

Ouvrage collectif dirigé par  
Thierry-Marie **COURAU**

# ENTREPRISES ET DIVERSITÉ RELIGIEUSE

UN MANAGEMENT PAR LE DIALOGUE



 **Afmd**  
Association Française des Managers de la Diversité

**THEOLOGICUM**  
ALUMNI ET SOCIETAS A. D. SOCIETAS RELIGIOSA  
INSTITUT DE SCIENCE  
ET DE THÉOLOGIE  
DES RELIGIONS

Ouvrage collectif dirigé par  
Thierry-Marie **COURAU**

# **ENTREPRISES ET DIVERSITÉ RELIGIEUSE**

UN MANAGEMENT PAR LE DIALOGUE

MARS 2013

ASSOCIATION FRANÇAISE DES MANAGERS DE LA DIVERSITÉ

## LE MOT DE L'AFMD



### BRUCE ROCH

Président de l'AFMD  
Directeur de la Responsabilité  
Sociale et Environnementale  
Adecco Groupe France

« On » m'a dit : Attention sujet sensible ! Pourquoi avoir peur de parler simplement d'un sujet quelque complexe qu'il soit ? Y aurait-il des tabous ?

La religion, si on se réfère à l'étymologie, est littéralement « ce qui nous relie »... à ne pas rapprocher d'emblée de ce qui nous diviserait !

En entreprise, le sujet existe pourtant depuis bien longtemps. Certes, en France, la séparation de l'Église et de l'État a bouleversé les mœurs et un certain paternalisme d'inspiration religieuse. Certes, les migrations post-décolonisation ont changé pour partie les rapports à la croyance en présence. Certes également, le désamour religieux de certains et l'engouement d'autres en ont fait un sujet de société largement rebattu.

Néanmoins, dans les organisations – à quelques exceptions près parmi lesquelles les entreprises de tendance – l'objet du travail n'est pas là, l'objet du management non plus, a priori.

C'est cependant dans les relations humaines que se bâtit le quotidien : la relation au travail est constitutive de la qualité de ce dernier. Qu'on le veuille ou non, les salariés d'entreprises interagissent, échangent au-delà de la simple relation de travail. Et les managers ne font pas exception, tout en ayant des équipes diverses à encadrer.

La sémantique religieuse étant profuse, les mots sont donc à utiliser avec tact ! Les points de vue sont tout aussi nombreux : sujet intime dans son

ressenti, construit, inné, acquis, réfléchi, la liberté de conscience fait partie de l'essence de chacun. Elle connaît quelques limitations juridiques dans son expression pour clarifier les ambiguïtés, notamment sur la question du prosélytisme.

La religion au XXI<sup>e</sup> siècle reste un lien social, sans doute encore plus que par le passé. Le ressenti communautaire peut sembler exacerbé, mais il l'a toujours été.

Pour qualifier certaines revendications de fond, le mot le plus juste serait une aspiration à un respect et une certaine égalité dans le respect. Le respect conjugué avec le dialogue évite les oppositions avec le prérequis d'aspirer à vivre ensemble... la laïcité étant bien évidemment une trame de fond de la vie publique, garante de la cohésion sociale chère à notre République.

N'oublions pas, quand nous parlons de religion dans les organisations, qu'il faut aussi prendre en compte les silencieux, ceux qui ont une tradition ou une foi non exprimée, et ceux qui ne croient pas. Ils sont sans doute majoritaires et peuvent montrer un certain agacement face aux plus véhéments.

Diversité, diversité des origines, diversité des religions, diversité des opinions : voilà la réalité mosaïque des populations de nos organisations. Alors la religion est-elle un sujet feutré, un sujet dormant, ou un sujet bien là qui rythme la vie de nos collègues, religieux ou pas ?

Le calendrier en France a des racines chrétiennes qui scandent les exercices des entreprises, avec des rituels dans les rythmes managériaux (notamment la trêve des confiseurs... ou encore les vacances scolaires qui se sont affranchies de références religieuses pour ne pas choquer la laïcité des lieux d'enseignement public).

La vérité est bien là pourtant : un pont pour le lundi de Pâques, sans Vendredi Saint contrairement à certains de nos voisins, le lundi de Pentecôte remis en question suite à une canicule sous le sobriquet de journée de solidarité, le jeudi de l'Ascension, l'Assomption, Toussaint... bref... l'héritage culturel est là et c'est tant mieux !

Pour autant, il convient de considérer ceux qui ne se revendiquent pas de la tradition « majoritaire » et d'accorder une attention et des solutions à des demandes qui pourraient, si elles étaient du fait du plus grand nombre, être

largement légitimées. Il n'en reste pas moins qu'il faut poser des limites pour pouvoir travailler ensemble dans l'objectif de l'organisation : organisation du travail, des rythmes, régulation et négociation... voilà le quotidien de la productivité.

La notion d'accommodement raisonnable fait un bout de chemin depuis le Québec, sans qu'on soit en zone de confort total. Sur certains sujets, la question ne se pose même pas – ou ne devrait pas se poser ! – comme pour les rites alimentaires ou plutôt les habitudes alimentaires tant cela déborde largement du simple fait religieux !

Sur le volet « visible », il y a débat, la jurisprudence vient fixer des limites... c'est un apprentissage sur le tas que vivent nos organisations.

La force de cet ouvrage réside dans l'ouverture au dialogue, l'ouverture à l'autre. Spirituels et surtout pas prosélytes, les auteurs nous invitent à une prise de hauteur sur la question complexe et intime du fait religieux. L'humanisme au cœur des ressources humaines n'est pas un concept incohérent ! L'ambition de la commission de l'AFMD était de raisonner avec sensibilité, une vision politique pratique pour l'entreprise, et d'éviter toute instrumentalisation. Même avec un sujet aussi protéiforme que la diversité religieuse, le management par le dialogue permet d'aplanir les différences et d'objectiver ce qui rassemble les collectifs de travail.

Le management par le dialogue, ça semble tout simple mais ça s'apprend ! Un acte managérial éclairé prend ainsi toute son importance auprès de chaque individu dans une équipe.

**BONNE LECTURE,  
BONNES INSPIRATIONS,  
BONNES RÉFLEXIONS,  
BON MANAGEMENT PAR LE DIALOGUE !**

# SOMMAIRE

<b>LE MOT DE L'AFMD</b> .....	3
<b>INTRODUCTION</b>	
par Thierry-Marie Courau .....	8

## CHAPITRE 1 : LE CONTEXTE FRANÇAIS ET LES TYPES DE REQUÊTES RELIGIEUSES .....

<b>1.1. LES FRANÇAIS ET LA RELIGION, UN RAPPORT COMPLEXE</b>	
par Elena Mascova .....	17
LE PAYSAGE RELIGIEUX FRANÇAIS .....	17
LE MODÈLE FRANÇAIS DE LA LAÏCITÉ .....	21
<b>1.2. TRAVAIL ET LIBERTÉ RELIGIEUSE : CE QUE DIT LE DROIT</b>	
par Michel Miné .....	27
DES REPÈRES JURIDIQUES (I) .....	27
DES RÉPONSES DU DROIT (II) .....	30
<b>1.3. DU PRINCIPE RÉPUBLICAIN DE LAÏCITÉ À SON APPLICATION DANS LES ENTREPRISES</b>	
par Philippe Greiner .....	36
LE RÉGIME DE SÉPARATION DES ÉGLISES ET DE L'ÉTAT, ET LA LAÏCITÉ .....	36
LE PRINCIPE DE NEUTRALITÉ S'IMPOSE AUX AGENTS DE L'ÉTAT .....	38
LES LIMITES DE L'EXERCICE DE LA CONVICTION RELIGIEUSE DANS L'ENTREPRISE .....	40
<b>1.4. QUELQUES IDÉES SUR LES TYPES DE REQUÊTES RELIGIEUSES</b>	
par Philippe Humeau .....	42

## CHAPITRE 2 : DES RÉPONSES ET DES OUTILS .....

<b>2.1. ALLAH A-T-IL SA PLACE DANS L'ENTREPRISE ?</b>	
par Lylia et Dounia Bouzar .....	57
<b>2.2. RÉPONDRE AUX REQUÊTES FONDÉES SUR DES CONVICTIONS RELIGIEUSES</b>	
par Fabienne Huang et Sylvie Savignac .....	63
COMMENT LE MANAGER DOIT-IL APPRÉHENDER LA DEMANDE	
OU LA SITUATION AU QUOTIDIEN ? .....	65
QUELLE EST LA BONNE APPROCHE ? .....	66
LES ERREURS À NE PAS COMMETTRE .....	68
LES AMÉNAGEMENTS POSSIBLES .....	70
LES RECOURS EXTERNES .....	70
LE MANAGEMENT AU CŒUR DE LA PROBLÉMATIQUE .....	71

<b>2.3. DES OUTILS PÉDAGOGIQUES SUR LE FAIT RELIGIEUX : L'EXEMPLE DES GUIDES D'ENTREPRISE</b>	
par Jamila Alaktif et Gildas Barbot .....	73
LES GUIDES PRATIQUES : STRUCTURES IDENTIQUES ET APPROCHES SPÉCIFIQUES .....	74
LE GUIDE DOIT DEVENIR UN OUTIL DE GESTION .....	82

<b>2.4. LA PRATIQUE DE L'ACCOMMODEMENT RAISONNABLE</b>	
par Elena Mascova .....	85
QU'EST-CE QUE L'ACCOMMODEMENT RAISONNABLE ? .....	86
LES ACCOMMODEMENTS RAISONNABLES ET LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS ? .....	87
FAUT-IL UNE LÉGISLATION SUR LES ACCOMMODEMENTS RAISONNABLES	
DE LA DIVERSITÉ RELIGIEUSE AU TRAVAIL ? .....	88

## CHAPITRE 3 : LES FONDEMENTS D'UN MANAGEMENT PAR LE DIALOGUE .....

<b>3.1. L'ENTREPRISE DOIT-ELLE ENTENDRE QUE L'ÊTRE HUMAIN EST SPIRITUEL ?</b>	
par Gildas Barbot .....	96
UN DOUBLE DÉFI .....	97
TOUT L'HOMME .....	98
<b>3.2. L'APPEL DES COLLABORATEURS À LA RECONNAISSANCE</b>	
par Vincent Leclercq .....	99
LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL : UN APPEL À LA RECONNAISSANCE .....	100
APPRENDRE À MIEUX RECONNAÎTRE SES COLLABORATEURS .....	102
<b>3.3. LES DÉSIRES ET LES PEURS DU MANAGER</b>	
par Jacques Arènes .....	104
<b>3.4. IDENTITÉS SPIRITUELLES ET COMMUNAUTÉS</b>	
par Cécile Jolly .....	106
LES RELIGIONS MINORITAIRES À « L'ÂGE DES IDENTITÉS » .....	106
CHRÉTIENTÉ ET APPARTENANCE « NATIONALE », LA TENTATION NÉOCONSERVATRICE .....	107
IDENTITÉ NATIONALE ET LAÏCITÉ .....	108
<b>3.5. METTRE LE DIALOGUE AU CŒUR DU MANAGEMENT</b>	
par Thierry-Marie Courau .....	109
L'IDENTITÉ ET LA SINGULARITÉ S'ÉLABORENT PAR LE DIALOGUE .....	110
BIEN TRAVAILLER ENSEMBLE CONVOQUE AU DIALOGUE .....	113
QUE SIGNIFIE DIALOGUER DANS L'ENTREPRISE ? .....	117
LA PÉDAGOGIE DU DIALOGUE – COMMENT APPRENDRE À DIALOGUER ? .....	121

<b>POSTFACE</b>	
par Patrick Banon .....	127

<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	135
<b>LES AUTEURS</b> .....	141
<b>LA COMMISSION : DIVERSITÉ ET RELIGIONS</b> .....	144

# INTRODUCTION

## LES NOUVELLES DEMANDES RELIGIEUSES ET CULTURELLES DES COLLABORATEURS : RISQUE OU OPPORTUNITÉ ?

par **Thierry-Marie Courau**

La planète change vite. Les voyages se font rapidement. Les nouvelles arrivent du monde entier en quelques secondes sur les écrans. Les populations ne se sont jamais autant déplacées pour des raisons fort diverses. L'Europe connaît un brassage accéléré des origines de ses habitants. En France, près d'un quart des Français ont au moins un grand-parent d'origine étrangère. Près de vingt pour cent des personnes ayant entre 18 et 50 ans sont des immigrés ou des descendants directs d'immigrés. Ceci n'est qu'un témoin de la façon dont la société française s'est constituée : par **des croisements de populations aux origines géographiques et culturelles variées**.

Par leurs employés ou par leurs activités, par leurs fournisseurs ou par leurs clients, les entreprises sont toutes au contact de cultures et de traditions inconnues ou méconnues. Alors qu'il pourrait sembler que la multiplication des contacts, la diffusion des techniques et l'effet des médias nous conduisent vers une uniformisation des comportements et des mondes, on peut faire le constat que les cultures résistent, que les façons de penser et de vivre restent propres à chacun et au groupe familial et social d'appartenance, à ses origines et à son histoire. Alors même qu'il a accès aux mêmes moyens, chacun appartient à un monde particulier où le « sentiment religieux » n'est pas absent, que cela soit pour s'y engager, pour se laisser questionner par lui, pour le traiter par l'indifférence, pour l'écarter.

La société française s'affirme de plus en plus diverse de par la composition de ses membres, et les entreprises en sont un reflet saisissant. Dans le même temps, cette même société est habitée par une culture extrêmement forte,

originale, y compris au sein des nations européennes, forgée par et au cours de son histoire. Les Français, d'une souche ancienne ou plus récente, en sont tous marqués. Ils le ressentent en particulier lors de leurs déplacements à l'étranger, ou dans les rencontres avec d'autres nationalités. Cette diversité de microcultures au sein d'une culture commune est une donnée actuelle.

C'est au sein de cette réalité que s'instaurent pour les entreprises une prise de conscience instituée de leur responsabilité sociale et un combat contre les discriminations de toutes sortes, tandis que chez leurs salariés se fait jour une quête de sens quant à leur travail. Ces éléments encouragent et engagent l'entreprise à participer de façon active à l'élaboration d'une société soucieuse des personnes et de leur environnement.

### POUR ALLER PLUS LOIN

Selon des statistiques de 2008, 5 millions d'immigrés vivent dans un ménage ordinaire en France métropolitaine. Parmi eux, 2,7 millions d'immigrés ont entre 18 et 50 ans (soit 10% de la population de même tranche). Les enfants des immigrés, c'est-à-dire les descendants directs d'un ou de deux immigré(s) sont 6,5 millions, soit 11% de la population totale et 3 millions d'entre eux ont leurs deux parents immigrés. 3,1 millions de personnes âgées de 18 à 50 ans, nées en France métropolitaine, sont enfants d'immigrés. La moitié des descendants directs ont un parent immigré né en Europe et quatre sur dix sur le continent africain, essentiellement au Maghreb. Les descendants les plus jeunes ont des parents d'origines plus variées et plus lointaines. Les enfants d'immigrés de 18 à 30 ans ont une fois sur deux une ascendance africaine. Un tiers des immigrés et des descendants immigrés âgés de 18 à 50 ans sont franciliens. Près du quart des descendants ayant la nationalité française ont au moins une autre nationalité. Borrel, C. et Lhommeau, B. (2010) « Être né en France d'un parent immigré », *Insee Première*, n° 1287, mars 2010, Insee.

« Selon la définition adoptée par le Haut Conseil à l'intégration, un immigré est une personne née étrangère à l'étranger et

résidant [durablement] en France. Les personnes nées françaises à l'étranger et vivant en France ne sont donc pas comptabilisées. À l'inverse, certains immigrés ont pu devenir français, les autres restant étrangers. Les populations étrangère et immigrée ne se confondent pas totalement : un immigré n'est pas nécessairement étranger et, réciproquement, certains étrangers sont nés en France (essentiellement des mineurs). La qualité d'immigré est permanente : un individu continue à appartenir à la population immigrée même s'il devient français par acquisition. C'est le pays de naissance, et non la nationalité à la naissance, qui définit l'origine géographique d'un immigré. » <http://www.insee.fr/fr/methodes/>.

Dans ce cadre, le manager est de plus en plus sollicité pour répondre à des demandes complexes qui peuvent questionner ses valeurs. Cela implique de prendre en compte la dimension globale de l'individu et remettre en cause l'étanchéité qui semblait acquise entre une sphère publique, professionnelle, et une sphère privée, familiale, intime. La question de la gestion de l'équilibre familial des salariés montre que cette étanchéité est relative. Ces évolutions contribuent à l'émergence de domaines nouveaux comme ceux ayant trait à l'orientation sexuelle ou à la pratique religieuse. Des demandes de collaborateurs ou de clients ayant trait à ces questions peuvent conduire un certain nombre de managers à se sentir dépourvus de la réponse à donner. Elles viennent les interroger pas simplement comme un problème technique ou commercial à résoudre : il y va de leur propre vision du monde et de l'homme, de leur histoire et de leurs appartenances, de leurs enthousiasmes et de leurs peurs, de leurs certitudes et de leurs ignorances. Leur réaction, si elle n'est pas préparée, expliquée, accompagnée, risque de conduire à terme à voir émerger de nouvelles difficultés pour la vie de l'entreprise. Les exigences liées à des pratiques religieuses et les réponses mises en œuvre suscitent, dans le champ entrepreneurial et public, de multiples interrogations. Elles doivent être considérées comme un sujet sensible par le top management pour qu'il y soit répondu de façon intelligente et heureuse à tous les niveaux, en particulier à celui du *management opérationnel*. C'est à lui que nous nous adressons en premier, car il est en première ligne pour ces questions.

## Comment le manager opérationnel peut-il réagir quant à la demande de prise en compte des spécificités culturelles et des convictions religieuses de ses collaborateurs ?

Telle est la question à laquelle notre commission s'est attelée par un travail pluridisciplinaire rassemblant managers, praticiens d'entreprise et universitaires, consultants, juristes, sociologues, anthropologues, philosophes et théologiens. Elle s'est d'abord mise à l'écoute des diverses situations réelles auxquelles se trouvent confrontées entreprises et organisations, des solutions qu'elles apportent, des soutiens qu'elles trouvent ou qu'elles créent, et des enseignements qu'elles en reçoivent. Elle s'est interrogée sur l'histoire française dans son rapport aux religions et à la laïcité, sur l'encadrement légal des questions religieuses dans le cadre professionnel, et sur les pratiques dites de l'accommodement raisonnable. Elle a approfondi les questions d'identité personnelle et collective auxquelles font appel les enjeux religieux et culturels dans l'entreprise, avant de chercher à élaborer un regard nouveau qui permette à chaque manager de poser un véritable acte de management et non pas de croire que la résolution des problèmes passe par l'application de recettes toutes faites.

La commission a très rapidement été convaincue que **la gestion du fait religieux dans l'entreprise est avant tout un acte de management comme le manager doit en faire tous les jours**. Pour prendre la décision correcte, le manager doit tenir compte du contexte et de l'ensemble des réalités humaines avec lesquels il doit composer pour atteindre au mieux les objectifs de l'entreprise, qu'ils soient à court, moyen et long terme, de façon locale et globale.

Pour autant, comme nous l'avons souligné ci-dessus, cet acte est moins anodin car la demande religieuse renvoie à une des dimensions les plus essentielles des personnes : celle de la reconnaissance de qui elles sont, de ce qui les structure au plan le plus intime, celui de la foi religieuse et de l'appartenance à une culture particulière, qui est le plus souvent du domaine de l'évidence et de l'impensé. À cause de cette sensibilité, l'acte de management se présente comme un lieu d'exercice particulièrement intéressant pour développer une pratique managériale qui regarde la personne dans son intégralité alors même qu'il s'agit de l'intérêt de l'ensemble de l'entreprise.

Nous pourrions résumer cette pratique, que nous recommandons, sous le terme « dialogue », non pas au sens d'un débat ou d'une discussion menant à la recherche d'un consensus, d'une convergence de vue, mais en faisant référence à son sens étymologique. Le mot vient du grec : *dialogos* (*dia* – par, à travers ; *logos* – parole, sens, raison, acte). Il s'agit, comme nous l'expliquons dans la dernière partie de cet ouvrage, d'une disposition de soi-même, d'**une attitude de mise à l'écoute du collaborateur**, d'une capacité à accueillir sa parole dans la limite que le manager, son entreprise, le cadre légal et la culture sociétale lui offrent. C'est à partir de cette *posture d'écoute avant toute chose* que le manager peut faire connaître au collaborateur les réponses qu'il apporte à sa demande. Même si elles ne correspondent pas à l'attente de sa requête, le collaborateur, parce qu'il a été écouté et entendu, a été reconnu comme un véritable interlocuteur, comme une personne entièrement respectée. Ce sera d'autant plus facile d'accepter une frustration, qu'elle ne remette pas en cause son sentiment d'exister ou d'être reconnu. C'est en se mettant toujours plus à l'écoute de la réalité de ceux avec lesquels ou pour lesquels il travaille, c'est-à-dire en dialogue, que le manager devient capable de gérer avec finesse la complexité des situations. Il expérimente et devient conscient que la performance de son management réside dans sa capacité à les accueillir et à les accompagner par des prises de décision éclairées.

Tel est le chemin que nous vous proposons de parcourir avec cet ouvrage et dans lequel vous pouvez circuler sans vous perdre ! L'ouvrage, tout en étant linéaire et graduel, offre des dimensions pratiques et théoriques. Le lecteur peut y piocher, grâce à la brièveté des contributions et à leur cohérence interne, en fonction de ses intérêts, des apports nourrissants pour sa culture et sa pratique managériales.


Il comprend **trois parties** qui offrent un cheminement progressif pour le manager : de la description de la situation actuelle, des moyens pour y répondre, à la proposition d'un management fondé sur le dialogue :

- **le cadre et les types de la requête religieuse** : la religion en France, l'environnement juridique, la laïcité française et l'entreprise, les requêtes religieuses ;
- **des réponses et des outils** : que faire ou ne pas faire ?, les guides, l'accommodement raisonnable ;

- **les fondements d'un management par le dialogue** : l'être humain et la dimension spirituelle, les collaborateurs et leur besoin de reconnaissance, les attentes et les peurs du manager, l'importance de l'identification à une communauté, le dialogue au cœur du management.

Les questions religieuses et culturelles sont parmi les plus complexes, car elles interpellent l'être humain en son centre. C'est dans ce cadre général qu'il faut comprendre à la fois l'entreprise et son projet propre, la vie des collaborateurs et les enjeux actuels des requêtes religieuses qui s'y font. **La situation doit être reconnue comme complexe, mettant en jeu des logiques contraires**, voire des objectifs se contredisant, plutôt que faire l'objet de déni et de laisser-faire, ou encore de simplification rationalisante hâtive sous forme de recettes à appliquer. À défaut, ces attitudes sont à la source de nombreuses souffrances pour les collaborateurs de l'entreprise. De façon peut-être paradoxale, c'est bien **la reconnaissance de la complexité**, et non pas son rejet, qui est capable d'être stimulante pour l'intelligence entrepreneuriale, et la mise en œuvre d'un management innovant et bénéfique aux partenaires. Il faut renoncer à des solutions simplistes et, au contraire, accepter de réfléchir pour fonder la base à partir de laquelle des décisions seront prises. *Le manager doit ainsi intégrer la complexité pour une intelligence créative.*





# CHAPITRE 1 LE CONTEXTE FRANÇAIS ET LES TYPES DE REQUÊTES RELIGIEUSES

Avant de donner une réponse adaptée à la demande que peuvent faire des collaborateurs sur des sujets culturels ou religieux, le manager doit comprendre le cadre dans lequel il la reçoit. Il doit à la fois tenir compte de l'environnement sociétal et juridique dans lequel il reçoit la demande, des types de requêtes et de leurs motivations intrinsèques. Il doit également questionner ses propres stéréotypes.

Mais qu'appelle-t-on « religion » ? Ce terme occidental est inadapté pour qualifier de façon univoque les différents phénomènes spirituels et sociaux que l'on cherche à rassembler et désigner sous cette catégorie. Certains ne font pas appel à l'idée de Dieu comme on peut l'entendre dans le monde occidental, en particulier en Asie. **Plus de 200 définitions différentes de la religion sont possibles qui ne se recouvrent pas.** Par commodité, nous continuons cependant à employer ce terme pour considérer une catégorie de phénomènes dont la structure peut être repérée par les points suivants :

- une ou des figures situées dans une histoire ayant réalisé une expérience originelle de « salut » (terme lui-même au contenu variable) ;
- ce salut est en lien avec un au-delà de l'existence et de ses considérations physiques et psychiques ordinaires (qui peut être ou pas un rapport ou une relation avec un « divin », d'où l'ambiguïté de l'utilisation du terme de transcendance) ;
- un *corpus* textuel oral ou écrit en rapport avec cette perspective salutaire ;
- une communauté de membres se reconnaissant dans la quête de ce salut (ou de bienfaits individuels et collectifs), et développant une foi, une adhésion au propos religieux ;
- un « clergé », c'est-à-dire un groupe repérable d'acteurs pour la transmission de la foi, des croyances, des textes et des pratiques, et l'organisation du groupe ;

- des rituels mis en œuvre où participent clergé et communauté ;
- un impact sur la vie en société, dans sa structuration.

Cette première partie est bâtie autour de quatre contributions :

- **Sur la situation française eu égard aux religions :** l'article introductif « Les Français et la religion, un rapport complexe », par Elena Mascova, a pour objet de mettre en place quelques traits caractéristiques du panorama religieux de la société française, de la pratique de la laïcité à la française et des questions dont il faut tenir compte face aux peurs que suscite une visibilité plus grande des religions dans l'espace public. Cet article est accompagné par quelques précisions terminologiques sur la loi de 1905, le principe de neutralité, l'expression « entreprise de tendance ».
- **Sur le cadre juridique français :** dans sa contribution « Travail et liberté religieuse : ce que dit le droit », le professeur de droit Michel Miné montre comment le droit donne et met à disposition un cadre, des repères et des procédures pour permettre que le jeu de la vie professionnelle puisse se passer selon des règles à reconnaître par tous, et conduire ainsi le manager à construire une réponse adaptée, juste, satisfaisante pour tous face à une demande religieuse. Cet apport est suivi par la définition des rôles d'acteurs sociaux importants sur les questions religieuses : le Défenseur des droits, la direction de l'accueil, de l'intégration et de la citoyenneté du ministère de l'Intérieur, et le Haut Conseil à l'intégration.
- **Sur l'évolution de la place de la laïcité dans le milieu professionnel :** la laïcité française naît progressivement dans le sillage de la Renaissance, par un lent travail d'émancipation réciproque de la société civile et de la société religieuse. Comme dans tout travail d'accouchement, la séparation ne se fait pas sans douleurs ni soubresauts, pas sans des rejets ou au contraire des désirs de retour en arrière dans le sein originel, de part et d'autre. Quelles que soient ces secousses, plus ou moins instrumentalisées, le principe de la laïcité est posé avec sa figure légale et symbolique (loi de 1905). Il sous-tend **une conception apaisée et intelligente de la relation entre les reli-**

**gions et la République.** Comme le montre l'article de Philippe Greiner, « Du principe républicain de laïcité à son application dans les entreprises », des interprétations extrêmes peuvent resurgir régulièrement mais n'appartiennent pas à ce qui l'a fait naître. Cette réflexion restitue brièvement la laïcité française dans son histoire, et s'interroge sur la convocation actuelle du principe de laïcité pour les entreprises comme garant de l'unité des équipes et d'une paix sociale interne.

- **Sur les principales requêtes religieuses en milieu professionnel :** dans sa contribution « Les facteurs d'émergence et les types de requête religieuse », Philippe Humeau évoque de nombreux éléments qui entrent en jeu quand une formulation de la requête est faite dans l'entreprise. Ils peuvent avoir trait aux traditions religieuses elles-mêmes, aux usages culturels et communautaires, au rapport de ladite tradition à la société française, à l'importance numérique des fidèles au sein de l'entreprise, à l'attitude du collaborateur face à sa responsabilité professionnelle. Quant aux types de requêtes elles-mêmes, elles touchent principalement aux questions concernant les vêtements, les objets portés, les aliments, l'organisation du temps de travail pour la prière rituelle et les fêtes religieuses.

## 1.1. LES FRANÇAIS ET LA RELIGION, UN RAPPORT COMPLEXE par Elena Mascova

Quelle est la situation française quant aux religions ? Que représentent-elles ? Comment évoluent-elles ? Quelle place leur donne la laïcité à la française ? Quelle attention porter face aux peurs que peuvent susciter une plus grande visibilité dans l'espace public ?

### LE PAYSAGE RELIGIEUX FRANÇAIS

Il n'est pas aisé de saisir précisément le paysage confessionnel dans la France de ce début du XXI<sup>e</sup> siècle tant il est pluriel et divers, et tant son interprétation prête à controverse. Il se caractérise par une dynamique qui touche inégalement les différentes confessions religieuses : augmentation du nombre d'adeptes chez les unes, recul relatif chez les autres, arrivée de

nouveaux cultes, création de nouveaux mouvements religieux. L'islam est devenu la deuxième religion du pays, le christianisme reste l'appartenance religieuse majoritaire, d'autres confessions s'installent et se développent progressivement<sup>1</sup>. La France est le pays européen qui compte le plus grand nombre de musulmans, de juifs et de bouddhistes.

#### POUR ALLER PLUS LOIN

### COMMENT SE FAIT LE DÉCOMPTE DES CROYANTS ?

Il est difficile de connaître précisément le nombre d'adeptes d'une religion en France du fait de l'interdiction depuis 1872, par la loi française, de poser une question relative aux convictions religieuses lors des recensements effectués par les organismes publics (principe réaffirmé dans la loi du 6 janvier 1978).

Les chiffres proviennent surtout de sondages et d'études avec des méthodes différentes et montrent de sérieuses divergences. Par exemple, le sondage mené par TNS-Sofres pour Epiq (Étude de la presse d'information quotidienne) en 2007 présente le panorama suivant : les Français étaient 69 % à déclarer avoir une religion avec la répartition suivante : 59 % se disaient catholiques, 3 % musulmans, 2 % protestants, 1 % juifs et 1 % bouddhistes, 1 % d'une autre religion. 2 % déclaraient par ailleurs avoir leur propre religion. En comparant avec le sondage de l'Ifop de 2011 (voir le texte de notre contribution), on voit apparaître des écarts significatifs, en fait peu probables. L'estimation du nombre de « musulmans déclarés » en France n'est pas la plus facile à établir. En 2010, la fourchette va de 2,1 millions (étude de Ined/Insee, « Trajectoires et origines ») à 5-6 millions (ministère de l'Intérieur, bureau central des cultes). Les bouddhistes sont eux-mêmes estimés être entre 700 000 (Union bouddhiste de France) et 1 million (ministère de l'Intérieur).

1. Il s'agit de la diffusion de confessions auparavant peu présentes en France telles que l'hindouisme, le bouddhisme, de nouvelles Églises protestantes, évangéliques, pentecôtistes, et de nouveaux groupes religieux, tels les Témoins de Jéhovah, les Mormons, etc.

Comment le paysage religieux français a-t-il évolué au cours de ces dernières années ?

Selon un sondage réalisé par l'Ifop en 2011, **69 % des Français déclarent avoir une religion avec la répartition suivante par confession : 61 % se disent catholiques, 7 % musulmans, 4 % protestants<sup>2</sup>, 1 % juifs et 1 % bouddhistes, 2 % affirmant avoir une religion autre que celles-ci**. Que signifie cette déclaration quand 57 % de ceux qui se réclament d'une appartenance religieuse se rendent au plus une fois par an à un service religieux, et 39 % jamais ou presque jamais<sup>3</sup> ?

Un sondage TNS-Sofres de 2007, « Les Français et la religion », montre que la religion relèverait pour certains davantage de l'ordre du culturel que du religieux. De façon surprenante, on peut se reconnaître appartenir à une religion et ne pas savoir s'il existe un Dieu, comme c'est le cas pour 38 % des catholiques, 35 % des juifs, 26 % des protestants, 4 % des musulmans. Plus paradoxalement encore, on peut déclarer appartenir à une religion sans croire en Dieu : c'est le cas de 12 % de ceux qui se reconnaissent juifs, 11 % catholiques ou protestants. Ces chiffres sont à compléter par d'autres. Si, en 1981, plus de Français déclaraient appartenir à une religion (74 %) que croire en Dieu (62 %), aujourd'hui ce rapport s'est inversé !

Selon le sondage *European Values Survey*, en 2008 il y avait plus de croyants en Dieu (53 %) que de personnes affirmant leur appartenance à une religion (50%)<sup>4</sup>. Les sociologues appellent ce phénomène de croyance en Dieu en dehors des institutions religieuses traditionnelles « croire sans appartenir » (*believing without belonging*)<sup>5</sup>.

Ce constat ne doit pas masquer **la dynamique complexe de recomposition des pratiques et des modes du croire qui touche également aux caractéristiques démographiques des croyants**. À regarder de plus près qui croit en quoi, on

2. Si le nombre de protestants est resté stable, sa composition a changé notamment avec l'augmentation du nombre des évangéliques et des pentecôtistes.

3. Bréchon, P., Tchernia, J.-F. (2009) [dir] *La France à travers ses valeurs*. Paris : Armand Colin.

4. *Ibidem*.

5. Davie, G. (1996), « Croire sans appartenir : le cas britannique », in Davie, G. & Hervieu-Léger, D. (dir). *Identités religieuses en Europe*. Paris : La Découverte.

constate que les profils des adeptes ne sont pas les mêmes selon les religions d'appartenance. Si, parmi les 15-34 ans, 44 % se déclarent catholiques, ce pourcentage atteint 75 % chez les 60 ans et plus. Pour la religion musulmane ce phénomène s'inverse : 8 % des 15-34 ans font mention de leur appartenance à l'islam, 3 % des 35-59 ans et moins de 1 % des 60 ans et plus. Chez les musulmans, l'intérêt pour le phénomène religieux semble surtout toucher les plus jeunes générations. Ceci est dû pour une part au fait qu'elles sont proportionnellement plus nombreuses<sup>6</sup>. Mais d'autre part, comme le montrent des enquêtes sur les pratiques religieuses des musulmans en France, elle est une caractéristique significative de cette catégorie d'âge<sup>7</sup>.

Le sondage de l'Ifop montre, par ailleurs, que le nombre des croyants et pratiquants est plus élevé que celui des seuls croyants : 41 % contre 34 % ! Chez les catholiques, 16 % déclarent une pratique religieuse régulière<sup>8</sup>. Chez les musulmans, la fréquentation hebdomadaire des mosquées a sensiblement augmenté. En 1996, ils étaient 16 % à déclarer se rendre à la mosquée pour la prière du vendredi. Ils sont 25 % en 2011<sup>9</sup>. Si, en 1989, 60 % de musulmans suivaient avec rigueur le mois de jeûne, en 2011 ceci concerne 71 % de la population d'origine musulmane.

La place que l'islam est en train d'occuper dans le paysage confessionnel français, et surtout sa visibilité, est une donnée relativement nouvelle. Elle n'est pas sans susciter des réactions de méfiance à son égard<sup>10</sup>, ce qui n'est pas sans lien avec le contexte géopolitique international et sa médiatisation.

6. La catégorie des 18-34 ans représente 62 % des musulmans en France, quand elle n'est que de 29 % pour l'ensemble de la population française.

7. Enquête Ifop (2011), « Analyse 1989-2011. Enquête sur l'implantation et l'évolution de l'Islam en France ». Cette enquête a été commandée par le quotidien français catholique *La Croix* et publiée en juillet 2011.

8. Une pratique régulière est définie comme la fréquentation de l'église plus d'une fois par mois.

9. Le nombre des lieux de culte musulmans a notablement augmenté, avec aujourd'hui plus de 2 000 mosquées de tailles diverses réparties partout en France.

10. Selon le sondage de l'Ifop, « Le regard des Européens sur l'islam », mené en 2011, 42 % des Français estiment que la présence d'une communauté musulmane représente une menace pour l'identité de leur pays. Ces résultats sont à mettre en face des taux de réponses alternatives : 22 % y voient un facteur d'enrichissement culturel pour le pays, quand 36 % ont répondu « ni l'un ni l'autre ».

**Le paysage confessionnel français apparaît comme « complexe, multiple et difficile à saisir, offrant au regard une multitude de groupes, de structures et d'affiliations de natures, de tailles et de pratiques différentes<sup>11</sup> ».**

Que ces chiffres nous donnent-ils à voir quant à la place actuelle du religieux dans la société française ? Comment les interpréter à l'égard des thèses divergentes qui y voient soit les signes de la sécularisation<sup>12</sup> de la société et d'un déclin de l'emprise de la religion dominante, soit les preuves d'un retour du religieux ? Ou s'agit-il plutôt de recompositions et de « bricolages des croyances » dans un univers religieux moins institutionnel et plus sécularisé ?

Depuis près de vingt ans ces débats divisent les chercheurs en science des religions. Les études empiriques indiquent les « nouveaux religieux contemporains » comme l'un des traits communs caractéristiques des évolutions religieuses<sup>13</sup>. Paradoxalement, c'est surtout la diversité et l'émiettement des manifestations du religieux que les chercheurs constatent de par le monde. Il est nécessaire toutefois d'inscrire ces évolutions dans leur contexte politique, social, économique et culturel, qui diffère d'un pays à l'autre et impacte le rapport individuel et collectif au religieux.

## LE MODÈLE FRANÇAIS DE LA LAÏCITÉ

**En France, ce contexte est marqué par la dominance de son modèle spécifique de laïcité** qualifié par certains de « laïcité idéologique », où le projet laïc s'énonce comme un projet englobant et un programme alternatif aux religions<sup>14</sup>. La laïcité n'est pas une propriété exclusivement française.

11. Machelon, J.-P. (2006), « Les relations des cultes avec les pouvoirs publics », rapport public, ministère de l'Intérieur et de l'aménagement du territoire. Paris : La Documentation française.

12. La sécularisation désigne un processus de progressive et relative perte de pertinence du religieux qui s'effectue principalement par le jeu de la dynamique sociale (Baubérot J., Mathieu, S. (2002), *Religion et culture au Royaume-Uni et en France*. Paris : Seuil).

13. Certains chercheurs avancent que l'unité de la situation religieuse de l'Europe occidentale résiderait dans son exceptionnalité au regard de tout ce qui se passe ailleurs dans le reste du monde. C'est la seule aire géographique où les hypothèses classiques concernant la sécularisation des sociétés modernes trouvent leur réalisation. Effacement des Églises sur la scène publique, disjonction du religieux et du politique, effondrement des pratiques religieuses, privatisation du sentiment religieux : partout ailleurs, c'est l'inverse qui se passe (Peter Berger cité dans Hervieu-Léger, D., Davie, G. (1996), *Identités religieuses en Europe*. Paris : La Découverte, p. 10).

14. Bobineau, O., Tank-Storper, S. (2007), *Sociologie des religions*. Paris : Armand Colin.

D'autres pays ont développé leur propre modèle de relations entre l'État et les religions. La « laïcité à la française » s'en distingue toutefois par quatre caractéristiques déterminantes<sup>15</sup> :

- le caractère conflictuel en France de l'approche des questions religieuses, surtout en comparaison avec d'autres pays ;
- le caractère idéologique des questions religieuses : on voit des systèmes philosophiques s'affronter ;
- le caractère affirmé du « magistère de l'État » sur la société civile ; il existe un face à face entre l'État et les individus auxquels les corps intermédiaires ne prennent pas part ;
- la réticence à l'expression publique des appartenances religieuses ; une privatisation de l'expression de la foi plus marquée en France.

Les débats sur la laïcité en France sont régulièrement réactivés face aux recompositions des manières de croire, et notamment avec la plus grande visibilité des pratiques religieuses musulmanes. Ceci questionne le modèle français d'intégration, et ses objectifs, qui ignore jusqu'à présent la question religieuse. D'où de nouvelles interrogations : la gestion politique des nouvelles expressions religieuses peut-elle n'être traitée que comme une annexe secondaire de la question migratoire, la laïcité doit-elle être assimilée à un consensus sur l'invisibilité religieuse dans la sphère publique ? L'évolution du rapport à l'espace public qui reste mal appréhendé aujourd'hui est en fait un enjeu de l'avenir en France de la gestion du fait religieux (Padis, 2011).

La tendance générale en France, comme en Europe, serait-elle d'évoluer vers une laïcité stricte ? Les lois récentes sur le port des signes ostentatoires religieux en France en sont-elles une marque ? Dans leur ouvrage *Laïcités sans frontières*, Jean Baubérot et Micheline Milot parlent de la confrontation de deux conceptions radicales de la laïcité. Pour la première, la radicalisation prend les traits d'une réduction de la laïcité à la seule liberté de conscience. En découle alors la tolérance de toute expression sincère de la

15. Bobineau et Tank-Storper distinguent trois autres modèles de laïcité. Le modèle états-unien est celui de « laïcité étatique », où la priorité est donnée à la liberté religieuse et au pluralisme religieux. Le modèle de « laïcité partenariale » se fonde sur les relations de coopération entre les sphères du politique et du religieux, comme en Allemagne. Le modèle de « laïcité juridique » pourrait être illustré par le *statu quo* israélien.

foi, en tout lieu et en toute occasion, avec le risque d'établir des rapports de force inégaux entre des groupes qui ne disposent pas de la même légitimité sociale ou historique. Pour les tenants de la seconde approche, la laïcité s'incarne essentiellement dans une séparation maximaliste de l'État et de ses institutions à l'égard non seulement des normes religieuses, mais aussi de toute manifestation suggérant une appartenance religieuse chez le citoyen<sup>16</sup>.

Pour rappel, **la laïcité française** est liée à la séparation de l'Église et de l'État. Avant tout, c'est un dispositif juridique et politique de pacification dont la visée première est de permettre aux citoyens qui ne partagent pas les mêmes croyances religieuses de vivre ensemble avec leurs différences ; « elle a permis de penser, ce qui n'est pas peu, une compatibilité de religions différentes et même opposées dans le même État, ainsi que l'autonomie des fonctions de l'État, en particulier en matière d'éducation, par rapport aux engagements confessionnels<sup>17</sup> ». Mais elle ne peut pas être considérée comme la solution ultime et décisive au problème du rapport entre religion et démocratie. Elle peut être à son tour instrumentalisée pour d'autres fins peu avouées, voire peu avouables, par exemple lorsque la discrimination religieuse devient un aspect d'une discrimination ethno-raciale plus générale dans laquelle se mêlent des facteurs culturels, économiques et sociaux<sup>18</sup>. Comme le note Lahouri Addi, « un discours sur la laïcité, tendant à exclure, pourrait être le cache-sexe d'un racisme non avoué, non assumé, permettant de donner à certains une bonne conscience<sup>19</sup> ». Tout comme cela fut le cas pour la « culture », la « religion » peut jouer le rôle aujourd'hui d'euphémisme pour « origine ethnique » et fonctionner « comme l'indice d'une identité raciale où elle marque le caractère minoritaire illégitime au regard de la culture dominante, et qu'elle permet de soumettre au mécanisme de l'exclusion intérieure<sup>20</sup> ». La religion de l'autre devient un facteur rédhitoire pour la société majoritaire et un refuge pour les groupes « stigmatisés », elle fonctionne donc comme un facteur polémique d'identification et de rejet.

16. Baubérot, J., Milot, M. (2011), *Laïcités sans frontières*. Paris : Seuil.

17. Zarka, Y.-C. (2002), « La démocratie et le besoin indifférencié de religion. Introduction. », *Cités*, 2002/4, n° 12, p. 3-7.

18. Kilani, M. (2011), « La religion dans la sphère civile. Une critique du « désenchantement » », *Esprit*, 2 (372), p. 91-111.

19. Addi, L. (2001), « Laïcité, islam et espace public », *Projet*, n° 267, automne, p. 96-101.

20. Balibar, E. (2006), « Uprising in the banlieues », *Lignes*, n° 21, p. 50-101.

Il est intéressant de noter que les débats sur le retour du religieux se concentrent essentiellement sur la religiosité des musulmans, surmédiatisée et suscitant des craintes et de la méfiance. Pour certains il s'agit moins des tensions dans les relations entre l'État et une religion pratiquée en France, l'islam, que de l'un des symptômes de la question de l'intégration des jeunes français d'origine maghrébine dans l'espace public. D'ailleurs, **les différentes enquêtes indiquent une acculturation et une laïcisation beaucoup plus rapides que l'opinion publique ne l'imagine**<sup>21</sup>. Les revendications identitaires ou culturelles relèveraient davantage de difficultés de l'insertion professionnelle, de l'épreuve du chômage, que de « survivances culturelles », moins encore d'une volonté politique. Les musulmans maghrébins ont adopté des comportements individualistes et « remettent en cause les solidarités de groupe, en limitant les effets et restreignant leurs responsabilités en fonction de la cellule familiale. Ces pratiques tendent à faire évoluer l'islam vers le domaine du privé et de l'individuel, avec quelques limites en matière d'interdits alimentaires, de fidélité au pays d'origine ou à la cause palestinienne<sup>22</sup> ».

Autrement dit, il serait réducteur d'appréhender cette réalité comme un problème purement « religieux ». Ses enjeux relèveraient avant tout de l'ordre des « modèles d'intégration (républicain assimilationniste ou multiculturel différentialiste), des valeurs, des institutions de l'être ensemble (la nation, l'école, le politique, l'associatif), des conditions économiques et sociales, de l'espace urbain, etc. Comme le souligne un collectif de chercheurs dans une tribune publiée dans *Le Monde* du 01.04.2011 sous un titre évocateur : **« Il ne faut pas confondre problème social et question religieuse »** : « si le regard se porte malgré tout sur les musulmans et devient fantasmagorique, c'est qu'une confusion s'opère dans les esprits entre les musulmans et les problèmes rencontrés dans les quartiers populaires. Ne pouvant que constater la montée des échecs en ces territoires après de multiples politiques publiques, aujourd'hui, nous cherchons des responsables : on fait jouer ce rôle à la religion musulmane ».

21. Babès, L. (1997), *L'Islam positif*. Éditions de l'Atelier ; Césari, J. (1998), *Musulmans et républicains. Les jeunes, l'islam et la France*. Complexe ; Khosrokhavar, F. (1997), *L'Islam des jeunes*. Paris : Flammarion.

22. Leveau, R., Schnapper, D. (1988), « Religion et politique. Juifs et musulmans maghrébins », in Leveau, R., Kepel, G. (dir), *Les Musulmans dans la société française*. Presses de la fondation nationale des sciences politique, p. 99-141.

La religion devient alors cet espace de représentations conflictuelles qui travestit les autres luttes – notamment politiques et économiques – et prend en otage des catégories entières de la population : les classes sociales dominées, les minorités sexuelles et surtout les femmes<sup>23</sup>. Ceci est nier que **la résolution de ces conflits commence par vaincre tout d'abord la peur de l'autre, un défi rendu encore plus ardu par la ségrégation physique de l'espace urbain**.

#### POUR ALLER PLUS LOIN

### LES LIBERTÉS ET LES PRINCIPES

par Ysé Tardan-Masquelier

Plusieurs termes demandent à être précisés : liberté de culte, liberté de conscience, liberté religieuse. Mais aussi principe de neutralité et entreprise de tendance.

#### Liberté de culte, liberté de conscience, liberté religieuse

La *loi de 1905* constitue le marqueur de la laïcité à la française et donc de son histoire. Elle ne ressemble à aucune autre. Elle établit la responsabilité de l'État quant aux affaires religieuses<sup>24</sup>. Celui-ci, sans être engagé pour ou dans l'une ou l'autre religion exercée sur le territoire de la République, maintient ainsi dans une stricte neutralité la puissance publique tout en assurant les libertés publiques des individus : le libre exercice des cultes, la liberté de pensée et de conscience qui va jusqu'à la liberté de changer de religion (la liberté religieuse).

Art. 1. « La République assure la liberté de conscience. Elle garantit le libre exercice des cultes. »

Art. 2. « La République ne reconnaît, ne salarie, ni ne subventionne aucun culte. »

23. Kilani, M. (2011), « La religion dans la sphère civile. Une critique du « désenchantement » », *Esprit*, 2 (372), p. 91-111.

24. Un droit spécifique hérité de la période d'annexion de territoire par l'Allemagne (1871-1918) s'applique en Alsace-Moselle.

Quant à la *Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales* du 4 novembre 1950, elle postule :

Art. 9. « Liberté de pensée, de conscience et de religion.

1. 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 individuellement ou collectivement, en public ou en privé, par le culte, l'enseignement, les pratiques et l'accomplissement des rites.

2. 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 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 des libertés d'autrui. »

La loi de 1905 ne s'engage pas pour ou contre une posture spécifique quant à la visibilité des religions dans l'espace public. La véritable question qui se pose concerne essentiellement le trouble à l'ordre public<sup>25</sup>, et les droits d'autrui.

### Qu'appelle-t-on le principe de neutralité ?

Il est la conséquence de la laïcité de l'État, qui fait devoir à tous ses agents de s'abstenir de manifester leurs croyances religieuses ou leurs opinions philosophiques. L'entreprise n'est pas soumise au principe constitutionnel de laïcité de la même manière. Un avis du Conseil d'État en date du 27 novembre 1990 souligne que « *le port par des salariés de signes par lesquels ils entendent manifester leur appartenance à une religion n'est pas, par lui-même, interdit dans la mesure où il constitue l'exercice de la liberté d'expression et de manifestation, de croyance religieuse* ».

25. Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789. Art. 10 : « Nul ne doit être inquiété pour ses opinions, même religieuses, pourvu que leur manifestation ne trouble par l'ordre établi pas la loi. »

### Qu'appelle-t-on entreprise de tendance ?

On appelle « entreprise de tendance » une organisation qui a pour objet la défense d'une idéologie, d'une religion ou de toute cause déterminée (partis politiques, entreprises religieuses ou établissements scolaires privés, journaux de tendance, syndicats, associations...). Selon la définition qu'en a donné une directive européenne en 2000 : « Une attitude de bonne foi et de loyauté est en droit d'être sollicitée du salarié envers l'éthique de l'entreprise de tendance », mais cette particularité ne peut justifier les discriminations à l'embauche.

## 1.2. TRAVAIL ET LIBERTÉ RELIGIEUSE : CE QUE DIT LE DROIT par Michel Miné

« *Mal nommer les choses rajoute aux malheurs du monde* », Albert Camus.

Le droit<sup>26</sup> offre aux employeurs et aux managers inquiets un cadre, des repères et des procédures, des règles du jeu de la vie sociale (I), pour apporter des éléments de réponse aux questions qui se posent en matière de manifestation religieuse au sein de l'entreprise<sup>27</sup> (II).

### DES REPÈRES JURIDIQUES (I)

D'une part, l'entreprise avec ses différents partenaires, comme tout sujet de droit, sont tenus de respecter les règles de la société, déterminées aux niveaux européen et interne.

Au niveau européen, la Convention européenne des droits de l'homme reconnaît la liberté religieuse<sup>28</sup>. Cette liberté religieuse implique les libertés de manifestations privées et publiques de sa religion. Cependant, comme toute liberté, cette

26. Le droit international et européen, les lois, la jurisprudence (européenne et française), et, par ailleurs, les délibérations de la Halde (intégrée dans le Défenseur des droits).

27. Ne sont pas abordées ici les situations particulières des fonctions publiques, des entreprises dites de tendances (qui prônent une éthique religieuse, philosophique ou politique) et en Alsace-Moselle.

28. CESDHLF, de 1950, art. 9.



liberté peut faire l'objet de restrictions. **«Le droit de manifester librement sa religion, tel que posé à l'article 9 de la Convention européenne des droits de l'homme... n'est pas absolu mais doit être concilié avec d'autres impératifs<sup>29</sup>.»**

Le droit interne affirme que «nul ne peut être inquiété pour ses opinions, même religieuses, pourvu que leur manifestation ne trouble pas l'ordre public<sup>30</sup>...» La liberté religieuse peut donc s'exprimer, elle n'est pas limitée au for intérieur, mais elle doit s'articuler avec d'autres droits et libertés (CEDH 15 janv. 2013, *Eweida, Chaplin, Ladele et McFarlane c/ Royaume-Uni*).

**Le droit de l'Union européenne interdit les discriminations en raison d'une religion<sup>31</sup>.** Une personne (salariée, demandeur d'emploi...) ne doit pas faire l'objet d'une discrimination directe ou indirecte du fait de sa religion. Le droit interne dispose que «nul ne peut être lésé, dans son travail ou son emploi, en raison [...] de ses croyances<sup>32</sup>», la discrimination liée à des choix religieux est illégale<sup>33</sup>. Est souvent invoquée la laïcité. La Constitution de 1958 l'affirme : «La France est une République [...] laïque» et précise : «Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction [...] de religion. Elle respecte toutes les croyances.» La loi sur la laïcité dispose que «la République [...] garantit le libre exercice des cultes<sup>34</sup>». Mais **ces dispositions concernent essentiellement l'espace public et les relations institutionnelles entre l'État et les religions ; loin de prévoir un devoir de neutralité, elles confortent la liberté d'expression des choix religieux<sup>35</sup>.**

D'autre part, l'entreprise doit assurer sa fonction économique : l'employeur, titulaire du pouvoir de direction, doit pouvoir organiser le fonctionnement de l'entreprise et l'activité des salariés pour atteindre les objectifs professionnels qu'il a fixés. Cependant, comme tout pouvoir peut dégénérer en abus, le droit lui fixe des limites.

Ainsi, si l'employeur a le libre choix de ses salariés, il peut exercer cette liberté sous réserve de ne pas discriminer. Le processus de recrutement ne

29. Cour de cassation, chambre civile 1, 21 juin 2005, n° 02-19831.

30. Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, de 1789, art. 10.

31. Directive n° 2000/78 du 27 novembre 2000.

32. Constitution, préambule de 1946.

33. Articles L. 1132-1 du Code du travail et 225-1 du Code pénal.

34. Loi de 1905, art. 1<sup>er</sup>.

35. Délibération de la Halde du 28 mars 2011 sur l'expression de la liberté religieuse au travail.

doit pas être discriminatoire : des questions sur la pratique religieuse, sans lien direct avec l'emploi, n'ont pas à être posées ; un site internet de diffusion de profils de demandeurs d'emploi ne doit pas demander ni indiquer la religion des personnes<sup>36</sup>, etc.

En cours d'emploi, le droit offre une boussole permettant la résolution de problèmes non réglés par le dialogue : «Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché<sup>37</sup>.» Ainsi, **l'employeur peut limiter l'exercice de libertés des personnes (religieuses, familiales, etc.) uniquement quand cela est pertinent au regard de la fonction exercée et quand cette restriction est limitée à ce qui est nécessaire pour le travail.** Toute limitation d'une liberté, religieuse ou autre, doit ainsi répondre aux exigences de justification et de proportionnalité. Sur ce fondement, a été jugée justifiée l'interdiction de porter le voile pour une salariée s'occupant d'enfants dans une crèche<sup>38</sup>.

Enfin, les salariés formulent des attentes diverses, relevant des deux volets de la non-discrimination. Chaque salarié souhaite bénéficier d'un «droit à l'indifférence» : il veut être traité comme les autres. Mais dans le même temps, certains souhaitent exercer un «droit à la différence» au regard du modèle culturel dominant dans l'entreprise, en obtenant la prise en compte de demandes particulières (notamment religieuses, mais également familiales, syndicales, liées à l'état de santé ou au handicap, etc.). Une tension existe entre ces deux demandes ; elle traduit les aspirations à l'égalité et à la liberté, présentes au cœur de l'exigence juridique de non-discrimination. **L'entreprise ne peut pas employer les compétences et les capacités de travail de ses salariés en ignorant les attentes légitimes de ces personnes.** Le modèle culturel de la collectivité de travail est alors interrogé et des «aménagements raisonnables» sont alors à imaginer au regard des différentes questions posées dans l'entreprise (menus des restaurants d'entreprise, aménagements d'horaires ou de congés, tenues vestimentaires, organisation du travail collectif, etc.).

36. Délib. Halde du 14 mai 2007.

37. Article L. 1121-1 du Code du travail.

38. Cour d'appel de Versailles, 27 octobre 2011, Baby Loup, «des enfants compte tenu de leur jeune âge, n'ont pas à être confrontés à des manifestations ostentatoires d'appartenance religieuse», Soc. 19 mars 2013.



La question de la place de la liberté religieuse dans le travail, dans cet « espace social<sup>39</sup> » qu'est l'entreprise, est complexe : elle met en présence différents acteurs avec différentes demandes légitimes. Le droit est une ressource importante : une de ses fonctions est de concilier « au mieux » des intérêts légitimes. Ici le droit va pouvoir permettre à des personnes qui ne sont pas d'accord sur des questions religieuses et spirituelles d'œuvrer ensemble, de travailler ensemble, pour atteindre un objectif professionnel. En revanche, **des demandes discriminatoires adressées à l'employeur – le refus que la prestation de travail soit assurée par tel salarié –, quels qu'en soient les auteurs (des clients, certains salariés, etc.), en raison de leurs convictions religieuses, ne peuvent pas justifier une discrimination** (l'injonction de discriminer constitue une discrimination et n'est pas une justification pour l'entreprise).

## DES RÉPONSES DU DROIT (II)

La question de la religion dans l'entreprise si elle n'est pas nouvelle se pose de manière renouvelée. Il s'agit d'un changement de régime juridique : du passage d'un régime de tolérance à un régime de droit.

Hier, des salariés se contentaient d'une liberté tolérée, dans le cadre d'arrangements locaux plus ou moins précaires, dans différents domaines (au regard de fêtes religieuses – horaires de travail, de menus à la cantine, de lieux de prière, etc.). Aujourd'hui, de manière plus intense, une demande de droit se fait jour : est formulée une demande de « droit opposable » à l'employeur, voire à d'autres salariés et à d'autres acteurs. Cette démarche prend appui sur la nécessité d'une certaine sécurité juridique pour l'exercice des droits fondamentaux, notamment en matière religieuse, dans différents domaines (par exemple le droit-liberté de choisir sa tenue vestimentaire ou le droit-créance à des aménagements dans le travail).

Ainsi, l'employeur ne peut pas interdire toute manifestation religieuse au sein de l'entreprise. L'interdiction générale de toute conversation à caractère religieux<sup>40</sup> ou du port de tout signe religieux ne peut être imposée aux salariés<sup>41</sup>.

39. Haut Conseil à l'intégration, avis du 1<sup>er</sup> septembre 2011 sur l'expression religieuse et la laïcité dans l'entreprise.

40. Conseil d'État 25 janvier 1989, société industrielle Teinture et apprêts.

41. Délib. Halde du 3 mars 2008.

**L'employeur ne peut pas imposer, comme c'est le cas dans les fonctions publiques, un devoir de neutralité à ses salariés ; ce serait une négation de la liberté religieuse.**

Cependant, **tout n'est pas négociable : les lois impératives doivent être respectées.** Ainsi, les règles en matière de santé et de sécurité au travail (visites médicales, port de protections individuelles, etc.) ou les règles d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et d'interdiction des discriminations à l'égard des femmes doivent être respectées. Et les exigences de l'emploi doivent être satisfaites. Ainsi, est justifiée la rupture du contrat de travail d'une salariée animatrice refusant, pour des motifs religieux, de se baigner avec des enfants handicapés en méconnaissance d'une règle de sécurité<sup>42</sup>. **L'employeur a à examiner si les manifestations de choix religieux perturbent la prestation de travail<sup>43</sup>, en se situant sur le terrain professionnel ; il n'a pas à examiner la pertinence des fondements religieux de ces manifestations, le gestionnaire n'est pas tenu de faire un travail théologique.**

Entre ces deux pôles, il existe un espace de discussion et de choix, plus ou moins vaste suivant le contexte. La loi fournit ici un autre repère : « Le contrat de travail est exécuté de bonne foi<sup>44</sup>. » Par conséquent, l'employeur doit répondre avec loyauté aux demandes particulières formulées par des salariés, il doit essayer de satisfaire leurs demandes. En cas de refus, celui-ci n'est pas discrétionnaire : l'employeur doit pouvoir justifier son refus sur la base d'éléments objectifs et pertinents au regard de l'activité de l'entreprise. Ainsi, l'employeur doit être en mesure de justifier sa décision de ne pas accorder une autorisation d'absence pour fête religieuse<sup>45</sup>.

42. Délib. Halde du 6 nov. 2006.

43. Par exemple, quand un salarié adopte un comportement prosélyte dépassant le cadre de la liberté d'expression pendant son activité professionnelle, voir notamment Cour d'appel de Toulouse, 9 juin 1997, n° 09/97. Le prosélytisme de l'employeur peut également être condamné (Cour d'appel de Versailles, 22 mars 2001 ; Conseil de prud'hommes de Lyon, 8 janvier 2010, SA Cecop).

44. Article L. 1222-1 du Code du travail.

45. Délib. Halde du 14 novembre 2007. L'employeur peut refuser une autorisation d'absence le jour d'une fête religieuse, si celle-ci perturbe l'organisation du travail dans l'entreprise (par exemple, lorsque la demande est formulée tardivement pour une date marquée par une livraison importante – Cour de cassation, chambre sociale, 16 décembre 1981, n° 79-41300).

En résumé, les convictions religieuses peuvent s'exprimer sous réserve de ne pas porter atteinte au bon fonctionnement de l'entreprise. En cas de contentieux, le juge, en tranchant le litige, définit un équilibre entre différentes attentes, les solutions qu'il retient donnent des balises pour décider de ce qu'il convient de faire en cas de difficulté.

Une illustration est fournie par la jurisprudence sur le port du voile (d'un voile, au regard de différentes traditions islamiques) :

- une salariée vendeuse dans un magasin de mode d'articles féminins décide de porter un vêtement religieux la couvrant intégralement ; le refus de l'employeur et le licenciement sont justifiés, la tenue de la salariée est en contradiction directe avec l'image commerciale de l'entreprise<sup>46</sup> ;
- une salariée télévendeuse porte le voile ; à la suite d'une mutation sur un autre site, l'employeur lui demande de le retirer, la salariée refuse, le licenciement prononcé est jugé discriminatoire (nullité de la rupture et poursuite du contrat de travail dans l'entreprise) ; en effet, la lettre de licenciement faisait référence au refus de la salariée de renoncer à la manifestation de ses convictions religieuses, aucune difficulté sérieuse n'étant recensée (avec la clientèle ou d'autres salariés), l'employeur n'apporte pas de preuve d'éléments objectifs justifiant le refus – il n'y a pas de « trouble<sup>47</sup> » ; l'employeur ne peut pas interdire la manifestation des convictions religieuses en soi ;
- une salariée vendeuse de fruits et légumes dans un centre commercial décide de porter un voile ; le refus de l'employeur est justifié, le juge souligne que l'employeur a tenté une conciliation (il a proposé que le voile soit porté de façon plus discrète, « en bonnet » ; il avait auparavant accepté une absence de la salariée hors période de congés pour lui permettre de se rendre à un pèlerinage religieux) ; le salarié ne peut pas imposer la manifestation de ses choix religieux<sup>48</sup>.

La jurisprudence pourrait apparaître comme contradictoire. En réalité, il n'en est rien. Les juges sont ici pragmatiques : ils donnent une réponse

46. Cour d'appel de Saint-Denis de la Réunion, 9 septembre 1997.

47. Cour d'appel de Paris, 19 juin 2003, Sté Téléperformance.

48. Cour d'appel de Paris, 16 mars 2001, n° 99-31302.

contextualisée suivant les cas d'espèce (CEDH 15 janv. 2013). **Au regard de différents paramètres, la fonction exercée, l'environnement, le type de clientèle, les produits vendus ou les prestations assurées, etc. la réponse ne sera pas la même.** Il n'existe pas de réponse générale, valable dans toutes les hypothèses. C'est une des raisons pour laquelle une loi en matière de liberté religieuse dans l'entreprise serait délicate à rédiger et ne serait pas d'un grand secours, sauf pour des secteurs particuliers où sont présentes des personnes vulnérables (enfants, handicapés, personnes âgées, etc.).

L'employeur et les partenaires sociaux sont invités à réfléchir et à répondre à la question de la place à accorder à la liberté religieuse dans le travail à partir et dans le respect des balises posées par le droit et au regard des contextes concrets de travail de chaque entreprise. Il s'agit de définir un cadre collectif pour l'exercice de droits individuels. Ce mouvement a déjà commencé, et dans plusieurs grandes entreprises des accords collectifs contiennent des clauses rappelant certains des principes précités (voir notamment l'accord PSA de 2004 ; l'accord Adecco de 2007 ; l'accord Casino avec son avenant du 26 janvier 2011 ; voir également l'accord national interprofessionnel sur la diversité d'octobre 2006).

Une illustration emblématique de réponse possible concerne la question des jours fériés<sup>49</sup>. La loi détermine la liste des jours fériés légaux, les accords collectifs déterminent leur régime (chômage, paiement, etc.). Les règles appliquées dans l'entreprise peuvent être différentes au regard des salariés employés (les règles sont à fixer par accord d'entreprise) : ainsi des jours de congés correspondant à des fêtes religieuses, autres que les fêtes catholiques figurant dans le Code du travail, peuvent être prévus, chaque salarié bénéficiant du même nombre de jours sur l'année (cette solution est pratiquée dans les organisations internationales).

Le droit ne donne pas la réponse à toutes les questions qui peuvent se poser : il met à disposition les matériaux et les processus permettant aux acteurs de l'entreprise de construire ensemble une réponse la plus satisfaisante que possible.

49. Rapport de Bernard Stasi sur l'application du principe de laïcité, 2003.

## FOCUS AFMD

## LES INSTITUTIONS ET LES ACTEURS

**Quelle est la mission du Défenseur des droits quant aux questions religieuses ?**

Nommé par le président de la République (approuvé par le vote de l'Assemblée nationale et du Sénat), le Défenseur des droits dirige l'institution de même nom inscrite dans la Constitution depuis le 23 juillet 2008 et instituée par la loi du 29 mars 2011. Elle regroupe les missions du Médiateur de la République, du Défenseur des enfants, de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde) et de la Commission nationale de déontologie de la sécurité (CNDS).

La loi permet la saisine directe et gratuite du Défenseur des droits par toute personne physique ou morale, qui souhaiterait invoquer la protection de ses droits. Il « apprécie si les faits qui font l'objet d'une réclamation ou qui lui sont signalés appellent une intervention de sa part ». Là où les institutions précédentes devaient se contenter de transmettre une recommandation à la personne mise en cause, le Défenseur des droits peut exercer un véritable pouvoir d'injonction, et faire usage de celui-ci dès le stade du règlement amiable d'un litige.

La mission du Défenseur des droits ne se limite pas à la protection des droits et libertés. Elle se décline par d'autres types d'intervention destinés à renforcer la garantie des droits dans la vie quotidienne comme dans le champ institutionnel. En ce sens, il a une mission préventive dédiée à la promotion des droits et de l'égalité. Notons que les réclamations ayant pour motif les convictions religieuses arrivent en septième position et ont représenté 1,9 % sur la totalité des réclamations en 2011.

**Quel est le rôle de la Daic – Direction de l'accueil, de l'intégration et de la citoyenneté ?**

La Daic au sein du ministère de l'Intérieur et de l'immigration, est chargée de l'ensemble des questions concernant l'accueil et l'intégration des populations immigrées s'installant de manière régulière et permanente en France : apprentissage de la

langue française, accès à un métier, aux droits sociaux, à un logement et lutte contre les discriminations. La sous-direction de l'accueil, de l'intégration et de la prévention des discriminations a pour mission de déployer des actions pour favoriser une politique active de lutte contre les discriminations mais aussi de promouvoir la diversité dans les entreprises, notamment grâce au Label diversité.

**Pourquoi le Haut Conseil à l'intégration (HCI) émet-il des avis sur la question de la laïcité et quelles sont ses positions ?**

L'une des recommandations de la commission Stasi « sur l'application du principe de laïcité dans la République » (2003) a été la création d'un Observatoire de la laïcité. Cet observatoire, créé par le décret n° 2007-425 du 25 mars 2007, a en vue de « réunir les données, produire et faire produire les analyses, études et recherches permettant d'éclairer les pouvoirs publics sur la laïcité ». Le décret prévoyait que l'observatoire rende un rapport chaque année au Premier ministre.

Toutefois, les membres de cet observatoire n'ont jamais été nommés et par lettre en date du 26 avril 2010, le président de la République a confié au HCI une mission de suivi des questions relatives à l'application du principe de laïcité en France. « Instance de réflexion et de propositions » créée par le gouvernement de Michel Rocard en 1989, il émet un rapport annuel et des avis consultatifs, à la demande du gouvernement, sur l'intégration des résidents étrangers ou d'origine étrangère. Il a installé en 2004 un Observatoire statistique de l'immigration et de l'intégration.

Ce transfert de mission de l'Observatoire de la laïcité vers le HCI n'est pas le fruit du hasard car, depuis 1989 (la première polémique autour du « voile »), le HCI engage des réflexions sur les modalités d'application du principe de laïcité. « Dès sa constitution et au long de son histoire, le HCI a toujours considéré la question de la laïcité comme intrinsèquement liée à celle de l'intégration des personnes d'origine étrangère – et plus globalement l'intégration de tous – à la nation française<sup>50</sup>. »

50. HCI (2012), « Expression religieuse et laïcité dans l'entreprise ». Avis.

Dans leur avis « Expression religieuse et laïcité dans l'entreprise » paru en septembre 2011, les membres du HCI soutiennent que « l'absence de manifestations de l'expression religieuse, qu'il s'agisse de pratiques ou de signes ostensibles, est fortement recommandée ». Cet avis va jusqu'à proposer d'autoriser les entreprises à intégrer dans leur règlement intérieur des dispositions relatives aux tenues vestimentaires, au port des signes religieux et aux pratiques religieuses dans l'entreprise.

### 1.3. DU PRINCIPE RÉPUBLICAIN DE LAÏCITÉ À SON APPLICATION DANS LES ENTREPRISES par Philippe Greiner

Faisons un peu d'histoire pour comprendre la laïcité à la française dans son application et son évolution actuelles.

#### LE RÉGIME DE SÉPARATION DES ÉGLISES ET DE L'ÉTAT, ET LA LAÏCITÉ

Le régime de laïcité en milieu scolaire mis en place entre 1880 et 1886 avec les lois Jules Ferry et René Goblet précède le régime de séparation des Églises et de l'État qui sera instauré par la loi de 1905. Ayant bénéficié d'une majorité politique à partir de 1879, les républicains radicaux souhaitaient d'abord mettre un terme au contrôle qu'exerçait la hiérarchie catholique sur le personnel et les programmes scolaires en étant présente au Conseil supérieur de l'instruction publique et dans les conseils académiques. Ils entendaient aussi renforcer les prérogatives de l'État en matière d'instruction publique et surtout, dans un contexte politique encore incertain, affirmer l'unité de la République.

La formation de la jeunesse représentait alors, tant pour l'Église que pour l'État, un enjeu majeur. Pour les républicains radicaux, il s'agissait de faire en sorte qu'aucune fraction de la jeunesse ne soit soustraite, par un jeu d'influence, à ses devoirs citoyens, l'Église étant alors souvent qualifiée de

« puissance étrangère » par les anticléricaux. Si Jules Ferry et le courant dont il est issu se réclament peu ou prou des conceptions philosophiques de Condorcet en matière d'instruction, on est cependant loin du modèle libéral qui prévalait dans la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 et qui tendait à limiter le rôle de l'État en lui demandant avant tout de garantir les libertés individuelles. Après la période d'ordre moral qui privilégiait encore la collaboration Église-État, c'est donc la formation aux devoirs citoyens envers la République qui prédominera.

De nombreux historiens ont présenté la loi du 9 décembre 1905 comme traduisant une volonté d'apaisement de la part des autorités publiques. Il est vrai que cette loi, en son article 1<sup>er</sup> dispose que : « **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.** »

En situant les choses dans le contexte de l'époque, on peut néanmoins s'interroger sur l'interprétation à donner des garanties relatives à la liberté de conscience. Il ne faut pas oublier que, dans la loi de 1901, le régime libéral en matière de droit commun associatif avait été complété, dans un titre III de cette même loi, par un dispositif très contraignant en matière congréganiste. De façon récurrente, le courant républicain avait dénoncé les vœux religieux, leur reprochant l'exigence de devoir « lier sa conscience<sup>51</sup> ». Notons encore que le dispositif de la loi de 1905, en particulier celui contenu en son article 2, aura pour effet de nettement distinguer, dans le domaine des manifestations de convictions religieuses, la sphère publique et la sphère privée.

**La notion de « laïcité » ne sera pas véritablement conceptualisée avant la Constitution de 1946** qui, en son article 1<sup>er</sup>, proclame : « La France est une République laïque. » L'après-guerre marque le point de départ pour une conception renouvelée de la laïcité.

51. Il ne faut pas oublier non plus l'expulsion hors de France de nombreux religieux enseignants en 1903-1904. Mais, juste après le déclenchement de la Première Guerre mondiale, le télégramme du ministre de l'Intérieur Malvy du 2 août 1914 demandant aux préfets de ne pas inquiéter les religieux revenus spontanément combattre aux côtés de leurs compatriotes manifesteront, du côté de l'État, l'assurance d'avoir obtenu ainsi des garanties de citoyenneté de la part de ces religieux.

Le bloc de constitutionnalité de 1958 reprendra, outre la Déclaration des droits de l'homme de 1789, le préambule de la Constitution de 1946, l'affirmation des principes de laïcité de la République et de non-discrimination. Mettant un terme à une laïcité de combat, le texte fondamental de 1958 proclame aussi : la République « respecte toutes les croyances » (art. 1<sup>er</sup>). Il s'ensuit que **la laïcité est davantage comprise comme devant favoriser le développement des droits individuels et l'instauration d'un climat de tolérance dans l'égal respect des croyances et convictions dont la neutralité des services publics est la garantie.**

### LE PRINCIPE DE NEUTRALITÉ S'IMPOSE AUX AGENTS DE L'ÉTAT

Cependant, l'État démocratique entend rester l'État protecteur et organisateur. Il veille à la sécurité des individus et fait prévaloir la notion d'intérêt général qui ne se réduit pas à la somme d'intérêts catégoriels ou individuels. Saisi sur le point de savoir si le port d'un foulard islamique par des jeunes filles au sein d'un établissement scolaire était compatible avec le respect du principe de laïcité, le Conseil d'État, dans son avis du 27 novembre 1989, avait estimé que cette manifestation de croyances religieuses n'était pas de soi incompatible avec le principe de laïcité à condition, notamment, qu'elle ne constitue pas « un acte de pression, de provocation, de prosélytisme ou de propagande ».

Le Conseil d'État, dans son avis (Mlle Marteaux) du 3 mai 2000, suivant les conclusions du commissaire du gouvernement Rémy Schwartz, avait, cette fois, considéré que « si les agents du service de l'enseignement public bénéficient comme tous les autres agents publics de la liberté de conscience qui interdit toute discrimination dans l'accès aux fonctions comme dans le déroulement de la carrière qui serait fondée sur leur religion, **le principe de laïcité fait obstacle à ce qu'ils disposent, dans le cadre du service public, du droit de manifester leurs croyances religieuses** ». Dans ses conclusions préalables, le commissaire du Gouvernement avait d'ailleurs souligné que la liberté de conscience de ces agents « n'est pas absolue car elle se heurte à un principe, la laïcité de la République qui implique une neutralité du service public ». Autrement dit, en dehors du cadre strictement défini des activités d'aumôneries, **l'égal respect de toutes les croyances au sein des services publics est guidé par une règle d'abstention d'expression religieuse.**

#### POUR ALLER PLUS LOIN

#### AVIS DU CONSEIL D'ÉTAT DU 3 MAI 2000

**1.** Il résulte des textes constitutionnels et législatifs que le principe de liberté de conscience ainsi que celui de la laïcité de l'État et de neutralité des services publics s'appliquent à l'ensemble de ceux-ci.

**2.** Si les agents du service de l'enseignement public bénéficient comme tous les autres agents publics de la liberté de conscience qui interdit toute discrimination dans l'accès aux fonctions comme dans le déroulement de la carrière qui serait fondée sur leur religion, le principe de laïcité fait obstacle à ce qu'ils disposent, dans le cadre du service public, du droit de manifester leurs croyances religieuses.

Il n'y a pas lieu d'établir une distinction entre les agents de ce service public selon qu'ils sont ou non chargés de fonctions d'enseignement.

**3.** Il résulte de ce qui a été dit ci-dessus que le fait pour un agent du service de l'enseignement public de manifester dans l'exercice de ses fonctions ses croyances religieuses, notamment en portant un signe destiné à marquer son appartenance à une religion, constitue un manquement à ses obligations.

Les suites à donner à ce manquement, notamment sur le plan disciplinaire, doivent être appréciées par l'administration sous le contrôle du juge, compte tenu de la nature et du degré de caractère ostentatoire de ce signe, comme des autres circonstances dans lesquelles le manquement est constaté.

Jusqu'alors, les principes de laïcité et de neutralité de l'État s'appliquaient à la seule sphère des services publics. Aujourd'hui encore, si l'on excepte la catégorie spécifique des entreprises de tendance dans le cadre desquelles il peut être admis que l'exécution d'un contrat de travail implique l'adhésion à des convictions philosophiques, politiques ou religieuses, le Code du travail s'en tient à prohiber, pour l'embauche, toute discrimination qui serait, notamment, fondée sur la religion (art. L. 1132-1).

---

 POUR ALLER PLUS LOIN
 

---

**ARTICLE L. 1132-1 DU CODE DU TRAVAIL. MODIFIÉ PAR LA LOI N° 2012-954 DU 6 AOÛT 2012 – ART. 4**

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à l'article 1<sup>er</sup> de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article L. 3221-3, de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation ou identité 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 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.

---

## LES LIMITES DE L'EXERCICE DE LA CONVICTION RELIGIEUSE DANS L'ENTREPRISE

Cependant, le rapport de la Commission sur l'application du principe de laïcité dans la République présidée en 2003 par M. Bernard Stasi relevait déjà que, **au sein des entreprises, de nouvelles revendications en matière religieuse pouvaient être de nature à dépasser les limites du «vivre ensemble».**

Dans une délibération du 6 avril 2009, la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde) adoptait une position plutôt nuancée sur la question des tenues vestimentaires et du port de signes

religieux dans l'entreprise, en faisant valoir que **la liberté de religion et de conviction du salarié doit « pouvoir s'exercer dans les limites que constituent l'abus du droit d'expression, le prosélytisme ou les actes de pression ou d'agression à l'égard d'autres salariés.** Dans cette situation, il pourrait être invoqué l'obligation de protection de l'employeur à l'égard de ses salariés telle qu'elle ressort des articles L. 4121-1 et L. 1152-4 du Code du travail (n° 34) ».

Plus récemment, l'avis du Haut Conseil à l'intégration (HCI) du 1<sup>er</sup> septembre 2011 a proposé de « s'inscrire dans la voie indiquée dans le 10<sup>e</sup> point de la résolution sur l'attachement au respect des principes de laïcité adoptée le 31 mai 2011, à l'Assemblée nationale, qui « estime souhaitable que, dans les entreprises, puisse être imposée une certaine neutralité en matière religieuse, et notamment, lorsque cela est nécessaire, un encadrement des pratiques et tenues susceptibles de nuire à un vivre ensemble harmonieux » ». Ce Haut Conseil recommande également que « soit inséré dans le Code du travail un article autorisant les entreprises à intégrer dans leur règlement intérieur des dispositions relatives aux tenues vestimentaires, au port de signes religieux et aux pratiques religieuses dans l'entreprise (prières, restauration collective...) au nom d'impératifs tenant à la sécurité, au contact avec la clientèle ou à la paix sociale interne ».

Alors qu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'affirmation de la laïcité répondait au souci de garantir l'unité de la République, une certaine application du principe de laïcité dans les entreprises est invoquée aujourd'hui pour des motifs assez proches : sauvegarder la cohésion des unités de travail, mais, cette fois, dans la sphère économique du secteur privé.

## 1.4. QUELQUES IDÉES SUR LES TYPES DE REQUÊTES RELIGIEUSES

par Philippe Humeau

La posture de dialogue qui doit présider à l'accueil du fait religieux en milieu professionnel implique d'appréhender les requêtes d'ordre religieux dans la diversité de leur nature. Cette diversité est due aux différentes confessions et aux cultures auxquelles elles sont reliées, ainsi qu'à des nombreux autres facteurs qu'il peut paraître utile d'avoir en mémoire.

Quels sont les types de requêtes susceptibles d'être présentées dans le cadre professionnel ? Elles concernent essentiellement les vêtements, les objets portés, l'alimentation, l'organisation du temps de travail pour l'expression de la foi, et les fêtes religieuses. Nous exposons ces pratiques et requêtes d'une façon générale. Il faut conserver en mémoire qu'elles sont susceptibles de varier, pour une même religion, en fonction des différents courants, mouvements, usages ou avis jurisprudentiels délivrés par des « clercs ».

### Les vêtements

Les religions peuvent demander ou recommander aux fidèles – aux religieux et clercs, et certaines aux laïcs – le port de certains types de vêtements, destinés généralement à masquer les formes corporelles, à respecter un vœu, à manifester un renoncement à la séduction, à signifier une appartenance, etc. Par exemple, il peut être prescrit aux femmes un voile ou une coiffe destinés à dissimuler la chevelure, voire de se raser les cheveux. Ceci peut concerner des femmes religieuses (christianisme, bouddhisme par exemple) ou des femmes laïques, à des degrés variables (islam, hindouisme, judaïsme notamment<sup>52</sup>). Si le souci de pudeur peut être mis en avant comme étant le premier motif de ces codes vestimentaires quand un voile doit accompagner des vêtements amples et longs, celui-là peut aussi être porté sur des vêtements courts et moulants. Les usages du moment et les discours sont autant d'interprétations contextualisées possibles.

Les hommes peuvent se voir prescrire le port de couvre-chef : kippa pour les juifs, turban pour les sikhs, *skoufeïka* pour les moines orthodoxes, par exemple. Ou une tenue propre : le clergyman, la djellaba, l'habit monastique,

52. Rappelons que ces prescriptions appliquées par certains courants des religions ne sont pas toujours unanimement reconnues au sein de ces mêmes religions.

etc. Ces vêtements peuvent être portés selon des occasions précises, liturgiques ou de représentation par exemple, ou au contraire en permanence. Le port de la barbe est parfois recommandé ou obligatoire, chez certains musulmans, juifs, sikhs, chrétiens, notamment parmi les courants qui revendiquent une stricte orthodoxie, ou en fonction de l'état religieux.

### Les objets portés

Aux vêtements vient parfois s'ajouter le port de signes religieux que le croyant ou tout autre personne peut arborer de manière plus ou moins visible : l'étoile de David, la croix chrétienne (sous ses formes catholique, protestante ou orthodoxe), la main de Fatma, le *kirpan* sikh, le *mala* bouddhiste, etc. Ces signes sont souvent des marques d'appartenance à une communauté religieuse et de reconnaissance entre coreligionnaires, d'affirmation de soi, de soutien, de rappel ou tout simplement des objets chargés d'affectivité (cadeau familial, signe d'une étape dans la vie, etc.).

### L'alimentation

Les religions ont des rapports variés à l'alimentation. Pour certaines il s'agit des modes d'abattage de la viande, de préparation d'aliments, d'exclusion systématique de certains aliments ou de boissons. Pour d'autres, simplement des exercices spirituels temporaires (jeûnes ou abstinence) ou des usages symboliques et culturels.

Dans ce domaine alimentaire, la rigueur dans l'observation de ces prescriptions est susceptible de varier en fonction des courants, des groupes internes aux confessions, des prescriptions contextualisées des clercs, ainsi qu'en fonction des adeptes eux-mêmes à cause de leur manière de vivre la foi religieuse, du contexte, de leur âge et de leur santé.

Citons quelques exemples non exhaustifs (à cause de la variété des confessions et groupes) et dont le suivi rigoureux est d'importance inégale, de préceptes religieux alimentaires :

- judaïsme : alimentation selon les règles de la *kasherout* : consommation de viande provenant d'animaux sacrifiés rituellement (casher), consommation d'aliments préparés et associés de manière casher, exclusion de la viande de certains animaux (notamment le porc, le cheval, le lapin) ;



- christianisme : aucune exclusion alimentaire ;
- islam : consommation de viande provenant d'animaux sacrifiés rituellement (halal), exclusion de la viande de porc et des boissons alcoolisées ;
- hindouisme, certains bouddhismes : consommation exclusivement végétarienne ou végétalienne, exclusion des boissons alcoolisées ;

Dans toutes les religions existent également des exercices spirituels d'abstinence d'aliments et de jeûne, divers selon le temps liturgique, selon les confessions, les engagements dans la vie consacrée, les contextes et les âges.

Sur le plan alimentaire, les périodes de fête sont aussi l'occasion de poursuivre des coutumes qui participent à la construction du lien communautaire : par exemple, les repas de Pessa'h, Noël, Pâques, la rupture du jeûne quotidien en période de ramadan, l'Aïd al-Fitr, Vesak, etc.

### L'organisation du temps de travail pour l'expression religieuse

Certaines pratiques de prière sont susceptibles de conduire des salariés à demander des aménagements de leur temps de travail. Ces requêtes dépendent de leur conception individuelle de leur vie de croyant et/ou de leur adhésion à un courant religieux particulier.

En particulier pour les trois religions nées dans le bassin méditerranéen mais pas seulement, la prière rituelle ou liturgique se structure sur un rythme annuel (cycle liturgique et festif), hebdomadaire (vendredi, samedi ou dimanche) et quotidien (entre trois et sept fois par jour), avec des insistances très diverses.

À l'exception des clercs, des religieux et de certains laïcs très engagés, la pratique chrétienne de la prière quotidienne trouve une forme plutôt familiale ou personnelle, adaptée à la situation de chacun, et fait rarement l'objet d'une requête en entreprise. L'insistance est sur la participation à la messe dominicale.

Les horaires des prières juives (trois moments de prière) et musulmanes (cinq moments de prière) sont fonction de la position du soleil, ils varient chaque jour de l'année. Ainsi ont-elles lieu chaque jour à une heure légèrement décalée par rapport au jour précédent. Traditionnellement, le temps

de prière était déterminé par la position du soleil dans le ciel ou le degré de clarté dans la nuit. De nos jours, des calendriers indiquent précisément les horaires de prière quotidiens. Les horaires des prières indiquent généralement le moment à partir duquel la prière peut être accomplie et la plage horaire durant laquelle elle peut l'être.

Une prière qui ne peut être effectuée au moment adéquat peut généralement être rattrapée ultérieurement. Des dispenses permettent de répondre à certaines situations dans toutes les religions. Le croyant pourra néanmoins souhaiter accomplir le rite dans le moment prescrit à cet effet, afin d'être autant que faire se peut en accord avec les usages de sa religion.

Si les prières quotidiennes s'accomplissent collectivement en fonction du contexte (groupe social, vie communautaire des religieux), elles peuvent tout aussi bien être effectuées individuellement.

Enfin dans certaines religions et notamment pour les rites juifs et musulmans, la prière rituelle demande des vêtements ou des objets rituels appropriés, des conditions de pureté rituelle, ou encore des positions corporelles spécifiques et codifiées.

### Les fêtes religieuses

Chaque religion dispose d'un calendrier comportant un nombre variable de jours au cours desquels sont célébrés des figures ou événements religieux. En ces occasions, des rites spécifiques sont souvent accomplis par les adeptes de ces religions. Selon l'importance de la fête dans la vie sociale et spirituelle des membres d'une tradition religieuse, croyants ou pas, et en fonction du calendrier, celle-ci peut conduire à une requête de congé par ceux qui souhaitent prendre le temps de célébrer leurs fêtes ou de s'absenter à cette occasion.

Les catholiques sont les moins concernés par ces questions, car le calendrier républicain est né à un moment où le catholicisme était la référence commune dominante. Depuis il est devenu la structure de la vie de toute la société française catholique ou non. Aussi nous aborderons, à titre d'exemple, deux autres moments festifs : le shabbat juif et le ramadan musulman.



## Le shabbat

Le shabbat est la solennité la plus importante du calendrier juif : le jour saint qui rappelle le repos de Dieu une fois faite la création du monde et la fin de l'esclavage d'Égypte des Hébreux. Sa célébration commence le vendredi, quelques minutes avant le coucher du soleil et se termine le samedi après l'apparition des premières étoiles.

Durant le shabbat, certaines activités sont interdites ; aussi certains salariés juifs demandent-ils des aménagements de leur temps de travail afin de se conformer à ce rite.

Le shabbat est également célébré par certaines Églises chrétiennes : Adventistes et Baptistes du Septième Jour notamment.

## Le jeûne du mois de ramadan

La religion musulmane prescrit l'accomplissement d'un jeûne rituel durant tout le mois sacré de ramadan<sup>53</sup>. Il s'agit, comme la prière rituelle, de l'un des cinq piliers de la religion musulmane. Ce jeûne consiste notamment à s'abstenir totalement d'absorber de la nourriture ou une boisson, depuis l'aube jusqu'au crépuscule. Les musulmans pratiquant ce jeûne ne peuvent s'alimenter et boire que durant la nuit.

Au moment du crépuscule, la rupture du jeûne constitue à la fois un rite et une nécessité biologique. Pour cette raison, le salarié de confession musulmane sera généralement demandeur d'un aménagement, même léger, de son temps de travail afin de lui permettre de rompre son jeûne.

L'état de faiblesse susceptible de gagner celui qui pratique ce jeûne existe, en fin de journée plus particulièrement et d'autant plus quand le ramadan a lieu en été, et peut conduire les salariés musulmans à demander des aménagements de leur journée de travail. Cela peut inciter aussi l'employeur à modifier lui-même l'organisation du travail de ces salariés, afin notamment de préserver sécurité et effectivité du travail.

L'ouvrage récent, publié par l'ISTR du *Theologicum*, *Rites, fêtes et célébrations de l'humanité*, fait un point très précis sur les fêtes et sur la cohérence du système religieux qui les fonde pour les différents univers :

53. Le mois de ramadan est l'un des 12 mois lunaires du calendrier islamique. La période de sa réalisation varie d'une année à l'autre.

juifs, chrétiens, musulmans, indiens, bouddhistes, chinois, africains et amérindiens.

En conclusion, la question religieuse dans l'entreprise peut souvent susciter des peurs. Il y a ceux qui ont le sentiment de s'être libérés de la religion – qu'ils perçoivent comme une aliénation, une limite à la liberté et à la raison ; d'autres au contraire qui trouvent leur épanouissement dans la vie spirituelle et la communauté religieuse – et certains parmi eux souhaitent la vivre publiquement ; beaucoup qui ont du mal à entendre sans inquiétude les particularités culturelles, religieuses, spirituelles des autres. L'irruption du fait religieux dans le milieu professionnel peut ainsi être perçue comme un risque de heurt ou de conflit potentiel entre des visions divergentes. Elle peut pourtant offrir une occasion de dialogue entre des êtres professant des perceptions différentes de l'homme et de son rapport à la transcendance, à la religion, à la vie spirituelle. Cela peut se réaliser en particulier à l'occasion du caractère festif que peuvent prendre des événements à caractère laïque, familial, culturel et religieux, selon un juste équilibre à trouver. Apprendre à connaître l'autre dans sa réalité propre n'est jamais du temps perdu pour permettre l'établissement de justes relations.

### POUR ALLER PLUS LOIN

## LES GRANDES FÊTES RELIGIEUSES<sup>54</sup>

### FÊTES JUIVES

Le calendrier est l'axe central de la loi religieuse juive. Pour pouvoir être un calendrier lunaire prenant en compte les saisons de la terre, il fixe des années bissextiles, composées de treize mois. Les dates sont donc variables dans notre calendrier universel solaire, mais ne varient pas au-delà d'un mois. Le premier des mois est celui de *nîsân* (mars/avril).

54. Pour de plus amples détails et une présentation de la cohérence systémique et religieuse de chaque tradition, voir la récente encyclopédie sur les fêtes religieuses : Courau, T-M et La Houge, H. de (éd.) (2012) *Rites, fêtes et célébrations de l'humanité*. Paris : Bayard.

**Pesah (Pâque)** - fin mars/mi-avril

Célèbre la sortie d'Égypte, au quinze du mois de *nîsân*. La fête dure sept jours, le premier et le dernier étant chômés.

**Shâvû'ôt (Pentecôte)** - fin mai/mi-juin

Fête des prémices des moissons et de la révélation au Sinaï, avec le don de la Loi (Torah). Elle a lieu cinquante jours après la Pâque.

**Rôsh ha-Shana (jour de souvenir)** - septembre/octobre

1<sup>er</sup> jour du mois de *tishrî*. C'est l'anniversaire de la création d'Adam. Le Nouvel An.

**Yôm Kippûr (jeûne d'expiation)** - mi-septembre/mi-octobre

Le dix du mois de *tishrî*. La Torah prescrit de jeûner toute la journée et de se repentir pour obtenir le pardon.

**Sukkôt (fête des tentes)** - mi-septembre/mi-octobre

Le quinze du mois de *tishrî*. Commémore le séjour au désert du peuple d'Israël pendant quarante années, où il habita dans des cabanes de fortune.

**Hanukka** - novembre/décembre

La fête de Hanouka, fête des lumières, dure huit jours. Elle célèbre la victoire sur l'Empire grec (vers 163-165 av. n.è.), et la ré-inauguration du Temple souillé par les divinités païennes.

**Pûrîm qâtân** - février/mars/avril

Commémoration de l'histoire d'Esther, épouse du roi perse Assuérus (V<sup>e</sup> s. av. n.è.), qui fait révoquer l'édit d'extermination contre les juifs. Elle est précédée par un jeûne.

**FETES CHRETIENNES**

La fête chrétienne est essentiellement hebdomadaire : chaque dimanche célèbre l'histoire du salut dans la mort et la résurrection du Christ. Le calendrier catholique, solaire, ne cesse de célébrer ce mystère pascal sous des aspects particuliers : fêtes de Jésus le Christ, de la Vierge ou de saints dont la plu-

part sont à date fixe. Le cycle pascal fait exception. Il est mobile, calé à la fois sur le rythme lunaire et sur le printemps. Il dure quarante jours avant Pâques (carême) et cinquante jours après (temps pascal). Il commence par le mercredi des Cendres, et se conclut par l'Ascension et la Pentecôte. Certaines Eglises orthodoxes suivent un autre calendrier (calendrier julien), décalé de treize jours, et fixent différemment les dates du cycle pascal. Les protestants ne retiennent que les célébrations liées à la personne de Jésus le Christ : Noël, Pâques, Ascension, Pentecôte.

L'année liturgique commence par l'Avent, un temps de préparation à la fête de Noël structuré par quatre dimanches.

**Noël** - 25 décembre

Fête de la Nativité : naissance de Jésus à Bethléem, près de Jérusalem. Cette fête célèbre Dieu qui se fait homme, venant dans l'humanité faible comme un enfant. Elle annonce Pâques.

**Épiphanie** - 6 janvier

A la suite de la Nativité, fête de la visite des Mages venus d'Orient, honorer l'enfant Jésus, comprise comme le signe de l'universalité de son rôle messianique. Dans le monde oriental, elle prend une place majeure.

**Mercredi des Cendres** - février/mars

Ouverture du temps de carême (quarante jours précédant Pâques) par un jour de jeûne. Traditionnellement, la veille est appelée Mardi-gras, en opposition avec la période de jeûne.

**Pâques** - mars/avril

Suite à la Semaine sainte où sont célébrés le dernier repas du Christ (la Cène, le Jeudi saint), sa Passion et sa mort sur une croix (Vendredi saint), Pâques est la fête de sa résurrection (dans la nuit du Samedi saint au dimanche). Ce « *Triduum* pascal » célèbre la victoire définitive de l'amour, venant de Dieu, sur le mal et la mort. Pâques correspond au premier dimanche qui suit la première pleine lune de printemps.

**Ascension** - mai

Célébrée quarante jours après Pâques (un jeudi), l'Ascension du Christ Jésus marque sa pleine glorification auprès de Dieu le Père, dans son corps ressuscité.

**Pentecôte** - mai/juin

Célébrée le septième dimanche après Pâques, dix jours après l'Ascension, cette fête commémore le don du Saint-Esprit aux apôtres, qui rend Jésus présent d'une façon nouvelle dans le monde et marque l'accomplissement des promesses de Dieu.

**Assomption** - 15 août

Assomption de Marie (pour la tradition catholique) ou Dormition de Marie (pour la tradition orthodoxe). Commémore la mort de Marie, mère de Jésus, et son élévation en son corps et/ou en son âme, auprès de Dieu.

**Toussaint** - 1<sup>er</sup> novembre

Célèbre la communion de tous les saints, unis dans l'amour salvateur de Dieu. Elle rappelle la solidarité profonde de tous les hommes en Dieu, dans le temps présent et avec les générations passées. Le deux novembre est le jour de la commémoration des défunts mais, n'étant pas chômé, il est fréquent que la visite au cimetière ait lieu le jour de Toussaint.

**FETES MUSULMANES**

Le calendrier musulman, lunaire, est mobile. Il se décale d'environ dix jours chaque année par rapport au calendrier grégorien. La date précise de certaines fêtes est déterminée au dernier moment en fonction de l'apparition de la nouvelle lune.

**Achoura**

10<sup>e</sup> jour du premier mois lunaire. Pour les sunnites, il est un jour de jeûne, axé sur le repentir et l'espoir du pardon de Dieu, célébré de façon très festive dans les pays du Maghreb. Pour les chiites, il représente le jour où Hussein, fils d'Ali et petit-fils du Prophète Muhammad trouva la mort en martyr (680 n.è.) ; il est célébré par des cérémonies de deuil très intenses.

**Mawlid an-Nabi**

12<sup>e</sup> jour du troisième mois lunaire. Egalement appelée *Mouloud*, cette fête célèbre la naissance du Prophète. Elle donne lieu à une distribution d'aumônes et de sucreries et la récitation de longs poèmes exaltant le Prophète.

**Le Mois béni de ramadân**

Cette fête qui occupe tout le neuvième mois du calendrier lunaire marque le début de la Révélation coranique. Elle se caractérise par la privation de tout ce qui pourrait entrer dans le corps se fait du lever au coucher du soleil (abstinence d'eau et de nourriture, de tabac, de rapports sexuels), et doit être accompagné d'une conversion intérieure, de la lecture du Coran, du don aux pauvres. Les voyageurs, les malades, les jeunes enfants, les femmes enceintes ou réglées en sont temporairement dispensés. Selon les situations, il est possible de rattraper les journées non réalisées au-delà du mois « officiel ». Le soir, le dîner est l'occasion de réunions communautaires, de repas de « rupture du jeûne ».

**Laylat al-Qadr «Nuit du destin»**

Rappelle la nuit au cours de laquelle la première révélation coranique a été transmise au Prophète en 610 de n.è. Située dans les dix dernières nuits du mois de *ramadân*.

**Aid al-Fitr «Fête de rupture» (du jeûne) ou Aid al-Saghir («Petite Fête»)**

Au terme du mois de *ramadân*, cette fête est marquée par une prière communautaire à la mosquée à l'issue de laquelle le jeûne est officiellement rompu. Fête familiale importante, elle est aussi un jour de pardon mutuel.

**Aid al-Adha «Fête du Sacrifice» ou Aid al-Kebir («Grande Fête»)**

10<sup>e</sup> jour du douzième mois, qui est aussi le mois du pèlerinage à la Mecque. Marquant la fin du pèlerinage à la Mecque (*hajj*), cette fête commémore le sacrifice de son fils que Dieu deman-

da à Abraham pour éprouver sa foi. En communion avec les pèlerins, tous les musulmans s'efforcent alors de sacrifier un animal ou de faire un don d'argent. Fête la plus importante dans le monde sunnite, occasion de rassemblements familiaux, elle rappelle l'attitude fondamentale de l'islam : une soumission confiante à Dieu.

### QUELQUES FETES DES TRADITIONS ASIATIQUES

#### **Nouvel an chinois, vietnamien – janvier/février**

Il s'agit de la plus importante fête du monde chinois et sinisé, célébrée aussi par les communautés en *diaspora* ; elle correspond à une petite semaine de jours autour du « passage de l'année ». Alliant rites de passage et d'accueil du printemps, c'est une période de réunion pour les familles, mais aussi un temps de purification et de renouveau sur les plans matériels et spirituels en vertu de la double injonction « reconduire l'ancien et accueillir le neuf ».

#### **Nouvel an tibétain, *Lo gsar* – généralement février**

A la même période de l'année que le nouvel an chinois, avec lequel il partage de ne plus être une fête religieuse, il marque une période de passage au cours duquel des rituels de clôture et d'expulsion des maux anciens sont célébrés et où l'on inaugure une période de renouveau.

#### **Nouvel an thaï, *Songkran*, fixé arbitrairement du 13 au 15 avril**

#### **La fête de la pure clarté, *Qingming* – habituellement autour du 5 avril**

Fête chinoise des tombeaux ou des morts, elle demeure une des articulations majeures de l'année, où le culte ancestral investit la vie festive.

#### **L'anniversaire du Bouddha, *Vesak* (bouddhisme) – avril/mai**

Célébrée le huitième jour du quatrième mois lunaire en Chine, le quinzième jour du quatrième mois tibétain au Tibet (*Sa ga zla ba dus chen*), ou de la lune croissante du sixième mois en

Thaïlande (*Visakhabucha*), la fête commémore la naissance, l'Éveil et la mort (*Parinirvâna*) du Bouddha historique (Gautama) et donne lieu à de multiples et diverses manifestations marquées en particulier par la rencontre entre moines et fidèles laïcs.

#### ***Divali* (hindouisme) – octobre/novembre**

Fête des « lumières », cette fête du renouveau marque le triomphe de la lumière sur les ténèbres, si importante dans l'hindouisme. Elle correspond également au jour où les jaïns célèbrent la délivrance du Jina. Pendant une semaine prend place une succession de cérémonies festives, celles de la nuit se prolongeant jusqu'au matin, avec des mets délicieux, des offrandes aux divinités.

---



## CHAPITRE 2 DES RÉPONSES ET DES OUTILS

Une fois posés le cadre juridique et sociétal de la situation telle qu'elle prévaut en France, les types et les facteurs de requêtes, il serait intéressant de voir comment les entreprises appréhendent la question et tentent d'y apporter des réponses.

Quelles sont les différentes manières de traiter la question religieuse ? Quels sont les outils d'aide au management qui se constituent en France ? Le principe de laïcité est-il invoqué ? Quelles sont d'autres manières d'envisager et de traiter ces questions au-delà de l'Hexagone, à l'instar des pratiques d'accommodements raisonnables ?

Cette seconde partie s'articule autour de quatre contributions :

- **sur la réalité de la gestion du fait religieux dans les entreprises :** avec une réflexion menée par Lylia et Dounia Bouzar sur la façon dont sont gérées les questions religieuses dans l'entreprise. Cet extrait d'un ouvrage de ces deux auteurs, *Allah a-t-il sa place dans l'entreprise ?*, doit jouer le rôle de miroir pour le manager quant à sa propre attitude. Aujourd'hui, dans quel registre se situe-t-il ? Se tient-il dans le déni, la peur, le refus, l'empathie, la curiosité, le laxisme, la discrimination inconsciente, etc. ? Une enquête réalisée par le cabinet First&42nd sur la gestion de la diversité religieuse en entreprise en France permet de préciser les enjeux actuels des requêtes et de montrer la difficulté pour les entreprises d'y répondre aujourd'hui de façon correcte ;
- **sur la réponse à apporter aux requêtes, à partir de l'expérience de l'entreprise La Poste :** *Répondre aux requêtes fondées sur des convictions religieuses*, par Sylvie Savignac, copilote de la commission qui a permis la rédaction de cet ouvrage, et Fabienne Huang.

Son statut de société anonyme avec des missions de service public, ses fonctionnaires et ses salariés de droit privé, et son intérêt pour la résolution de problèmes de société pouvant exister au sein de ses entités, l'ont conduit à mettre en place depuis plusieurs années une réflexion de fond sur la considération des demandes à caractère religieux dans le cadre professionnel. Elles nous en livrent le meilleur de leur usage quant à l'approche à tenir, les erreurs à ne pas commettre, les aménagements possibles, les appels à une aide extérieure et, finalement, le cœur de la question : l'acte de management ;

- **sur les outils disponibles pour les organisations :** *Des outils pédagogiques sur le fait religieux : les guides d'entreprise*, par Jamila Alaktif et Gildas Barbot. Les deux chercheurs mettent en évidence comment la première tentative d'harmoniser des pratiques en entreprise et d'accompagner les managers a été de créer des livrets diffusés en interne. À partir de quelques exemples précis, ils en montrent l'intérêt, les limites, et le besoin de les accompagner dans la durée avec d'autres moyens, humains en particulier. Ils concluent sur l'importance des relations établies par le manager avec ses équipes ;
- **sur les pratiques d'accommodement raisonnable.** Le « champion » de ces pratiques reste le Canada avec des formes variées selon les États, ce qui mériterait à lui tout seul un large chantier de réflexion qu'il n'est possible de mener dans ces quelques pages. Nous nous contentons, à partir de plusieurs études, de faire quelques remarques sur la place de l'accommodement raisonnable au niveau européen et en Belgique.

## 2.1. ALLAH A-T-IL SA PLACE DANS L'ENTREPRISE ?

par Lylia et Dounia Bouzar<sup>55</sup>

[...] À l'heure actuelle, dans la complexité du débat français et des sujets que l'entreprise doit mener de front, la question du fait religieux est soit niée, soit évitée, soit gérée par la force des choses, sans repère pour tenter de garantir la cohésion sociale.

Si les grandes entreprises du CAC 40 ont pour la plupart signé la charte de la diversité et mis en place des modules ou des cycles de sensibilisation – formation sur la lutte contre les discriminations et la promotion de la diversité –, elles ne considèrent pas la question du fait religieux comme étant un axe stratégique de travail dans l'immédiat.

La conséquence est ensuite factuelle : puisque le management *corporate* ne saisit pas de la problématique et ne propose pas d'espace pour le mettre en mots, la base opérationnelle se débrouille comme elle le peut : selon le bassin d'emploi, selon les effectifs et les secteurs d'activité, avec pragmatisme dans le meilleur des cas, soumis aux représentations et aux incompréhensions le reste du temps. On peut résumer de façon caricaturale le management : plutôt diabolisant lorsqu'il rencontre les pratiques musulmanes liées au rituel et plutôt laxiste lorsqu'il doit gérer des comportements dysfonctionnants de la part de salariés qui invoquent le religieux comme justification.

Diabolisation : le manque de repères et la confusion des domaines d'application de la loi peuvent parfois mener à des gestions frôlant la discrimination ou même tombant franchement sous le coup de la loi du Code pénal et du Code du travail, partant du principe que les salariés n'ont pas le droit de manifester leur conviction de manière générale.

Moins les équipes ont des critères, plus elles interdisent tout, de façon absolue et systématique : « Notre politique, c'est que si on nous demande quoi que ce soit lié aux convictions religieuses, la demande n'est même pas étudiée. C'est clair : pour des demandes d'aménagement liées à tel ou tel fait religieux, on n'accepte rien. Cependant, tout ça, c'est tacite. Ça n'est écrit nulle part, ça ne repose sur aucune règle. Mais c'est ce qu'on applique. »

55. Extrait du livre de Lylia et Dounia Bouzar (2009) *Allah a-t-il sa place dans l'entreprise ?* Paris : Albin Michel, p. 120-125, avec l'aimable autorisation des éditions Albin Michel, (© Albin Michel, 2009)

L'entreprise est présentée comme un lieu neutre, dans l'irrespect du droit français : « Dans cette première semaine de formation initiale, on accueille les futurs conseillers et on leur présente le règlement intérieur, les règles de vie au sein de l'entreprise et les attentes que l'on a. Une tenue correcte la plus neutre possible est demandée à tous nos collaborateurs. Aucun signe religieux n'est accepté. Ça n'est écrit nulle part, mais c'est l'usage. On conclut cette formation par ce principe de neutralité également, pour bien expliciter comment ça se passe dans cette entreprise, pour que les choses soient claires. »

Laxisme : le manque de repères et la confusion des domaines d'application de la loi peuvent d'autres fois mener à tolérer des comportements déviants par « peur d'être raciste » et par absence des repères légaux. La non-gestion de ces comportements dysfonctionnants instaure la loi du plus fort et laisse s'installer des comportements de type harcelant.

*« On a aussi des cas liés au port du foulard, ou d'un jeune homme portant une djellaba. Ce jeune homme, on l'a recruté dans le cadre d'un entretien normal. Il s'est présenté au bout de son septième jour de travail revêtu d'une djellaba. Moi, en tant que responsable de service, j'ai lui ai demandé de rentrer chez lui se changer. Il a refusé. Ça a été très loin. Il a eu des comportements violents et injurieux (voire racistes). Ça n'a pas été facile à gérer. »*

*« J'ai un conseiller qui jeûne et qui agresse une de ses collègues (qui elle ne jeûne pas) lorsqu'elle ramène un chocolat chaud devant son poste de travail et qu'elle le boit. Il l'a carrément insultée parce qu'elle avait osé ne pas le respecter en buvant devant lui. Après, il faut le gérer... Ça désorganise tout le service pendant plusieurs heures. Et puis question sécurité, on ne sait jamais, ça peut déraiser. Et c'est encore à nous, managers, de réguler. »*

*« Moi, dans mon service, à l'heure de la rupture du jeûne, j'ai un salarié qui jeûne qui appelle tous les salariés à arrêter de travailler, allant jusqu'à éteindre leur poste de travail, et les poussant à ne plus prendre les appels clients. »*

*« J'ai un collaborateur dans mon équipe qui refuse de serrer la main des femmes. Il porte une énorme barbe, il est très impressionnant. Ça crée des tensions énormes dans la relation. Serrer la main, c'est juste de la politesse. C'est la norme en société. L'impact social est important. Quand il refuse ça, son comportement n'est pas normal. »*

*« Ce salarié, il harcèle ses collègues. Toutes les filles qui portent des jupes qu'il juge trop courtes, il leur envoie des mails de réprimande ou d'insulte. Non, en fait, en y réfléchissant, ses menaces sont destinées aux filles black ou beur... »*

S'il y a bien une demande commune qui émane du management opérationnel, c'est la recherche de repères pour former ses effectifs, pour avoir les moyens de tenir son rôle et de respecter les valeurs de non-discrimination qu'il a conscience de devoir appliquer tout en veillant au maintien de la cohésion d'équipe.

La souffrance du terrain est d'autant plus importante que les managers sont isolés parce qu'ils ne remontent pas leurs difficultés, estimant à l'avance que, de toute façon, leurs éventuels interlocuteurs ne leur seraient d'aucun secours : « Pourquoi voulez-vous qu'on interpelle le siège alors qu'ils n'ont pas de réponse à nous fournir ? Il ne s'agit pas d'ouvrir ou d'avoir appris par cœur le droit du travail quand on parle de revendications religieuses. Alors, pour ne pas faire de vagues, on s'autorégule. » « Jusqu'au jour où il y aura un gros scandale parce qu'on aura fait n'importe quoi... » Effectivement, quand on ne connaît ni ce que dit la loi, ni ce que la jurisprudence a décrété, ni les critères à partir desquels il est possible et légal de construire sa gestion, il est difficile de ne pas laisser sa propre subjectivité faire loi, dans un sens ou dans l'autre.

C'est ce qui se passe dans ce type de services : les employeurs prennent leurs décisions en fonction du nombre des salariés concernés. Si les musulmans sont très minoritaires, ils vont devoir jeûner « le plus discrètement possible ». S'ils sont majoritaires, des mesures d'aménagement sont prises : horaires, pauses, restauration... sans forcément tenir compte de ceux qui ne jeûnent pas. Le plus souvent, dans les deux types de situations, il ne s'agit pas d'appliquer les critères légaux de la gestion de la liberté de conscience mais d'« arranger » un grand nombre de personnes qui présentent un même comportement ou qui font pression pour une même demande.

Ce type de gestion « au feeling », sans critères préétablis, engendre un certain nombre de dysfonctionnements. On peut citer de nouveau le cas du secteur automobile qui a aménagé des espaces de prière à l'intérieur de l'entreprise sans pour autant les gérer. Cela a eu pour effet de permettre

au plus grand nombre d'imposer ses règles. La situation s'est inversée : ce sont les pratiquants qui « font la loi », sans tenir compte de la liberté de conscience de tous les autres. Ainsi, un salarié non croyant se sent contraint de se soumettre au rythme du ramadan sans avoir le moyen de s'en plaindre : « Dans mon atelier, 80 % des gars sont musulmans et petit à petit, ils ont instauré leur rythme à chaque ramadan. Si j'ai le malheur de manger devant eux, j'ai des regards noirs. Et à la rupture du jeûne, toutes les machines s'arrêtent... On vit au rythme du ramadan ! Dans certains ateliers, ils passent même l'appel à la prière. Je ne sais pas si on laisserait les chrétiens sonner les cloches en plein milieu du travail à la chaîne... »

Pour prévenir diabolisation ou laxisme, former les managers aux critères légaux ne signifie pas les former « à l'islam ». Car il n'est pas de leur rôle de décider quel est « le bon islam », c'est-à-dire de se placer sur un terrain théologique, domaine dans lequel ils n'ont aucune légitimité. Le chef d'entreprise ne peut devenir le « juge de conscience » du salarié : ce n'est pas son rôle de choisir « la bonne interprétation » d'une religion. Par ailleurs, le degré de connaissance d'une religion ne détermine pas l'habilitation des responsables. Certains ne possèdent aucun savoir particulier sur la religion juive, chrétienne et, *a fortiori*, sur le bouddhisme, ce qui ne les empêche pas d'être à l'aise pour gérer les revendications qui y sont liées.

Lorsqu'une religion apparaît familière à un manager, il applique pour l'autre ce qu'il appliquerait pour lui. Mais lorsqu'il s'agit de l'islam, il a le sentiment d'être confronté à la différence absolue, ce qui parasite sa grille de lecture habituelle. Il n'utilise plus la même logique et une hésitation apparaît : « Oui, mais chez eux, ce n'est pas pareil... »

C'est pour cette raison – et au vu des difficultés des autres pays – que la maîtrise des critères légaux proposés par la Halde<sup>56</sup> à partir des lois et de la jurisprudence française apparaît fondamentale pour lutter à la fois contre les discriminations et le laxisme, qui se révèlent avant tout le produit des représentations négatives considérant l'islam comme une religion archaïque datant de la vision coloniale.

56. Aujourd'hui remplacée par le Défenseur des droits.

## FOCUS AFMD

### UNE ENQUÊTE DE 2010 SUR LA GESTION DE LA DIVERSITÉ RELIGIEUSE DANS LES ENTREPRISES EN FRANCE

First&42nd, cabinet conseil sur les questions de responsabilité d'entreprise, s'est intéressé à la gestion de la diversité religieuse dans l'entreprise. En 2010, le cabinet a mené une enquête auprès des entreprises afin de comprendre les enjeux, les problématiques auxquels elles étaient confrontées sur ce sujet et les réponses qu'elles pouvaient y apporter. Cette recherche a été complétée par des entretiens avec des représentants de grands partis politiques, de syndicats, d'organisations confessionnelles, d'associations, et des universitaires.

L'étude a permis de dresser une typologie des demandes et d'examiner leur réception au sein des entreprises. Peuvent-elles compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise et, si oui, en quoi ?

L'étude pointe tout d'abord la difficulté des entreprises à s'exprimer sur le sujet qui garde encore son caractère tabou et suscite un malaise. Par ailleurs, on constate une méconnaissance générale sinon une mécompréhension, et des amalgames sur les notions et les lois (public/privé, laïcité/antireligieux, neutralité...). Ceci peut expliquer le désarroi des managers face aux demandes de leurs collaborateurs. Toutes les entreprises sont concernées par ce genre de demandes, mais elles sont encore insuffisamment préparées pour y faire face. Cette réalité est mal appréhendée par les sièges (peu de litiges, « aveuglement volontaire ») et reste surtout gérée au niveau du terrain. L'étude montre que les entreprises ont des difficultés à penser sereinement et rationnellement le phénomène religieux, d'autant plus qu'elles transforment la question « Comment traiter les revendications religieuses en entreprise ? » en « Comment traiter les revendications de l'islam en entreprise ? ».



Les cas les plus fréquemment rencontrés concernent le rama-  
dan, qui reste de loin le rite le plus suivi. Cette pratique est  
finalement assez bien acceptée, car elle est perçue comme  
« désislamisée » d'autant plus qu'elle reste ponctuelle. La ges-  
tion des demandes la concernant est avant tout pragmatique :  
impératifs de sécurité (BTP, nucléaire) et de productivité (au-  
tomobile, grande distribution). Elle ne fait pas l'objet d'une  
pratique managériale clairement définie mais d'arrangements  
locaux au cas par cas.

La question des habitudes alimentaires est un autre sujet sou-  
vent rencontré dans les entreprises pour lequel elles mettent en  
place des réponses. Ceci cependant ne donne pas lieu au sein  
des groupes à une politique générale. D'autres demandes sont  
en lien avec la célébration d'une fête religieuse. Elles demeurent  
un sujet sensible pour la communauté musulmane. Les aména-  
gements se font également au cas par cas, selon le manager. Ils  
ne donnent pas lieu à des revendications fortes car des solutions  
sont faciles à trouver au moyen de la gestion des RTT.

Le sujet du port du voile peut poser des problèmes dans la  
mesure où la jurisprudence reste vague et peut donner lieu en  
entreprise à une gestion passionnelle.

La salle de prière est une revendication plus rare mais crois-  
sante : de l'industrie (usines du secteur automobile par  
exemple) aux bureaux. Les managers se sentent légitimes  
quand ils s'opposent à la privatisation d'un espace collectif, car  
cette demande renvoie à la question de l'égalité de traitement  
entre tous les salariés.

Une attitude, qui n'est pas une requête, peut causer des ten-  
sions dans les relations de travail. Elle concerne les discrimi-  
nations sexistes se traduisant par exemple par le refus d'être  
servi par une femme en boutique, de serrer la main de clients  
(interventions de techniciens) ou de collaborateurs, ou encore  
d'être dirigé par une femme.

En somme, les attitudes des entreprises face aux requêtes et atti-  
tudes d'ordre religieux peuvent se résumer à trois cas de figure :

- l'entreprise cède sur tous les points, par peur d'être discri-  
minante, pour assurer une paix sociale au sein du personnel,  
et aussi parfois pour répondre à une logique économique de  
conquête de marchés ;
- l'entreprise choisit de tout refuser, par peur de manquer à  
l'égalité de traitement envers tous les collaborateurs, par  
peur de l'engrenage, mais aussi par souci de ne pas alimen-  
ter un communautarisme qui nuirait à la cohésion dans le  
personnel. L'argument avancé est celui d'une entreprise  
considérée comme un lieu public et laïc ;
- l'entreprise laisse le « terrain se débrouiller » suivant la lo-  
gique du « moins on en entend parler, mieux c'est ». Ceci  
aboutit à des traitements très différenciés (application de  
grilles de lecture personnelles des managers, sollicitation  
d'un imam, etc.).

L'enquête du cabinet First&42nd a permis de mettre en évi-  
dence la grande difficulté, généralisée, pour les entreprises de  
gérer la juste place des questions religieuses.

## 2.2. RÉPONDRE AUX REQUÊTES FONDÉES SUR DES CONVICTIIONS RELIGIEUSES par Fabienne Huang et Sylvie Savignac

La Poste<sup>57</sup>, entreprise implantée sur l'ensemble des territoires et proche  
de tous les publics, est au cœur de la diversité. Elle a pour ambition, outre  
les actions mises en œuvre dans le cadre des obligations légales (han-  
dicap, égalité professionnelle femmes-hommes, gestion des seniors...),

57. La Poste, société anonyme à capitaux 100 % publics depuis le 1<sup>er</sup> mars 2010, est structurée autour  
de quatre activités : le Courrier, le Colis/Express, la Banque postale et l'Enseigne La Poste. La Poste a  
pour particularité d'assurer des missions de service public. L'obligation de neutralité du service – qui  
est une conséquence de l'existence de ces missions de service public – est une garantie due aux  
clients qui constitue un principe général du droit. Cette obligation de neutralité du service est dès lors  
opposable à l'ensemble du personnel de La Poste, salariés (48 % du personnel) comme fonctionnaires  
(52 % du personnel).

d'étendre sa politique diversité à d'autres thèmes afin de suivre au plus près les évolutions de la société et des 250 000 employés qui la font vivre au quotidien.

Les managers de La Poste sont régulièrement confrontés à des demandes en tout genre du domaine privé mais impactant la vie professionnelle. Les plus fréquentes sont celles concernant la famille. S'agissant des demandes liées à des convictions religieuses, qu'en est-il ?

La direction de la diversité et de l'égalité des chances du groupe La Poste a réalisé en 2011 un état des lieux des demandes et situations rencontrées par les managers. Un benchmark interne a permis de constater que ces demandes et situations liées à des convictions religieuses existaient, mais ne remontaient que rarement aux échelons supérieurs. Les managers apportaient la réponse qui leur semblait la plus pertinente, mais des disparités apparaissaient. Certains d'entre eux souffraient d'un manque de lisibilité face au sujet, aucune orientation ou réglementation n'ayant fait l'objet d'un écrit interne à La Poste.

Parallèlement, un benchmark externe a permis de constater que peu d'entreprises avaient écrit sur le sujet, non par désintérêt mais par crainte de faire entrer dans l'entreprise une thématique liée à la sphère du privé. Afin de faire un tour complet du sujet, des rencontres ont été organisées, à l'occasion de forums diversité, avec des experts de ce thème tels que Dounia Bouzar et Patrick Banon.

Il est finalement rapidement apparu que les managers et chefs d'établissement avaient simplement besoin de quelques repères et principes, applicables par tous, et ce quelle que soit la situation, en cohérence avec la législation, les délibérations de la Halde, les règles de l'entreprise, le respect des employés et privilégiant le dialogue et l'acte de management. Ces éléments, accompagnés de dix questions concrètes et de leurs réponses, ont formé le contenu d'un guide propre à La Poste, intitulé « Fait religieux et vie au travail, quelques repères ».

Ce guide est mis à disposition des postiers sur l'intranet de l'entreprise et une présentation rapide du guide est faite auprès des managers à l'occasion de sessions de sensibilisation à la diversité.

## COMMENT LE MANAGER DOIT-IL APPRÉHENDER LA DEMANDE OU LA SITUATION AU QUOTIDIEN ?

Le rôle du manager est d'abord de **considérer la demande dans le cadre professionnel**. On peut distinguer plusieurs types de demandes ou de comportements qui apportent des réponses ou des positionnements nuancés :

- **Des demandes ou des comportements habituels mais présentant un motif d'origine religieuse :**

Du point de vue de l'entreprise, **une demande de congé pour fête religieuse doit être traitée comme une demande de congé ordinaire**. Le motif ne doit pas intervenir. C'est avant tout une demande de congé, à traiter dans le respect des règles de l'entreprise (tour de congés, etc.), tout en respectant la personne dans ses convictions personnelles, c'est-à-dire en faisant preuve d'écoute durant l'échange et en privilégiant le dialogue, avec le souci, en cas de refus, d'en expliquer objectivement le motif.

- **Des demandes ou des comportements directement en lien avec la religion :**

Une demande de mise à disposition d'une salle de prière répond à un autre type d'expression, de sollicitation. Elle fait entrer la pratique religieuse dans l'entreprise. Elle invite alors à se référer aux règles d'organisation propres à l'entreprise (par exemple : une salle de repos mise à disposition de tous où chacun peut se recueillir, mais pas d'ouverture d'un lieu spécifique « sacré », réservé à quelques-uns, dans l'entreprise), au respect des autres et aux règles d'hygiène et de sécurité.

- **Des demandes ou des comportements acceptables dans l'entreprise sous certaines conditions, qui peuvent ne pas être bien ressentis par certaines personnes, et qui peuvent mettre en péril le « travailler ensemble » :**

Dans le cas d'un emploi qui n'est pas en contact avec le public, le port du voile par une salariée, par exemple, peut mettre mal à l'aise ses collègues. Ce dernier type de demande ou de comportement est plus complexe à gérer. En effet, le vécu de chacun, les convictions, les coutumes interfèrent. Ceci demande du doigté.

Pour toutes ces situations, nous sommes bien dans le domaine du management. **Le manager doit trouver une solution permettant de faire travailler les personnes ensemble tout en équilibrant les singularités.** Le dialogue doit permettre d'aboutir à une solution satisfaisant chaque membre de l'équipe, sans entraîner de conflits ou d'insatisfactions trop importants de la part de l'un ou de l'autre, et toujours dans le respect de la réglementation du travail. Un travail d'analyse des conséquences de la demande ou du comportement doit être fait : en quoi cette demande gêne-t-elle le travail, en quoi gêne-t-elle les salariés, peut-on vraiment parler de gêne ? Il est toujours préférable que le ressenti soit formalisé, exprimé, reconnu pour y répondre de façon adaptée. Ce travail de dialogue et d'analyse doit avoir lieu aussi bien avec le salarié concerné qu'avec les autres membres de l'équipe.

## QUELLE EST LA BONNE APPROCHE ?

### • Mesurer les enjeux : les risques humains, la nécessité de service :

Le but de l'entreprise est de faire travailler ensemble, dans la même direction, pour un objectif commun, l'ensemble de ses équipes de travail. Des demandes ou des comportements ayant un rapport avec le religieux peuvent introduire des risques à la fois sur le plan humain et relationnel, mais aussi sur le plan de la production. Par exemple : une pause accordée à une heure précise pour la prière à un salarié peut être difficilement vécue par le reste des collaborateurs (pour cause de déséquilibre du travail, etc.). À l'inverse, le refus de la pause à une heure précise peut être mal comprise par le demandeur. Il conviendra là aussi d'écouter les acteurs, de dialoguer, d'expliquer et de mesurer l'impact « humain » des décisions prises. Si les nécessités de service entrent en ligne de cause, elles doivent bien sûr être expliquées. Un principe doit toujours être respecté : **aucune décision sur ce type de demande ou de comportement ne doit être prise sans donner un minimum d'explications.**

### • Anticiper en fonction des calendriers religieux :

Certains managers estiment qu'il peut être utile de connaître les principales fêtes religieuses afin d'**anticiper sur les demandes de congés** et de permettre ainsi une meilleure organisation des services. Pour autant, il n'entre pas dans leurs compétences de connaître précisément les fêtes et les coutumes religieuses.

Dans certains cas, il peut être difficile de concilier les attentes du personnel et le respect de celles de la clientèle. L'attention au service rendu à la clientèle demeure une priorité.

## CAS D'ENTREPRISE

### TÉMOIGNAGE DE MANAGERS

« Mi-août 2010, le ramadan commençait et j'ai accordé un maximum de congés, les bureaux de poste au mois d'août étant habituellement peu fréquentés. Ce que je n'avais pas anticipé, par méconnaissance des coutumes, c'est qu'il y aurait beaucoup de clients à cette période, les habitants de ce quartier, en majorité musulmans, envoyant traditionnellement en début de ramadan de l'argent à leur famille. Le résultat de cette non-anticipation de l'afflux de clientèle et d'un accord trop large de congés a abouti à un encombrement très important des guichets. »

« Pour gérer les demandes de congés pour fête religieuse, il faut anticiper, puis planifier et ensuite dialoguer. »

### • Comprendre les constitutions de groupes culturels :

Il ne faut pas négliger de **faire attention à l'existence et à la diversité des groupes culturels. Comprendre comment ils interagissent** peut être utile dans le cas où des communautés vont se trouver mélangées et devront travailler ensemble.

### • Connaître et prêter attention aux goûts et habitudes alimentaires pour réussir des projets à vivre en commun :

Un moment toujours sensible est celui où a lieu un partage d'aliments, à l'occasion d'une fête par exemple. Une chose est la prestation alimentaire fournie quotidiennement au sein de l'entreprise où la variété des plats proposés permet de répondre à la majorité des aspirations. Une autre chose est l'organisation d'un moment de partage dans l'entreprise, *via* un petit-déjeuner, un goûter, un repas pour réunir les collaborateurs ou fêter quelque chose avec eux. Dans ce cas, il est préférable de **connaître et de prêter attention aux goûts et habitudes alimentaires de chacun, afin qu'il n'y ait pas de sentiment d'exclusion.** Comme il ne

s'agit pas d'un événement obligatoire, il est préférable de ne rien organiser si un tel moment doit renforcer les sentiments de mise à part et de rejet de la différence, et conduire ainsi à l'opposé du but recherché.

• **Être attentif aux conséquences à long terme :**

Les managers précisent de façon unanime que le sujet du fait religieux en entreprise surgit quand les personnes concernées commencent à être nombreuses. À partir de quel pourcentage peut-on dire que les personnes sont « nombreuses » ? Cette question est-elle décisive ou cache-t-elle un défaut de management à l'origine, une incapacité à gérer la situation ? Même s'il n'y a qu'une seule personne qui fait une requête en lien avec la religion, cela veut-il dire pour autant qu'il est normal que sa demande d'aménagement ou son attitude soit acceptée telle quelle, à cause de son unicité ?

CAS D'ENTREPRISE

Des chefs d'établissement conviennent qu'ils ferment les yeux sur les deux ou trois personnes qui vont prier au vestiaire ou en salle de repos où ils installent un tapis de prière. Mais ils ajoutent : « S'ils étaient plus nombreux à faire la demande cela ne serait pas possible. »

La réponse apportée à une demande ou au comportement d'une seule personne doit être faite en incluant une analyse approfondie des solutions possibles à court terme, tout en envisageant une possible multiplication de la demande quant au nombre de personnes et sur la durée. **Si une réponse positive doit être apportée, il faut l'organiser dès le début en en pesant toutes les conséquences sur le long terme.**

## LES ERREURS À NE PAS COMMETTRE

• **Tout accommoder :**

Le « **tout accommoder** », tel qu'il peut être pratiqué au Canada (de façon différente selon les États), **risque de renforcer les appartenances communautaires en les opposant encore plus**. Ceci se heurte à l'histoire, à la culture et au droit français.

• **Ne rien accommoder :**

**Ne rien faire n'est pas une solution.** Par exemple, en période de ramadan, ignorer ostensiblement le fait et ne pas tenir compte des situations objectives des personnes peut présenter des dangers. Le « rien accommoder » crée des tensions, des incompréhensions, voire des risques juridiques et sécuritaires.

Dans un certain nombre de cas, le manager adoptera une attitude à la frontière entre les deux solutions, avec le risque de dégrader ponctuellement le service.

CAS D'ENTREPRISE

### TÉMOIGNAGE D'UN MANAGER

« En période de ramadan, deux employés sur quatre ont demandé à faire une pause à 17 heures afin de pouvoir se nourrir. Or, c'est l'heure où il y a le plus de clients.

Ce type de demande pose un problème pour l'organisation du travail mais également, si c'est accordé, pour l'équipe, le trafic se reportant sur les employés restant à leur poste de travail.

J'ai toutefois accordé une pause limitée à 5 min pour les raisons suivantes : si le salarié ne pouvait pas s'alimenter à cette heure-là, je me trouvais en présence d'une personne fatiguée, n'étant pas en possession de toutes ses capacités et susceptible de faire des erreurs de caisse ou de s'énerver face à la pression des clients.

La conséquence a été un rallongement du temps d'attente pour les clients et donc une dégradation du service, plus une charge de travail plus intense pour les employés ne prenant pas la pause. »

• **Décider en fonction de ses valeurs ou de ses opinions personnelles :**

Décider en fonction des règles en vigueur et, pour la partie n'étant pas couverte par de la réglementation, décider après avoir échangé et dialogué, semble la bonne approche. Il convient de rester objectif et de faire une analyse sereine du sujet, non pas de rester replié sur ses valeurs, ses clichés et ses opinions personnelles. Il ne faut

pas oublier que l'entreprise regroupe des hommes et des femmes, tous divers par principe, à des degrés plus ou moins forts, et qu'il est impératif d'obtenir de l'entente et du respect mutuel afin que le travail puisse se faire. La décision prise sera donc la plus objective possible. **Les managers insistent sur le fait qu'il s'agit toujours d'un acte de management.**

## LES AMÉNAGEMENTS POSSIBLES

### • Inciter les membres d'une équipe à trouver ensemble des solutions :

Il peut être opportun de **mobiliser l'ensemble de l'équipe pour répondre à une situation spécifique**. Les managers ayant eu des collaborateurs pratiquant le ramadan font remarquer que la façon dont on répond à ce fait n'est pas anodine car les conséquences sont à la fois organisationnelles, économiques et humaines. Les managers doivent exercer un acte de management complexe.

Afin de ne pas pénaliser la production, les collègues ne pratiquant pas le ramadan sont parfois obligés de compenser, ce qui entraîne des tensions dans l'équipe. Certains managers négocient des « périodes » : par exemple, les personnes pratiquant le ramadan ne prennent pas de congé à Noël, permettant ainsi aux autres collègues de s'absenter. Cela permet de conserver une bonne ambiance dans l'équipe et de faciliter le « travailler ensemble ».

Décaler les pauses, dans le respect de la réglementation du travail, peut également être une solution dans la mesure où il y a des aménagements pour tous et où l'on préserve des temps d'échange et de partage où tout le monde est présent.

## LES RECOURS EXTERNES

Certains managers ont recours à un chef religieux éclairé qui, par le dialogue avec les personnes concernées, permettra de dédramatiser la situation. Un responsable de même sensibilité, au sein de l'entreprise, peut également être appelé comme négociateur.

## CAS D'ENTREPRISE

Un responsable production d'un centre a pu expliquer la position de la direction à des employés de même origine et de même tradition religieuse que lui sans être accusé de racisme, à la différence de ceux qui avaient occupé ce poste avant lui.

Il convient toutefois de **rester vigilant dans l'utilisation de ces interventions, souvent délicates** (telle personnalité n'étant pas systématiquement acceptée par tous), les réponses managériales assises sur la réglementation devant être privilégiées.

## LE MANAGEMENT AU CŒUR DE LA PROBLÉMATIQUE

Finalement, les principales clefs d'une gestion saine de ces questions et situations ayant trait au fait religieux résident dans quelques actions concrètes de management qui viennent compléter l'objectivation des demandes, le respect des règles et des lois, l'évaluation des risques à court et long termes pour le collaborateur, les clients, les membres de l'équipe et l'entreprise, l'attention à l'esprit de l'entreprise et de ses pratiques :

- créer et renforcer la coopération entre membres d'une même équipe ;
- faire découvrir combien la découverte de la culture de l'autre est un enrichissement ;
- le cas échéant, après concertation avec toutes les parties prenantes de l'entreprise, offrir aux managers sans les contraindre des formations et des informations sur les religions et les cultures, sans leur laisser croire qu'ils en feront un critère de décision.

Si les guides d'accompagnement doivent donner des repères et rassurer sur le plan législatif, réglementaire et sécuritaire, des formations de sensibilisation à la diversité doivent permettre d'appréhender les différences et le management interculturel de manière plus globale.

## CAS D'ENTREPRISE

### QUELLE EST LA POSTURE À ADOPTER POUR GÉRER LES QUESTIONS LIÉES AU FAIT RELIGIEUX DANS L'ENTREPRISE ?

Extrait « Guide Orange France Télécom »

**1. Respecter strictement les convictions et expressions religieuses** conformément à la loi (port de signes religieux visibles, prière lors des pauses, prise de congés pour motif religieux compatible avec les nécessités de service) et **sanc-tionner les comportements déviants** (prosélytisme abusif, harcèlement pour des motifs pseudo-religieux).

**2. Faire preuve d'objectivité :** ne pas prendre en considération ces convictions personnelles et notamment religieuses pour recruter ou évaluer un salarié mais raisonner en se basant uniquement sur des éléments objectifs sur la base des notions de potentiel, de motivation ou des résultats.

**3.** Si des enjeux de représentation de l'entreprise, notamment d'image de marque, sont en cause (port de signes religieux visibles), **chercher un accommodement raisonnable** avec le/la salarié(e) – compromis qui permettrait d'une part de préserver l'intérêt de l'entreprise mais également les convictions personnelles du salarié.

**4. Privilégier la tolérance, le dialogue et la cohésion d'équipe.**

**5. Lorsque le sujet est abordé et que cela a un impact sur le cadre professionnel, aborder le sujet sans tabou, rendre les choses factuelles, utiliser des comparaisons sortant du strict contexte religieux (ex : le temps de prière est équivalent au temps pris pour une pause cigarette).**

**6. Être conscient de la relativité des cultures :** dans d'autres pays d'Europe, le port de signe religieux est parfaitement admis sur le lieu de travail (Royaume-Uni, États-Unis, etc.).

**7. Faire la différence entre opinion** (en tant qu'individu, je peux avoir un avis) **et un comportement** discriminatoire dans les faits (en tant que représentant d'Orange, je dois être exemplaire dans l'application du droit).

**8. Faire preuve de bon sens et se garder des stéréotypes :** « Il a tel physique donc il doit être de telle confession et penser cela » – se rappeler que ni le physique ni l'origine ne préjugent de la religion, ni même le patronyme, de nombreuses conversions ayant eu lieu. Garder à l'esprit que la pratique religieuse de deux personnes de même confession pourra être radicalement différente.

**9. En cas de comportement déviant reposant sur une argumentation religieuse, ne pas se placer sur le terrain « théologique »** en discutant de la pertinence de certains préceptes mais uniquement sur celui des conséquences pour l'entreprise.

## 2.3. DES OUTILS PÉDAGOGIQUES SUR LE FAIT RELIGIEUX : L'EXEMPLE DES GUIDES D'ENTREPRISE

par **Jamila Alaktif** et **Gildas Barbot**

L'une des solutions dont les entreprises disposent pour encadrer la gestion des questions religieuses consiste à élaborer et proposer à l'ensemble des managers une grille de lecture commune. Certaines entreprises utilisent des guides rédigés et diffusés en interne comme des supports privilégiés de cette démarche. Comment construisent-elles de tels outils et pour quel usage ? Ces guides fournissent-ils une réponse adaptée aux questions soulevées par la diversité religieuse et ses manifestations dans le monde du travail ? Afin de mettre en lumière la façon dont les entreprises s'emparent de la question religieuse et le traitement qu'elles lui réservent, nous proposons ici une brève comparaison de quelques guides d'entreprise, suivie d'une analyse critique de ces outils de gestion.

## LES GUIDES PRATIQUES : STRUCTURES IDENTIQUES ET APPROCHES SPÉCIFIQUES

La lecture comparée des guides aboutit au constat de leur grande similitude au niveau de conception ainsi que du traitement de la problématique<sup>58</sup>. Cela peut s'expliquer par le fait que la gestion du fait religieux en milieu professionnel reste un sujet peu abordé par les entreprises. Ainsi, pour élaborer leurs documents, les entreprises s'inspirent des mêmes outils<sup>59</sup>, ou font appel aux mêmes cabinets d'experts.

L'objectif affiché de ces guides est d'aider les managers à faire face aux situations concrètes qu'ils rencontrent de façon opérationnelle. Conçus de façon pratique, ces documents sont brefs (ils comportent entre 10 et 35 pages) et simples d'utilisation au moyen d'une présentation claire et structurée. Dans l'ensemble, la problématique centrale est la même : comment parvenir à respecter la croyance des employés tout en tenant compte des exigences du travail en équipe et des impératifs de l'entreprise ?

Ces guides s'adressent principalement aux managers opérationnels et aux responsables des ressources humaines qui sont les premiers concernés par les revendications à caractère religieux de leurs collaborateurs. Les guides s'articulent selon le plan type suivant :

- une partie introductive qui justifie la publication d'un tel guide ;
- un rappel des textes de référence ;
- la présentation de la posture à adopter face à une revendication religieuse ;
- des situations types analysées sous forme de question-réponse ;
- une rubrique « contact » qui permet au lecteur d'aller plus loin ou de solliciter des conseils.

Le côté pratique de ces documents se manifeste en particulier dans la partie consacrée à la juste posture du manager face à des demandes. Il y est

58. Notons que peu d'entreprises en France disposent de guides consacrés spécifiquement à la question religieuse. Nous avons eu accès aux guides des entreprises suivantes : La Poste, Groupe Casino, France Télécom Orange, IBM France et EDF.

59. Par exemple le guide conçu par l'IMS – Entreprendre pour la Cité, « Gérer la diversité religieuse dans l'entreprise ».

rappelé qu'il ne s'agit pas de porter un jugement sur le bien-fondé des pratiques religieuses en question mais bien d'évaluer la compatibilité de ces pratiques avec le bon fonctionnement de l'entreprise.

Cette attitude souligne la distance à l'objet même qu'est la conviction religieuse, ou le contenu de la demande qui y est associée. Il s'agit aussi de permettre au manager de parvenir à gérer le « *vivre ensemble* », le « *travailler ensemble* » au sein de son équipe. C'est pourquoi les guides proposent des mises en situation aisément transposables à ce qui se vit dans les services.

Voici quelques approches spécifiques à chaque document :

### France Télécom Orange

Le document de France Télécom Orange « sur la gestion de la manifestation de convictions religieuses dans l'entreprise » a été élaboré pour « donner aux managers tous les éléments pour faire face aux difficultés qu'ils rencontrent, qu'elles soient de type relationnel entre collaborateurs de différentes confessions, liées au port de signes ostentatoires, des demandes de lieux de prière, d'aménagement d'horaires, des exigences du respect des préceptes d'une confession par l'ensemble des membres d'une équipe ». L'entreprise prend ainsi au sérieux les évolutions présentes et futures de la société française marquée de plus en plus par le métissage de cultures et de confessions. Face aux demandes croissantes des salariés pour des motifs religieux, il s'agit d'élaborer une position claire et équitable.

Le document n'hésite pas à aborder des points litigieux comme l'inégalité de traitement des employés selon leur religion. En effet, en fonction de la religion qu'il déclare, l'employé n'a pas le même nombre de jours de congé (en raison des « autorisations spéciales d'absences » octroyées à celles et ceux dont les fêtes religieuses ne correspondent pas avec des jours fériés). Ce guide a l'ambition d'aborder toutes les questions, y compris celles qui sont parfois perçues comme épineuses. Par exemple, une partie du guide suggère qu'il n'est pas question d'accepter la revendication de certains clients de n'être servi que par des employés du même sexe.

Le guide souligne le risque juridique que peut entraîner un scandale autour de la discrimination religieuse, sans parler du risque de réputation pour le groupe.



### Groupe Casino

Le guide «Gérer la diversité religieuse en entreprise» présente plusieurs particularités dans sa façon de traiter des questions religieuses. Fort de son slogan «*Nourrir un monde de diversité*», le fait religieux est d'abord considéré comme une richesse plutôt que comme une problématique à gérer. Partant de ce principe, Casino souhaite que son document soit aussi un outil pour permettre de mieux se connaître. Aussi l'entreprise a-t-elle fait le choix d'intégrer des fiches de présentation des grandes religions. L'interlocuteur d'un croyant peut ainsi disposer d'un minimum d'informations sur sa religion.

### La Poste

Le guide «Fait religieux et vie au travail, quelques repères» commence par rappeler l'encadrement juridique relatif aux convictions religieuses. Il définit ainsi le principe de laïcité et énonce les critères de la Halde permettant aux employeurs d'encadrer la liberté religieuse. Dix situations concrètes sont ensuite présentées, suivies chaque fois d'une réponse précise apportée au manager, principalement basée sur le droit du travail et les critères de la Halde. L'acte de management est également mis en avant et il est rappelé que la réponse à toute demande ou situation relative à des convictions religieuses doit se faire indépendamment du motif, les règles à respecter étant le droit du travail et la compatibilité avec l'organisation du travail.

Les réponses des managers devront prendre en compte le respect de principes liés aux spécificités de La Poste comme la neutralité du postier et du service rendu au client, et la continuité du service public.

### EDF

Le guide «Repères sur le fait religieux dans l'entreprise à l'usage des managers et des responsables RH» a été conçu comme une réponse à l'émergence «des pratiques, des demandes ou des réactions de salariés liées à l'affirmation de convictions religieuses», ce qui a été constaté lors d'une étude menée en interne en 2008 sur le fait religieux au travail. Destiné aux managers et responsables RH, le document vise à les aider à «traiter des demandes concrètes de salariés ou de prestataires», «dans le respect de la loi et des recommandations de la Halde, dans le respect des personnes et de leurs droits fondamentaux».

Avant de présenter, à l'instar d'autres guides, les situations et demandes concrètes auxquelles les managers peuvent être confrontés au quotidien, le guide de EDF propose une grille de critères qui sert à aborder la question religieuse au travail. Les deux familles de critères relatifs à la protection des individus et à la bonne marche de l'entreprise permettent ainsi de lire et d'interpréter toute demande des salariés, fournissant un appui pour les cas non mentionnés dans le guide. Chaque situation doit être évaluée cas par cas «de façon circonstanciée, dans le cadre spécifique de l'activité, d'une mission et d'impératifs commerciaux particuliers». Et l'on retrouve le même principe qui consiste à ne pas évaluer le bien-fondé des pratiques en elles-mêmes mais leur compatibilité avec le travail. L'examen des cas concrets typiques est suivi de la présentation des textes de loi et principaux cas de jurisprudence dressant un tableau assez complet du traitement légal de ces questions.

### IBM France

Le support élaboré par IBM-France sur le fait religieux est original sur plusieurs points. Premièrement, en raison de la forte dimension internationale de l'entreprise. La mobilité des collaborateurs est forte : les équipes multiculturelles sont donc une réalité. Le document a pour vocation d'informer les managers, qu'ils soient locaux ou venus d'ailleurs, et de faire connaître le principe de laïcité qui prévaut en France. En outre, cet écrit s'insère dans un dispositif global de gestion de la diversité où l'on trouve de nombreux autres médias comme des forums sur Internet, des formations et des newsletters. Cet ouvrage, qui a déjà fait l'objet d'une évaluation et d'une réactualisation, constitue un outil avec lequel et autour duquel le service diversité entend faire vivre un dialogue pour que la question soit connue de tous et gérée de façon sereine.

### Deux remarques sur ces documents

À l'exception du groupe Casino qui propose dans son guide un panorama succinct des grandes religions, les guides ne délivrent pas de savoir sur les religions. Ils invitent les managers à prendre des décisions en mettant de côté leurs stéréotypes, sans entrer dans des débats doctrinaux ou de pratiques religieuses. S'il va de soi que l'entreprise ne doit pas être le théâtre de tels débats, on peut se demander cependant si un minimum de connaissances sur les religions, ou pour le moins une réflexion sur la dimension



spirituelle de l'homme et la place du religieux dans la vie des croyants, sur les considérations pragmatiques et contextuelles des religions quant aux situations (l'usage de la dispense), n'est pas souhaitable. Il ne s'agit pas de donner des leçons ou juger du contenu de la demande au lieu d'apprécier la situation dans l'objectivité des contraintes légales et de celles de l'entreprise. Il s'agit, au contraire, d'apprendre à déplacer son regard et à élargir sa capacité d'écoute, voir autrui autrement que par ses *a priori* (*to think outside the box*, disent les Américains) pour découvrir que comprendre une tradition religieuse et culturelle dans ses ressorts et sa cohérence peut être source de richesse.

La lecture des différents guides indique que la notion de laïcité est rarement explicitée. Un grand nombre de difficultés posées par l'appréhension du fait religieux viennent souvent d'une méconnaissance de ce concept qui, il faut le reconnaître, est à interprétations multiples. Des croyants pourront penser que la laïcité est hostile à la foi religieuse et d'autres seront persuadés que la laïcité consiste à bannir la religion de l'espace public. Il ne semble pas inutile de rappeler que la laïcité est un principe fort qui reconnaît à chacun la liberté de croire ou de ne pas croire, qu'il est un principe naturellement bienveillant vis-à-vis de la religion qui vise à faciliter un « vivre ensemble » harmonieux, y compris en entreprise. L'insertion d'une partie consacrée à une meilleure explication de la notion de laïcité pourrait aider à clarifier les enjeux des guides et en permettre une meilleure compréhension.

#### CAS D'ENTREPRISE

### EXEMPLE DE RÉPONSES AVANCÉES PAR LES GUIDES D'ENTREPRISES AUX ÉVENTUELLES QUESTIONS DES MANAGERS

#### Comment répondre à la demande des salariés d'aménager un local pour prière ?

##### La Poste

« La Poste ne met pas à disposition de son personnel des locaux pour les activités relevant de la sphère personnelle. Les espaces de repos peuvent permettre un isolement individuel

sans élément religieux dans le respect des règles de sécurité. Aucune dérogation ne peut être accordée sur ce point, les locaux de La Poste ne pouvant avoir une destination autre que professionnelle (ou associative ou syndicale et uniquement dans le cadre d'une association ou d'un syndicat autorisés par La Poste).

Motif de refus : neutralité du service, sécurité et organisation du travail. »

##### France Télécom Orange

« Le salarié est libre de prier, par contre l'employeur n'a aucune obligation d'en faciliter l'exercice. L'employeur n'a aucune obligation de mettre en place des salles spécifiques permettant la prière. La mise à disposition de salles de prière sur tous les sites de France Télécom Orange n'est pas envisageable. En revanche, il est possible d'utiliser les locaux vacants pour prier lors des pauses. Rappelons que les pauses pour prier doivent tenir compte des impératifs du travail et non le travail des exigences religieuses. Il en est de même que de la pause cigarette pour les fumeurs. »

##### EDF

Exemple 1 : « Plusieurs salariés demandent l'aménagement d'un local non utilisé en un lieu de prière.

Commentaires : la requête de ces salariés doit être examinée car aucun critère ne justifie de donner *a priori* une réponse négative. Toute réponse positive ou négative devra être circonstanciée et prendre en compte les différents critères. »

Exemple 2 : « Un groupe de salariés utilisent quotidiennement un local désaffecté comme lieu de prière sans en référer à leurs responsables.

Commentaires : ici le cas est différent. L'employeur a l'obligation de savoir où se trouvent ses salariés lorsqu'ils sont en situation de travail pour veiller notamment à leur sécurité. Les salariés en question contreviennent à plusieurs critères. Cette situation ne peut être maintenue mais une discussion peut être engagée pour trouver une solution adaptée. »

### Comment gérer les demandes de congés pour des motifs religieux ?

#### La Poste

«Plusieurs postiers(ères) d'une même brigade demandent le même jour de congé pour fêter une fête religieuse non fériée. Doit-on accorder ce jour de congé à tous les demandeurs ?

Non, bien entendu ; l'organisation du service prime. Une telle demande doit être traitée comme toute demande de congé qui est accordée en fonction des nécessités de service et non en fonction du motif religieux ou particulier de la demande. Comme toute demande de congé, l'employeur est donc en droit de la refuser. Mais ce refus ne doit pas être discriminatoire et relever de l'excès de pouvoir. Il doit trouver sa raison dans la nécessité d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et de permettre dans toute la mesure du possible de concilier la vie privée et la vie professionnelle.»

#### France Télécom Orange

«La jurisprudence est claire : des congés pour motifs religieux ne peuvent être refusés que pour des nécessités d'organisation du travail (ex : permanence à assurer sans qu'aucune autre solution soit possible, ce qui est aussi le cas pour les fêtes religieuses traditionnelles françaises). Le point d'importance est que c'est au manager de justifier qu'aucune autre solution n'est envisageable et que la présence du salarié est indispensable. Ces congés sont pris sous forme d'ASA (autorisations spéciales d'absence) pour motif religieux. Un calendrier des fêtes religieuses de différentes confessions est également disponible. Il est important dans tous les cas de faire preuve de souplesse pour préserver la cohésion d'équipe et la motivation des collaborateurs.

[...] La prise de congés pour raison religieuse est soumise aux nécessités de service. Il est de la responsabilité du manager de s'assurer que l'effectif présent est en mesure d'assumer la charge de travail lorsqu'il valide des congés. Il est donc conseillé de dialoguer avec les salariés qui souhaitent prendre des

ASA pour fêtes religieuses afin de trouver un terrain d'entente s'ils sont trop nombreux. [...] Il est vrai que les ASA pour fêtes religieuses accordent mécaniquement des jours de congés supplémentaires aux salariés non chrétiens qui en bénéficient mais cela fait partie du respect des convictions religieuses de tous en permettant la pratique de religions qui n'ont pas été prises en considération lors de l'élaboration du calendrier des jours fériés français. La loi ne permet pas par ailleurs d'imposer une contrepartie. Le principe de «confiance» devant prévaloir sur une question aussi intime que la pratique religieuse, il n'est pas envisageable de demander des justificatifs d'appartenance à une confession pour accorder le bénéfice d'ASA.»

#### Dans des situations liées au jeûne

#### EDF

Exemple 1: «Un salarié demande à finir plus tôt parce qu'il jeûne...

#### La question que VOUS NE DEVEZ PAS vous poser : Que dit sa religion ?

Pourquoi? Parce que le salarié ne peut vous livrer que sa propre interprétation subjective.

Parce que l'interprétation qu'il fait de sa religion relève de sa liberté de conscience.

Parce que peu importe ce que la religion dit, elle ne «fait jamais loi» au sein d'une entreprise.

#### Les questions que VOUS DEVEZ vous poser :

1. Est-ce que finir plus tôt entrave la sécurité ?
2. Est-ce que finir plus tôt entrave la sûreté des installations ?
3. Est-ce que finir plus tôt entrave l'hygiène ?
4. Est-ce que finir plus tôt entrave son aptitude à réaliser sa mission ?
5. Est-ce que finir plus tôt entrave l'organisation de l'équipe ?
6. Est-ce que finir plus tôt entrave la liberté de conscience des autres salariés, donc correspond à du prosélytisme ?
7. Est-ce que finir plus tôt entrave les impératifs commerciaux liés à l'intérêt de l'Entreprise ?

Commentaires : aucun critère légal ne permet *a priori* de donner une réponse négative ou positive. C'est au manager d'évaluer s'il y a incompatibilité entre l'aménagement souhaité et l'organisation du travail requise pour la mission de ce salarié. »

## LE GUIDE DOIT DEVENIR UN OUTIL DE GESTION

Le guide en tant que tel est un ensemble d'informations consignées sur un support. Aussi intéressant soit-il, **cet objet est inerte, tant qu'il ne devient pas un véritable outil de gestion**, c'est-à-dire « *un schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinées à instruire les divers actes de gestion*<sup>60</sup> ». À ceci s'ajoute la délicate question de l'appropriation du guide par les services et les personnels des entreprises.

Pour y répondre, nous reprenons l'analyse de François-Xavier de Vaujany, professeur de sciences de gestion à l'université Paris-Dauphine, qui s'intéresse au devenir des objets, outils et dispositifs de gestion, une fois qu'ils se trouvent entre les mains de ceux qui les instrumentent. Sa proposition est de dépasser la dichotomie conception/usage pour proposer **une perspective appropriative** qui met en évidence le processus de régulation qui s'opère lorsque les opérationnels s'emparent de l'outil<sup>61</sup>.

La confrontation d'une volonté d'imposer des règles venant de l'extérieur (les pouvoirs publics, la direction, l'équipe chargée de la diversité...) qu'on appelle encore régulation de contrôle, aux règles émanant des acteurs eux-mêmes (régulation autonome) est l'occasion d'un processus dialectique de réinterprétation et d'assimilation qui produit des résultats variables. L'idée sous-jacente remonte aux études dirigées par Elton Mayo qui mirent en évidence, dès les années 1930, que **dans toute entreprise coexistent une organisation formelle et une organisation informelle**. La première, visible à

60. Moisdon, J.C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*. Éd. Séli Arslan.

61. Le concept de régulation renvoie ici aux travaux de Jean-Daniel Reynaud. Cf. Reynaud, J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, n° 29, vol. 1, p. 5-18.

travers la hiérarchie, fait primer la rationalité quand la seconde est implicite et dominée par les affects.

Aussi, pour qu'un guide sur le fait religieux impacte les pratiques managériales, **il est nécessaire qu'il passe par le lent travail d'appropriation** : un processus « contingent, ouvert, complexe et continu<sup>62</sup> ». Il ne suffit pas d'éditer un guide pour que celui-ci s'applique. En association avec le document, **un accompagnement des équipes est indispensable afin qu'il soit adopté et mis en œuvre conformément à l'esprit de ceux qui l'ont mis au point**. En revanche, le guide n'est pas prescriptif et laisse donc aux managers une certaine latitude d'interprétation. Une évaluation des guides par les destinataires peut ainsi donner une idée de la façon dont l'outil est reçu et apporter d'opportunes modifications (démarche suivie chez IBM France, par exemple).

Le chercheur de Vaujany identifie trois dimensions qui font la valeur d'un outil de gestion et qui peuvent nous aider à apprécier l'intérêt d'un guide sur le fait religieux en entreprise.

- **Le premier type de valeur est la « valeur caution » :**

Elle provient du simple fait que l'outil soit reconnu comme légitime (qu'il soit effectivement utilisé ou pas n'est pas la question). En l'occurrence, **l'existence des guides sur le fait religieux est en soi un acte de reconnaissance de l'existence de la question**. L'entreprise sort ainsi d'un tabou souvent entretenu par une conception étroite de la laïcité. L'entreprise reconnaît être concernée par la religion par le simple fait que la foi des collaborateurs et collaboratrices qui y travaillent demande à être respectée. Cette reconnaissance ne suffit pas à régler les problèmes concrets des managers mais constitue un préalable pour qu'ils puissent bien appréhender les revendications à caractère religieux.

La rédaction des guides incombe le plus souvent aux services en charge de la diversité au niveau corporate. Il est intéressant de noter qu'il ne s'agit pas systématiquement d'une réponse à un besoin clairement formulé et exprimé par « le terrain ». Comme dans le cas de La Poste, cela peut être également une démarche d'anticipation des difficultés liées à l'absence d'une position claire de la part de l'entreprise.

62. De Vaujany, F.-X. (2006) « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management et Avenir*, 3, 9, p. 109-126.

• **Le deuxième type de valeur est la « valeur d'assimilation » :**

Le deuxième type de valeur est celle qui résulte du travail de conception de l'outil. Le travail en réseau avec d'autres entreprises confrontées aux mêmes questions, le dialogue avec des experts (consultants, universitaires, autorités religieuses...) sur la place du fait religieux en entreprise aura probablement permis au DRH, à l'équipe diversité, au groupe de travail qui a rédigé le guide, de mieux comprendre leur entreprise. La démarche de mise au point d'un guide pour appréhender le fait religieux peut ainsi être considérée comme un **apprentissage organisationnel**. Les entreprises qui se sont lancées dans la démarche d'élaboration des guides ont souvent fait appel aux experts pour se faire accompagner dans la clarification des enjeux et des réponses appropriées à partir de la culture organisationnelle propre.

• **Le troisième type de valeur est la « valeur d'appropriation » :**

Il s'agit de ce que les acteurs parviennent à faire avec l'outil. C'est une valeur qui se crée chemin faisant à chaque fois que le guide est mobilisé pour inventer une solution locale, là où se pose un problème. C'est la capacité du guide à créer ce type de valeur qui en fait une **innovation sociale effective**.

L'appropriation du guide par les managers pose la question du dispositif global dans lequel ce guide s'inscrit. Si la politique de l'entreprise en matière de diversité religieuse se résume à la publication d'un document, son impact sera bien entendu limité. En revanche, les entreprises qui l'accompagneront d'un dispositif de pilotage (comme c'est le cas pour Bouygues Construction, IBM France et pour d'autres) se donneront toutes les chances de réussir sur cet aspect de la diversité. Ce dispositif suppose l'existence d'un système de management (un responsable, des moyens d'action, des objectifs, une évaluation des résultats) et d'une formation proposée aux principaux destinataires. L'animation du dispositif nécessite une communication interne adaptée : articles dans la *newsletter*, tables rondes sur le thème, documents mis en ligne sur l'intranet avec forums de discussion.

Le bon fonctionnement des outils dépend non seulement de l'appropriation de l'outil par celles et ceux qui l'utilisent mais aussi de la qualité de la relation interpersonnelle au sein de l'équipe de travail<sup>63</sup>. Ce dernier point renvoie à la façon dont se vivent les relations sociales au quotidien. La por-

63. Ientile-Yalenios, J., Roger, A. [2008] « La qualité de la relation et l'appropriation du système d'appréciation du personnel », XIX<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, université de Dakar, 9-12 novembre 2008.

tée de ces guides, si complets soient-ils, reste donc largement tributaire du management des équipes tant au niveau de l'accompagnement de celles-ci dans le processus d'appropriation, qu'au niveau de l'instauration d'un climat de confiance qui encourage la « bonne foi » de celles et ceux qui utiliseront ce guide.

## 2.4. LA PRATIQUE DE L'ACCOMMODEMENT RAISONNABLE

par Elena Mascova

Les débats récents autour du port des signes religieux ou des congés pour les fêtes religieuses ont mis les accommodements raisonnables et leur faisabilité au centre des discussions.

L'accommodement raisonnable est défini comme « une obligation qui entraîne, dans certains cas, l'État, les personnes et les entreprises privées à modifier certaines normes, pratiques, et politiques légitimes et justifiées, d'apparence neutre, qui s'appliquent donc sans distinction à tous, pour **tenir compte des besoins particuliers de certaines personnes appartenant à certaines catégories caractérisées par un motif de discrimination interdite**<sup>64</sup> » à moins que l'adaptation requise n'entraîne une contrainte excessive.

**Le fondement juridique de l'accommodement raisonnable est le principe de la non-discrimination et son corollaire l'égalité.** L'idée sous-jacente qui légitime les accommodements raisonnables sous-entend que la culture publique d'un pays n'est ni neutre ni universelle mais est élaborée par des groupes dominants.

Se rapportant initialement au cas de personnes en situation de handicap<sup>65</sup>, cette notion recouvre aujourd'hui d'autres domaines, comme celui de la religion. Les accommodements raisonnables peuvent être demandés par la loi et chaque pays peut avoir ses propres façons d'accommoder les différents types de demandes.

64. Woehrling, J.-M. [1998] « L'obligation d'accommodement raisonnable et l'adaptation de la société à la diversité religieuse », *McGill Law Journal*, vol. 43, p. 325-401.

65. Cf. directive européenne 2000/78/CE.

## QU'EST-CE QUE L'ACCOMMODEMENT RAISONNABLE ?

### L'exemple du Québec

La pratique des accommodements raisonnables dans le domaine de la religion est souvent citée en rapport avec le Québec où les débats sur le sujet ont été très vifs ces dernières années et ont cristallisé les tensions propres à une société multiculturelle. C'est ainsi que **le gouvernement québécois a mis en place en 2008 la Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement raisonnable reliée aux différences culturelles**, dite « commission Bouchard-Taylor », avec pour mandat de dresser un état des lieux des pratiques d'accommodement au Québec, de faire le point sur les enjeux sous-jacents aux débats, et de formuler des recommandations. Il ne nous est pas possible de détailler ces travaux. Nous nous contentons de dire ce qu'il est et n'est pas.

### Ce qu'il est

L'accommodement raisonnable est :

- **un mécanisme de réparation individualisé** par le biais de l'adaptation de la norme, d'une politique, ou d'une pratique discriminatoire qui a eu des effets préjudiciables contre une personne donnée ;
- un processus de recherche de compromis par les deux parties ;
- **une obligation de moyen** et non de résultat.

### Ce qu'il n'est pas

L'accommodement raisonnable n'est pas<sup>66</sup> :

- un privilège ;
- un droit à la différence culturelle (l'article 27 de la Charte canadienne qui traite du multiculturalisme ne pose pas un droit à la différence culturelle que l'on pourrait revendiquer devant les tribunaux) ;
- ou encore un droit permettant à des personnes de se soumettre à un ordre normatif différent de l'ordre étatique (par exemple, de deman-

66. Saris (2007) « L'obligation juridique des accommodements raisonnables », in Dorvil, H. (dir), *Problèmes sociaux ? Théories et méthodologies de l'intervention sociale*. PUQ : Québec, tome IV.

der à soumettre leur litige à des tribunaux arbitraux religieux dont les sentences auraient valeur de droit) ;

- une mesure visant à démontrer une sensibilité culturelle prise en l'absence de demande en ce sens d'usagers, de travailleurs, qui ont démontré qu'ils étaient discriminés, etc. ;
- une mesure d'intégration des immigrants.

## LES ACCOMMODEMENTS RAISONNABLES ET LA LUTTE CONTRE LES DISCRIMINATIONS<sup>67</sup> ?

La directive européenne 2000/78/CE portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail a pour objectif de lutter contre toute forme de discrimination directe ou indirecte :

- **la discrimination directe est une différence de traitement fondée sur une caractéristique précise ;**
- **la discrimination indirecte est une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutres mais susceptibles de produire un effet défavorable** pour une ou des personnes déterminées ou encore l'incitation à la discrimination. Le harcèlement, qui crée un environnement hostile, est considéré comme une discrimination.

**La directive interdit toute forme de discrimination directe ou indirecte sur la base de critères énumérés, dont la religion. Elle prévoit des aménagements raisonnables** pour garantir le principe d'égalité de traitement pour les personnes handicapées, en le limitant aux cas qui ne supposent pas de difficultés injustifiées pour l'employeur. **Le domaine du religieux n'est toutefois pas concerné par ce genre d'aménagements.**

Alors que cette directive a permis de forger un langage commun aux pays-membres de l'Union européenne dans le domaine des discriminations, les législations nationales en la matière ouvrent un champ large à la diversité d'interprétations. La Cour de justice européenne n'a pas encore eu à se prononcer sur l'étendue des protections contre les discriminations pour motif religieux. Alors que **l'obligation à accommoder n'existe pas formel-**

67. Cette partie repose sur le rapport Enar (2011) « Reasonable accommodation of cultural diversity in the workplace », report, Enar.

**lement**, l'interdiction des discriminations indirectes a été interprétée dans un grand nombre des cas comme le devoir de l'employeur d'accommoder les demandes des salariés.

**L'interdiction des discriminations indirectes constitue l'une des bases de la législation européenne sur la lutte contre les discriminations.** Ce concept peut être considéré comme plus contraignant pour l'employeur car il suppose l'existence d'un préjudice collectif, alors que dans le cas des accommodements raisonnables il s'agit plutôt de satisfaire des demandes individuelles (qui n'ont pas besoin d'être rapportées à un cas collectif).

### FAUT-IL UNE LÉGISLATION SUR LES ACCOMMODEMENTS RAISONNABLES DE LA DIVERSITÉ RELIGIEUSE AU TRAVAIL ?

Dans un contexte où les entreprises européennes font face au quotidien à la diversité de leur main-d'œuvre, le Réseau européen de lutte contre le racisme (European Network Against Racism – Enar<sup>68</sup>) s'est penché sur les pratiques de gestion de la diversité religieuse sur les lieux de travail. Pour mieux saisir la disparité des pratiques et des contextes nationaux, il a initié un groupe de travail réunissant les parties prenantes de différents pays<sup>69</sup>, dans le cadre de son initiative Equal@work<sup>70</sup>.

Les résultats de cette enquête exploratoire montrent que les demandes les plus fréquentes concernent les congés pour motif de fêtes religieuses, la possibilité de faire la prière sur le lieu de travail, l'aménagement des

68. European Network Against Racism (Réseau européen de lutte contre le racisme) réunit plus de 700 organisations membres qui œuvrent dans le domaine dans l'ensemble des pays européens ; il est le porte-parole du mouvement européen de lutte contre le racisme.

69. L'objectif du 3rd Equal@work meeting était de réunir les chercheurs et les praticiens pour réfléchir à la possibilité d'introduire le principe des accommodements raisonnables compte tenu de la situation actuelle. Pour alimenter les débats, Enar a réalisé une enquête sur la diversité culturelle et les accommodements raisonnables diffusée auprès des entreprises, des syndicats, des ONG et d'autres parties prenantes. Les résultats basés sur 80 réponses ont servi de base de discussion au groupe de travail ayant réuni une quarantaine de participants.

70. Initiative créée par Enar en 2009, qui regroupe des compagnies internationales, des syndicats, des employeurs publics, les institutions européennes ainsi que des ONG antiracistes afin d'instaurer un dialogue multipartite et promouvoir efficacement l'égalité dans l'emploi des migrants et des minorités ethniques et religieuses.

horaires et l'ajustement de la tenue vestimentaire. De ce point de vue, les réponses ont été assez homogènes même si dans certains pays les questions de genre avaient plus d'actualité.

Les domaines pour lesquels les répondants ont trouvé le plus de facilité d'accommoder sont la tenue vestimentaire, les congés pour motif religieux et l'adaptation de l'alimentation. Au contraire, les demandes les plus difficiles à accommoder sont la possibilité de faire la prière sur les lieux de travail, les relations de genre, mais aussi les congés pour les motifs religieux. En France et en Belgique, la question de la tenue vestimentaire apparaît comme plus épineuse, quand, au Royaume Uni, prier au travail dans le secteur privé n'est pas considéré comme un problème.

### Une règle pour tous ou une réponse au cas par cas ?

Toujours selon cette enquête, il existerait une différence selon les lieux de travail quant à la perception de la démarche la plus adaptée pour régler les demandes. Les entreprises semblent opter moins pour l'application d'une règle systématique (34 %) que pour un règlement au cas par cas (52 %), quand pour d'autres types d'organisations (ONG, syndicats, etc.) les préférences sont respectivement de 49 % et de 46 %.

### Faut-il une législation sur les accommodements raisonnables ?

Une partie des répondants soutiennent l'idée d'une législation sur les accommodements raisonnables aux niveaux européen (41 %) ou national (40 %)<sup>71</sup>. Ils estiment que les pouvoirs publics devraient contraindre les employeurs à appliquer les accommodements raisonnables tels qu'ils seraient définis par la législation (car des confusions demeurent par exemple au Royaume-Uni, où ils peuvent être confondus avec les ajustements raisonnables qui, eux, touchent les personnes en situation du handicap).

Ces partisans de la voie législative soutiennent qu'elle pourra apporter des bases solides pour atteindre plus de transparence dans les pratiques, sans parler de l'importance de la sensibilisation. L'un des résultats attendus est, par ailleurs, la réduction des inégalités de position dans la me-

71. Peu de répondants considèrent une telle option comme inutile (9%).

sure où l'absence d'un cadre légal clair dissuade les minorités de faire des demandes d'accommodements. Le niveau européen est considéré comme pertinent, d'autant plus qu'il permettrait d'obtenir plus de certitude juridique dans un contexte marqué par l'hétérogénéité des législations nationales contradictoires.

#### FOCUS AFMD

### UNE ÉTUDE SUR LES AMÉNAGEMENTS RAISONNABLES EN BELGIQUE

Quels sont les types d'aménagements raisonnables demandés par les salariés ? À quelles demandes les employeurs offrent-ils une issue positive ou négative ? À quel niveau de l'organisation du travail ces aménagements sont-ils négociés ? Telles sont les questions abordées par l'étude de l'Institute for European Studies de la Vrije Universiteit Brussel (VUB) en collaboration avec l'équipe Metices-Germe de l'Université libre de Bruxelles. Faite à la demande du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, elle visait à répondre au manque de données factuelles sur ce qui se passe sur le terrain.

L'étude s'est penchée sur cinq domaines du secteur public (enseignement, santé, administrations locales, ONG, diversité/intégration) et quatre du secteur privé (grande distribution, banques et assurances, industrie agroalimentaire, nettoyage). Elle met plusieurs points en évidence :

- **beaucoup d'entreprises font des aménagements raisonnables sans le savoir**, en tout cas sans désigner leur pratique sous ce terme ;
- le plus souvent, **ces aménagements sont décidés de manière « informelle »**, au niveau le plus bas de l'organisationnel ;
- **les débats sur cette question, au sein des entreprises, ne sont pas tant idéologiques que pragmatiques**. L'aménagement est-il compatible avec les impératifs économiques de l'entreprise ?

Sur les 417 situations d'aménagements raisonnables citées, les plus fréquentes sont, dans l'ordre :

1. congé en raison d'une fête religieuse (20,6%) ;
2. congé prolongé (pour des visites familiales dans le pays d'origine, non lié à la religion) (18,9%) ;
3. adaptation du code vestimentaire (essentiellement le voile) (17,5%).

Les demandes émanent principalement de travailleurs peu qualifiés. La raison n'est pas d'abord leur niveau de qualification mais leur nombre. Les chercheurs mettent en évidence qu'une concentration élevée dans certains secteurs industriels de travailleurs ayant une même demande de pratique religieuse encourage l'expression de celle-ci auprès de la hiérarchie.

À l'étude des réactions des employeurs, il apparaît **qu'un certain consensus se dégage sur la pose de limites aux aménagements. Les demandes qui vont à l'encontre d'autres droits fondamentaux, comme par exemple l'égalité hommes-femmes, sont systématiquement refusées.**

La plupart des requêtes sont gérées de façon informelle, au cas par cas. Les situations avec une règle préétablie sont rares. Si ceci comporte des avantages, ce n'est pas sans inconvénients. Le règlement au cas par cas présente le risque de décisions arbitraires, d'inégalités et d'incertitudes quant à la réception de la demande, mais il ouvre la porte à des solutions flexibles et adaptées au contexte de la demande.

Adam, I. & Rea (2010) «*La diversité culturelle sur le lieu de travail. Pratiques d'aménagements raisonnables*». Rapport de recherche.



## CHAPITRE 3

# LES FONDEMENTS D'UN MANAGEMENT PAR LE DIALOGUE

Poursuivant notre cheminement, nous vous proposons dans cette troisième partie d'évoluer en profondeur au moyen d'un éclairage théorique. Après avoir reconnu la dimension spirituelle de l'être humain, son besoin de reconnaissance, ses désirs et ses peurs face à l'étrangeté, son besoin d'indentification communautaire, comme des éléments interagissant dans les questions de convictions religieuses pénétrant le monde professionnel, nous proposerons d'en asseoir le management sur une pratique du dialogue. En mettant en lumière quelques soubassements du phénomène, nous pouvons espérer trouver les ressources pour l'accompagner d'une juste façon.

Comme il a été déjà souligné, il serait illusoire d'imaginer pouvoir comprendre toutes les pratiques et objets religieux. Aussi, le manager s'égarerait à vouloir chercher à les connaître au-delà d'une information formelle pour répondre à des demandes de ses collaborateurs. La question religieuse et culturelle lui offre cependant un défi, voire une opportunité, pour faire progresser son management. Il s'agit pour lui d'apprendre à écouter et à recueillir dans sa complexité la requête religieuse qui lui est adressée, ou de vérifier qu'il en est capable, avant d'oser tenter une réponse. Elle sera pour son interlocuteur un moment important : celui de savoir s'il est reconnu par celui qui le dirige comme une personne ou non. Ce moment peut également mettre à l'épreuve les différentes dimensions de l'identité individuelle.

Chaque individu possède sa propre conscience identitaire qui le rend différent de tous les autres. Cela signifie que l'identité est d'abord appréhendée comme phénomène individuel. On peut la définir comme la façon dont l'être humain construit son rapport personnel avec l'environnement. **L'identité particulière de l'individu ou du groupe auquel il s'agrège temporairement** se présente alors comme toujours à faire, à construire, à



restaurer, tel Narcisse ou la sorcière de Blanche-Neige face à leur miroir. Car si elle n'est pas fondée sur une confiance inébranlable (en soi, en un divin, en l'humain, en la société, etc.), elle n'est qu'une image idéale de soi, non réelle, et comme telle sans cesse contestée par de nouveaux et frais minois plus séduisants.

Par leurs réponses aux questions essentielles de l'existence et par les communautés qu'elles constituent, **les religions peuvent devenir des supports importants pour l'identité des individus**. Elles sont des endroits d'une possible réalisation, même temporaire, d'expériences spirituelles, mais aussi de soutien, de communion humaine et religieuse. Dimensions culturelles, linguistiques, sociales et religieuses y étant intimement mêlées, elles sont aujourd'hui souvent les premiers lieux d'accueil pour les migrants. Elles peuvent se présenter comme des espaces de restauration mentale, psychologique, physique et relationnelle pour ceux ayant vécu des dérives sans faire l'épreuve de la limite que représente l'autre et qui y vivent une rédemption, une guérison. Sur un plan sociologique, l'appartenance à une religion se réalise d'abord par l'intégration à un groupe particulier. Elle peut se traduire par le partage d'une identité singulière, accueillante et dialogale, ou au contraire d'une particularité identitaire, défensive ou absorbante, voire sectaire.

Cette troisième partie s'articule autour de cinq contributions :

- **Sur la dimension spirituelle de l'homme :** *L'entreprise doit-elle entendre que l'être humain est spirituel ?* par Gildas Barbot. Avec cet apport, le chercheur en sciences de gestion propose que l'entreprise considère l'homme dans son intégralité, avec toutes ses dimensions. À défaut, celui-ci se ressent divisé, réduit à n'être qu'une ressource parmi d'autres, une force de travail, avant d'être quelqu'un. En s'appuyant sur le repère de la laïcité, il invite le milieu professionnel et les managers à entrer dans une vision unifiante des personnes où l'on tient compte de leur dimension spirituelle et religieuse.
- **Sur la souffrance de ne pas être reconnu dans sa spécificité religieuse :** *L'appel des collaborateurs à la reconnaissance* par Vincent Leclercq. Le médecin et éthicien montre en quoi, vivre sa différence, en

particulier quand elle concerne le plus intime comme l'appartenance religieuse, est une source de tension dans la vie professionnelle où le *je* de l'autonomie personnelle risque d'entrer en conflit avec le *nous* du projet entrepreneurial. La souffrance qui naît ainsi au travail doit être entendue par le manager, voire chez lui, pour qu'elle puisse trouver une résolution dans une reconnaissance de soi par autrui.

- **Sur ce que suscitent les cultures « des autres » :** *Les désirs et les peurs du manager* par Jacques Arènes. Le psychanalyste souligne comment les expressions culturelles diverses, les rites religieux, par l'incompréhension qu'ils suscitent, sollicitent avec brutalité les psychologies et les affectivités. La construction de défenses ou de protection permet de tenir face à ce qui, parce qu'il est inconnu, peut être ressenti comme une agression. Jacques Arènes recommande au manager de prêter attention au tissu quotidien de l'interculturel pour apprivoiser l'étrangeté et susciter un milieu accueillant aux spécificités sans les autoriser à envahir l'espace commun. Dans cette mise en valeur heureuse des « petites différences », se joue le sentiment de reconnaissance de chacun.
- **Sur les processus d'identification et la laïcité :** *Identités spirituelles et communautés* par Cécile Jolly. La chercheuse en économie sociale cherche à objectiver la façon dont se constituent les groupes d'appartenance, comment des processus de sécularisation des religions s'opèrent dans la société française et la période dans laquelle est entrée la laïcité française entre crise et affirmation. Elle conclut sur une gestion raisonnée et raisonnable des mouvements religieux, et une prise en compte de ceux-ci en dehors de la seule gestion des cultes.
- **Sur l'attitude managériale à adopter :** *Mettre le dialogue au cœur du management* par Thierry-Marie Courau. La problématique de la gestion du fait religieux dans l'entreprise se présente comme une opportunité pour revisiter ses modes de management. Le dialogue des singularités est une voie qui permet de respecter autrui dans l'intégralité de ce qu'il est tout en étant totalement soi-même, de chercher une solution garante de l'équité en tenant compte des objectifs de l'entreprise et de l'équilibre de l'équipe. Ceci demande d'écouter son collaborateur

tout en renonçant à toute idée de pouvoir comprendre son monde ou de s'en saisir. C'est paradoxalement cette distance et cette proximité que procurent l'écoute et le dialogue qui permettent l'élaboration d'un projet en commun à partir des ressources et des héritages de chacun.

### 3.1. L'ENTREPRISE DOIT-ELLE ENTENDRE QUE L'ÊTRE HUMAIN EST SPIRITUEL ? par Gildas Barbot

Depuis quelques années, l'entreprise est le théâtre d'incidents soulevant des questions religieuses. Ces tensions sont le reflet d'un questionnement plus profond qui interroge la société française sur son rapport à l'idée de Dieu. La France a adopté de longue date une conception particulière de la laïcité qui s'est traduite par **un effacement progressif de la religion dans la vie publique.**

Suivant cette tendance, les sciences de gestion ont évacué la question du divin et du spirituel de leurs grilles d'analyse, si bien que le manager d'aujourd'hui est désarmé face aux questions religieuses qui resurgissent dans l'entreprise de diverses manières :

- les responsables des ressources humaines doivent gérer les revendications de collaborateurs souhaitant concilier leurs « croyances » et leur engagement professionnel ;
- faute de repères, le DRH « bricole » des solutions locales souvent empreintes d'arbitraire ;
- le service commercial constate un engouement des consommateurs pour des produits à caractère religieux qui satisfont aussi une requête identitaire ;
- l'affaire du « hamburger halal » montre néanmoins que ce type de marketing ethnique heurte certaines sensibilités laïques ;
- les entreprises du secteur financier sont amenées à intégrer des considérations d'ordre religieux à leur gestion d'actifs, comme dans le cas de la finance islamique.

Ce « retour » du religieux s'explique en grande partie par une mobilisation de communautés qui entendent désormais vivre leur foi au grand jour. Il

résulte aussi d'**une fragmentation de la pratique religieuse qui devient protéiforme et se vit de plus en plus hors des institutions.**

#### UN DOUBLE DÉFI

Face à ces réalités complexes, la responsabilité du manager n'est-elle pas de chercher des solutions justes et pérennes qui permettent à son entreprise d'agir au mieux des intérêts des parties prenantes ? Pour y répondre, les managers se heurtent à un double défi : celui de leur propre sensibilité aux religions et celui de la reconnaissance des aspirations religieuses du personnel.

À propos du premier, il s'avère que très souvent la culture générale des managers est insuffisante pour leur permettre d'appréhender les questions religieuses qui traversent l'entreprise. Le **défi de l'acquisition d'une sensibilité au « fait religieux »** supposerait de les ouvrir dans leur formation à un minimum de questionnement sur les religions dans leur propre vie et dans la vie des personnes, avec une découverte de la diversité et de la complexité. Ceci éviterait les clichés et les *a priori*, la simplification à outrance ou la prétention à penser connaître.

Quant au second défi, celui de la reconnaissance des aspirations personnelles des collaborateurs, il consiste à voir l'entreprise comme un lieu de vie à part entière. Si, autant que possible, l'employé peut être en droit d'attendre d'y vivre conformément à ses convictions, y compris religieuses, il reste néanmoins à définir dans chaque situation les modalités qui rendent possible un « travailler ensemble » respectueux des lois et des personnes.

Pour être relevé, ce double défi de sensibilité au phénomène religieux et de reconnaissance des attentes exige une « petite révolution managériale » : le management doit **prendre acte de la diversité religieuse et culturelle qui habite l'entreprise et considérer l'homme dans toutes les dimensions qui le constituent.** Si l'idée d'une France multiconfessionnelle est désormais acquise, les entreprises n'en sont pas encore à intégrer la question de la pluralité religieuse dans leurs modes de gestion. S'y ajoute la difficulté de reconnaître l'homme dans toutes ses dimensions, ce qui veut dire non seulement physique, cognitive, psychique, familiale, sexuelle, privée, relation-

nelle, communautaire, culturelle, mais aussi spirituelle. Cette spiritualité se vit souvent dans le cadre d'une pratique religieuse que chaque collaborateur cherche à concilier au mieux avec son activité professionnelle. Doit-il au travail la nier, la masquer, la taire à tout prix ?

## TOUT L'HOMME

Pour son propre bénéfice, l'entreprise ne devrait-elle pas **adopter un nouveau regard sur son personnel s'inspirant d'une conception intégrale et unificatrice de la personne humaine**, qui puisse permettre aux croyants de mieux vivre leur engagement professionnel ? La médecine du travail sait qu'il suffit de négliger une dimension de l'individu pour qu'il souffre : « Oubliez le physique, l'individu tombe malade. Oubliez l'affectif, l'individu déprime. Oubliez l'intellect, il se démotive. »

Combattre la souffrance au travail nécessite probablement de restaurer cette vision unifiée de l'homme qui ne le réduit pas à sa force de travail, mais qui le considère aussi comme un citoyen, un parent, un croyant... L'enjeu est de taille car c'est aussi et en partie dans le cadre de sa pratique religieuse que l'individu donne sens à son engagement professionnel. En effet, **c'est avec sa quête spirituelle que chaque personne rejoint son besoin d'accomplissement personnel** (*self-actualization*), ce point culminant de la célèbre pyramide des besoins humains élaborée en fonction des observations du psychologue Abraham Maslow<sup>72</sup>.

Besoin d'être  
 Besoins d'estime  
 Besoins d'appartenance  
 Besoins de sécurité  
 Besoins physiologiques

Ceci n'est pas un renoncement à la laïcité qui reste un repère précieux et nécessaire pour garantir une coexistence harmonieuse de tous dans l'entreprise, en préservant celle-ci tout autant des logiques d'exclusion que

72. Il propose une synthèse hiérarchisée des motivations de l'homme dans ses activités dans son article de 1943, « A Theory of Human Motivation ».

prosélytes. C'est dans ce cadre que notre « petite révolution managériale », à peine esquissée, plaide pour que Dieu ou la spiritualité soient considérés comment une partie prenante invisible de l'entreprise, comme peuvent l'être les générations futures. S'il n'est bien évidemment pas question que l'entreprise ait à prendre position sur l'existence de Dieu, il s'agit bien néanmoins d'inviter les managers, comme les chercheurs en sciences de gestion, à **adopter une conception de la personne (employé, client, fournisseur, actionnaire...) qui tienne compte et fasse place à la réalité de ses aspirations religieuses**.

## 3.2. L'APPEL DES COLLABORATEURS À LA RECONNAISSANCE

par Vincent Leclercq

**Alors que la diversité culturelle est de plus en plus considérée, et d'heureuse façon, comme une richesse pour les entreprises et pour les sociétés modernes, les employés peuvent vivre des difficultés et des souffrances liées à leurs appartenance ou intérêts religieux et spirituels. Elles restent le plus souvent cachées. Le mal-être est lié à des questions d'estime de soi, de compréhension (par exemple, de la culture française dans sa complexité), du regard sur autrui, de reconnaissance, d'exclusion, de prosélytisme, etc.** Celles-là sont d'autant plus durement ressenties qu'elles ont lieu dans la vie professionnelle où s'y joue un enjeu personnel majeur quant à la reconnaissance. **Managers et collaborateurs, tous y sont soumis.** D'un bout à l'autre de la planète ces questions se posent, bien que de façon différente. Elles ne doivent pas être ignorées car la vie au travail porte le défi de toute la vie en société.

C'est bien par leur activité professionnelle que les êtres humains sont invités à s'épanouir *personnellement* mais aussi à participer à un projet *ensemble*. Lorsque l'individuel et le collectif se heurtent, surgissent souffrances et frustrations. La reconnaissance donnée par l'environnement professionnel correspond-elle à l'effort consenti ? Ce besoin de reconnaissance personnelle est lui-même en souffrance. Ce sont les souffrances et les besoins de reconnaissance qui forment le milieu où se fait l'apprentissage de la relation, d'une attention à l'écoute de soi et de l'autre, du dialogue, c'est-à-dire d'un chemin de reconnaissance de la personne pour elle-même.

## LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL : UN APPEL À LA RECONNAISSANCE

Aujourd'hui, l'épanouissement de soi est si fortement valorisé qu'il devient un élément de recrutement pour les entreprises au côté des conditions de rémunération. Une telle revendication à l'autonomie traverse l'ensemble de la société et dépasse ainsi la sphère professionnelle.

Pourtant, **les différences et les diversités peuvent s'avérer particulièrement délicates à vivre au travail, surtout en ce qu'elles ont de plus intime, comme les croyances.** L'entreprise renvoie chacun à ce qu'il fait mais aussi à ce qu'il est. Elle assigne une place dans l'ordre hiérarchique. La gestion d'une entreprise devient l'art de faire face aux inégalités. Tous ne peuvent revendiquer la même participation aux décisions, au même profit ou statut. Des égalités élémentaires sont à respecter pour prévenir de trop grandes injustices : ségrégation raciale, discrimination sexuelle, harcèlement, chômage... La loi y veille la plupart du temps, car celles-ci seraient autant d'obstacles empêchant le travail d'être le lieu d'une bonne intégration dans la vie sociale.

**Au travail surgit la tension inévitable entre son désir propre et le rapport à l'autre. Quand la volonté de se réaliser sur le plan personnel se heurte au projet collectif de l'entreprise, un besoin de reconnaissance surgit inévitablement.** Quand la tension inévitable entre le *je* de l'autonomie personnelle et le *nous* de l'entreprise constitue une souffrance trop importante pour se relâcher d'elle-même, la réponse est d'agir soit aux dépens de soi-même, soit aux dépens de l'investissement collectif.

Une telle alternative s'avère intenable. Si l'individu est délaissé au profit du groupe, l'homme devient rapidement un simple facteur de production. Il en ressentira une frustration croissante. À l'inverse, considérer le travail dans sa dimension purement personnelle revient à risquer de perdre l'horizon commun d'un projet et à oublier que toute œuvre commune a ses contraintes, ses lourdeurs et ses frustrations.

L'individu et le collectif sont appelés à marcher d'un même pas pour le bien des deux, l'un devant reconnaître l'autre.

## Un besoin de reconnaissance en souffrance

Quand l'individu souffre de ne pouvoir se réaliser pleinement, une première solution consiste à l'indemniser pour des conditions de travail trop pénibles pour la santé (fatigue, stress) ou à compenser ce qui est perçu comme la non-reconnaissance d'une singularité et l'aliénation de sa propre créativité. Mais il en va du juste prix du travail comme du juste prix des choses. La rémunération ne peut être déterminée avec une exactitude mathématique. Bien que des critères objectifs puissent exister (salaire de référence, secteur, zone géographique, possibilités réelles et intérêt de l'entreprise), ces éléments ne répondent pas toujours pour autant au désir de reconnaissance des collaborateurs.

Une seconde solution consiste à laisser une plus grande place à l'autonomie personnelle. Mais l'espace laissé à l'initiative individuelle ne constitue pas toujours le gage d'une meilleure reconnaissance. Celui à qui cela est donné peut se sentir obligé de faire sa place ou de prouver sans cesse sa propre contribution au collectif. De plus, la reconnaissance est encore plus difficile à recueillir du côté des collègues qu'elle ne l'est de la part de la hiérarchie. En d'autres termes, la reconnaissance n'est pas spontanée. Elle oblige à investir dans la relation. Elle nécessite d'entrer en négociation et en interrelation avec ses pairs.

**Les requêtes religieuses qui se manifestent dans l'entreprise peuvent être un appel de reconnaissance.** Celui-ci ne se règle pas par une indemnité, par un achat de la négation de ce que l'autre est ou du groupe auquel il appartient ou d'où il vient, ni par une plus grande indépendance dans le travail ou par une récompense face à l'augmentation de la pression professionnelle. Elles peuvent s'annoncer alors comme la venue au jour de non-dits, de maux et de souffrances variés, de perceptions, justifiées ou pas, d'injustices dans l'entreprise ou dans la société.

Les souffrances sont difficiles à supporter à tout moment de la vie mais plus encore dans l'entreprise. **La souffrance a toujours de la peine à se faire entendre.** Pour se protéger de la souffrance de l'autre, chacun est tenté de se replier sur lui ou de la minimiser chez l'autre. Une telle difficulté à exister devant la souffrance de l'autre ou avec sa propre souffrance complique souvent les relations. **La souffrance devient en perpétuel besoin de recon-**

**naissance. Et le besoin de reconnaissance est lui-même en souffrance. Comment sortir de ce cercle vicieux ?**

## APPRENDRE À MIEUX RECONNAÎTRE SES COLLABORATEURS

Pour alléger la souffrance et ébranler le cercle vicieux, il est nécessaire d'apprendre à mieux reconnaître autrui. **La reconnaissance est une attestation du réel.** Elle renvoie à la complexité des vies. Reconnaître ce qui va bien n'est généralement pas le premier réflexe dans le monde du travail, ni même ailleurs. Ni pour soi, ni pour les autres.

**En développant une plus grande reconnaissance pour ce que nous sommes et pour ce que nous faisons, il devient plus facile de reconnaître l'autre à sa juste valeur.** Un tel changement de regard sur soi est en réalité un puissant facteur pour la vie en société, pour la vie d'équipe en entreprise.

Ceci mène à pouvoir le faire avec son collaborateur, y compris à partir de ses requêtes religieuses. Cette écoute bienveillante n'est en rien un engagement à répondre positivement à ses demandes. C'est seulement **manifester à l'autre qu'il est reconnu comme un autre soi-même en ses richesses comme en ses fragilités.**

Sans doute faut-il le redire plus souvent : le besoin de reconnaissance est une question de justice envers l'autre mais il s'exerce aussi envers soi-même. Il ramène à l'essentiel de la relation pour stimuler le goût de vivre et d'interagir ensemble, de «travailler ensemble».

### FOCUS AFMD

#### LES VOIES DE RECOURS À DISPOSITION DES COLLABORATEURS

En entreprise, l'individu dispose de nombreuses possibilités pour exprimer sa souffrance, notamment lorsque sa différence lui semble devenir source d'inégalité de traitement. Selon le contexte organisationnel, il peut se tourner vers divers interlocuteurs : management, instances représentatives du personnel, services de ressources humaines, services juridiques, services déontologie, médiateurs, médecin de travail, équipes médico-sociales, cellules d'écoute, etc.

Pour garantir aux collaborateurs de meilleures conditions de réception de telles expressions, certaines entreprises font le choix de mettre en place des dispositifs d'écoute, complémentaire aux autres voies. Leur objectif est d'entendre la souffrance de la personne et de traiter les situations qui sont remontées. Ces dispositifs peuvent être dédiés aux discriminations exclusivement ou recueillir d'autres types d'expressions, par exemple en matière des risques psychosociaux. Animés par des professionnels formés pour recueillir ce type de demandes, ces dispositifs sont destinés à :

- fournir un espace de parole aux collaborateurs en souffrance ;
- renouer le dialogue entre les collaborateurs et leurs équipes/managers ;
- traiter d'éventuelles situations de discrimination.

La professionnalisation de ce traitement et le respect d'impératifs déontologiques et légaux (ex : respect du droit social, de la loi Informatique et libertés, etc.) sont des enjeux majeurs pour garantir aux collaborateurs que leur parole soit entendue de façon neutre et constructive.

Pour plus de détails, voir le guide AFMD, Orse & Cnil (à paraître en 2013) «*Dispositifs d'alerte et de traitement des réclamations liées à la discrimination*».

### 3.3. LES DÉSIRS ET LES PEURS DU MANAGER

par Jacques Arènes

Les expressions de la diversité culturelle, et plus encore de la question religieuse, sollicitent puissamment l'affectivité des personnes. Elles ne relèvent donc pas d'une simple opinion : elles interpellent l'être humain jusque dans ses profondeurs – fût-il non croyant –, et l'amène à se positionner.

La question religieuse, quand elle arrive sur le devant de la scène du monde du travail, est souvent l'occasion de réactions marquées. **Le fait religieux engage jusqu'à l'intime. À ce titre il peut susciter de l'angoisse chez l'interlocuteur du croyant comme peut l'être le manager face à une requête fondée sur une conviction religieuse.**

Même si elle constitue le soubassement, plus ou moins lointain, de notre culture, la religion est parfois perçue comme une étrangeté menaçante, et, curieusement, d'autant plus inquiétante qu'elle est plus proche. Le désir de comprendre l'étrangeté, à certains égards familière, de ce que vit l'autre, se mêle alors à la peur. Ce sont d'ailleurs souvent les rites religieux qui font peur, et suscitent la défiance, alors que notre société « hypersécularisée » regorge de rituels qui forgent le monde collectif. Nous tolérons très bien une spiritualité subjective qui ne regarde que chacun, mais nous sommes effrayés par ces rites religieux communautaires perçus comme aliénants. Dans certains cas, **l'indifférence défensive – « c'est son problème », dit-on – est une manière de tenir à distance ce qui semble trop impliquant affectivement dans la culture ou la religion de l'autre.**

C'est en fait dans les interactions quotidiennes que surviennent la plupart des situations où surgissent les désirs et les peurs concernant la culture et la religion de l'autre. Freud appelait le « narcissisme des petites différences », ce qui dans le quotidien singularise les personnes jusqu'à l'inquiétude ou l'hostilité. Ce sont les « détails » de la différence de l'autre – alors que ce collègue de travail me semble par ailleurs si proche – qui envahissent le champ de la relation et « l'intoxiquent ». **Autour de ces minuscules différences de tous les jours – et les malentendus qui vont avec –, se cristallisent les tensions de la diversité culturelle ou religieuse.**

Du coup, l'attitude la plus facile, au cours des conversations habituelles de repas entre collègues, est de s'en tenir à des sujets concernant le travail, à des commentaires sur le sport ou à des discussions sur les derniers affrontements politiques. Car peut-on se risquer à laisser entendre une touche plus personnelle ? Peut-on risquer, par exemple, un court témoignage sur une fête familiale et l'aspect religieux qui va parfois avec ? **Les personnes scindent souvent leur vie en deux**, et évitent ce genre de conversations sur le lieu du travail. Pourtant, si elles étaient possibles, elles désamorçeraient bien des méfiances.

Le manager peut avoir le sentiment que tous ces micro-événements du quotidien sont loin de son champ de compétence, et bien en amont des délicats problèmes collectifs, comme celui de la demande d'une salle de prière de la part de certains salariés ! Mais **il doit prêter attention au tissu quotidien de l'interculturel**. On ne modifie pas en profondeur les désirs et les peurs concernant ces questions par une politique volontariste venant d'initiatives « verticales ». D'une manière plus « horizontale », **le manager peut favoriser un climat permettant de laisser exister d'une manière harmonieuse ces petites différences qui font l'identité de chacun, sans qu'elles envahissent pour autant l'espace commun.**

La vertu de l'exemple est essentielle : il s'agit alors déjà de prendre attention à ces différences au niveau de l'encadrement. La démarche est exigeante. Elle suppose **un équilibre entre, d'un côté, le respect du niveau intime de l'identité de chacun et, d'un autre côté, l'ouverture quotidienne à ce qui paraît étrange ou étranger**. Les rythmes et les rites des différentes cultures sont naturellement utiles à une telle ouverture, au niveau même des équipes au travail. La galette des Rois est une heureuse coutume, mais les gâteaux de la rupture du jeûne du ramadan peuvent aussi être partagés au travail... Ces exemples sont plus qu'anecdotiques. **C'est dans la mise en valeur heureuse des « petites différences » que se joue le sentiment de reconnaissance de chacun.**

### 3.4. IDENTITÉS SPIRITUELLES ET COMMUNAUTÉS par Cécile Jolly<sup>73</sup>

#### LES RELIGIONS MINORITAIRES À « L'ÂGE DES IDENTITÉS »

La religion, en particulier quand elle est minoritaire, constitue aujourd'hui **une ressource symbolique d'identification détachée de la croyance, une manière d'objectiver un groupe d'appartenance**. Cette évolution est aussi partie de notre histoire, dans la mesure où la différence religieuse et la tolérance à l'égard des croyances diverses est [sic] reconnue alors que la différence ethnique l'est sans doute moins. Pour les juifs et les musulmans, on peut ainsi considérer qu'elle est liée à une intégration à la société française et à la volonté de préserver sa différence mais peut être nourrie également de phénomènes de stigmatisation (racisme, antisémitisme, discriminations) et de « l'importation » de conflits extérieurs (Irak, lutte contre le terrorisme islamique, conflit israélo-arabe). Ainsi, la question du judaïsme comme religion minoritaire est une question moins centrale que celle de l'identité juive. **Le sentiment d'appartenance à la judaïté est relativement indépendant de la croyance**. Dans ce mouvement identitaire, la question de la mémoire joue un rôle central.

On observe une évolution similaire de l'islam en France. D'un côté, l'appartenance à l'islam se désethnicise, même si l'ethnie continue, en particulier pour les primo-arrivants, à constituer une ressource (réseaux de mosquées affiliées à un pays). **Le fait d'être musulman crée ainsi une certaine distanciation par rapport au pays d'origine et permet, en particulier, des mariages exogames** (avec un conjoint d'une nationalité différente par rapport à celle des parents) justifiés auprès de la famille par le fait qu'ils se font dans le cadre de la religion musulmane.

D'un autre côté, **le fait d'être musulman permet de plus en plus une identification au groupe, un peu sur le modèle du judaïsme**. On observe ainsi la croissance des « non-pratiquants » ou « sans religion » qui se déclarent

73. Extraits du rapport : Jolly, C. (2005) « *Religion et intégration sociale* », rapport du groupe de projet Sigma, Commissariat général du plan. Paris : La Documentation française, p. 28-32, avec l'aimable autorisation des éditions La Documentation française, (© La Documentation française, 2005)

« musulmans », voire des reconversions d'anciens militants du mouvement dans la structuration de la communauté religieuse (en devenant « imam »).

Cette évolution tient à deux phénomènes. Le premier déjà mentionné relève de la difficulté dans la société française à se réclamer de l'ethnie mais aussi au fait que le faible développement économique et démocratique des pays d'origine rend difficile cette identification. La seconde raison tient à la subordination sociale et économique d'un groupe. En ce sens, **la discrimination et la relégation spatiale jouent un rôle fédérateur dans cette identification**. La revendication d'un lieu de prière peut n'être que partiellement culturelle et exprimer tout autant **une recherche de « reconnaissance » culturelle**.

Cette assertion est valable pour d'autres minorités ethnico-confessionnelles (Arméniens, bouddhistes...). L'enquête européenne Effnatis<sup>74</sup> montre néanmoins qu'il faut également relativiser cette évolution qui se situe en parallèle d'un processus d'intégration très puissant (dans l'identification nationale, dans les pratiques quotidiennes, dans les réseaux amicaux très peu « communautaires » en France ou dans la très forte exogamie des enfants de migrants). **Seuls 20% des enfants de migrants observent une pratique religieuse régulière et le pourcentage de ceux qui se réfèrent à leur origine ethnique n'est pas plus nombreux**. Il reste que **le seul l'endroit où la « communauté » revêt un contenu « objectif » est bien constitué par le lieu de culte. [...]**

#### CHRÉTIENTÉ ET APPARTENANCE « NATIONALE », LA TENTATION NÉOCONSERVATRICE

**Le substrat chrétien dans lequel la culture française a puisé plusieurs de ses référents continue d'animer nombre de valeurs même si elles se sont détachées de la croyance**. En ce sens, le pluralisme religieux mais aussi l'attention portée à l'islam, même négativement, peuvent sembler mettre

74. L'enquête européenne « Effectiveness of National Integration Strategies towards Second Generation Migrants, 1998-2000 » (Effnatis) avait pour objectif de mesurer l'intégration des enfants d'immigrés, de 16 à 25 ans, en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. Les résultats montrent que les modèles institutionnels nationaux influencent les trajectoires d'insertion des enfants d'immigrés.



en cause cet état de fait. L'interdiction des signes religieux ostensibles à l'école a ainsi focalisé l'attention sur le port du voile par quelques élèves. Non seulement cette mobilisation a pu heurter mais aussi susciter une certaine peur [...].

L'exemple de l'arbre de Noël retiré dans une école au nom de la neutralité religieuse peut témoigner d'un risque de faire disparaître un substrat beaucoup plus culturel que religieux. Inversement, l'enquête Effnatis sur les enfants de migrants en Europe montre que les musulmans français sont les plus nombreux en Europe à célébrer le jour de Noël, traduisant à la fois la signification de plus en plus « séculière » de cette pratique mais aussi la pression exercée sur les enfants de migrants et leurs familles pour se conformer au comportement et aux pratiques « culturelles » françaises.

Il peut alors exister un risque de faire du catholicisme une religion civile instrumentalisée (par exemple par rapport à l'islam) et cela d'autant plus que le catholicisme devient minoritaire<sup>75</sup>. [...]

## IDENTITÉ NATIONALE ET LAÏCITÉ

**La laïcité française est confrontée à une crise commune à toutes les grandes idéologies englobantes. Elle s'est en effet constituée en véritable « religion civile »** avec ses « lieux de mémoire », pour reprendre le titre de l'ouvrage de Pierre Nora<sup>76</sup>, ses rites et ses mythes. Comme toutes les institutions, y compris religieuses, elle est ébranlée par les évolutions politiques, économiques et culturelles qui affectent les valeurs sur lesquelles elle repose. Elle s'est, en outre, **historiquement constituée autour d'un dispositif symbolique où le rôle de l'école et de l'instituteur, mais aussi celui de l'hôpital et du médecin**, est venu en quelque sorte contrebalancer symétriquement le poids du prêtre et de l'institution catholique. Il n'est dès lors pas étonnant non seulement que la crise de l'école rejaillisse sur la laïcité mais aussi que la défense de la laïcité se focalise sur le domaine scolaire.

75. Dans le sens où les croyants chrétiens sont des pratiquants moins assidus, par rapport par exemple aux croyants musulmans (cf. « Environnement. Les Français et la religion »).

76. Nora, P. (1987) [ed.] *Lieux de mémoire*. Paris : Gallimard.

On peut prendre pour exemple ces musulmans laïques ou ces catholiques qui s'affirment et « s'affichent » (dans certaines manifestations) comme défenseurs de la laïcité [...]. Non seulement cette affirmation peut manifester un fort attachement à une vision privée ou tolérante de la religion, mais aussi elle traduit un attachement « national » comme si être français et être laïc devenaient synonymes. C'est le sens de deux types de musulmans identifiés par Nancy Venel<sup>77</sup> : celui des musulmans qui manifestent une dévotion aux principes républicains, bien plus forte que la moyenne de la population, et qui ont aussi un rapport marginal à la religion musulmane ; mais aussi celui des « accommodateurs » qui sont très pratiquants et qui sont en même temps très attachés à la France : les jeunes filles voilées qui sont fortement représentées dans ce groupe prennent un soin particulier à aller voter et souhaitent adapter leur pratique au cadre de la laïcité [...].

Il est donc nécessaire de veiller à ce que la laïcité reste ce qu'elle a toujours été majoritairement en France, **une laïcité qui veille à la fois à la neutralité de l'État en termes de valeurs (qu'elles soient religieuses ou identitaires), qui ne soit pas antireligieuse ou ne favorise pas au contraire l'une ou plusieurs d'entre elles au détriment des autres mais aussi qui valorise ce qui a fait sa force : la pluralité des familles de pensées en favorisant leur ouverture.** [...]

## 3.5. METTRE LE DIALOGUE AU CŒUR DU MANAGEMENT

par Thierry-Marie Courau

Pour fonder une juste posture face aux demandes de ses collaborateurs et en particulier quand il est convoqué à traiter des questions de l'ordre des convictions religieuses, le manager est appelé à mieux se connaître, à comprendre comment il est construit, comment il réagit face à l'attitude d'autrui, à ses exigences. **La diversité des hommes de son entreprise est une chance, une occasion de créativité, une opportunité de progrès, une source de performance.** Pour apprendre à l'accueillir et à en préparer les fruits, il doit entendre sa curiosité et son intérêt, ses désirs et ses peurs, ses besoins d'être reconnu, aimé, respecté. Ils font partie de sa personnalité et jouent un rôle non négligeable dans ses rencontres.

77. Venel, N. (2004) *Musulmans et citoyens*. Paris : PUF.



Dans cette relation avec lui-même et avec les autres, il découvre toujours plus son identité et sa singularité qui s'élaborent à partir de ses particularités, de ses différences, de ses dialogues. Il prend aussi conscience des résistances identitaires qui l'habitent ou qui dominent ceux qu'il rencontre, non pas pour s'imaginer qu'il pourrait les résoudre, mais pour mieux manager et gérer les situations.

Notre contribution abordera quatre points :

- L'identité et la singularité s'élaborent par le dialogue
- Bien travailler ensemble convoque au dialogue
- Que signifie dialoguer dans l'entreprise ?
- La pédagogie du dialogue

## L'IDENTITÉ ET LA SINGULARITÉ S'ÉLABORENT PAR LE DIALOGUE

Chaque humain est d'abord un être particulier. Il est le fruit d'une histoire biologique, physique, psychologique et sociologique, relationnelle, éducative et professionnelle, familiale et affective, religieuse et spirituelle, où se mêlent des goûts, des envies et des peurs, des réactions face aux événements, etc. Ces particularités sont des équipements de sa réalité d'être humain, des éléments de sa personnalité, qui se sont accumulés tant bien que mal. Elles ont participé à le construire *via* des processus complexes successifs d'identification. Devenu adulte, il peut passer son existence à se battre avec elles sans même en avoir conscience et rester divisé, ou au contraire tendre à les apprivoiser, à les reconnaître, et cheminer vers l'unité de sa personne.

Pour devenir véritablement singulier, unifié, il doit s'engager courageusement avec ses constituants dans une vie avec et pour les autres, et non pas contre les autres ou en comparaison avec eux. Son unicité se découvre quand il assume les éléments de son histoire et de son présent comme tels, de face. **C'est quand il décide d'agir avec ce qu'il a reçu et produit, de devenir responsable de ses actes et de ses paroles, de leurs effets, qu'il advient à la singularité.** Elle est le signe de la venue à la liberté, où ses facultés humaines que sont la raison et le vouloir, la capacité de réflexion et de choix, sont exercées de façon ajustée à la réalité, avec leurs conséquences. L'entrée dans la singularité met au jour l'identité de l'individu. Elle n'est pas

la création d'une posture originale pour se démarquer et se faire admirer, mais **ce qui fait une personne, un être en relation avec d'autres sujets et non pas seulement en rapport avec des individus réduits à n'être que des objets. Identité et singularité sont pour la personne des caractéristiques dynamiques et joyeuses, conscientes d'être jamais closes ni achevées, tout en étant toujours plus fermes.**

« Ma propre identité dépend vitalemment de mes relations dialogiques avec les autres. »

Charles Taylor (2009) *Multiculturalisme. Différence et démocratie*. Paris : Flammarion [1992, Princeton], p. 52.

## La construction d'un identitaire supplée l'absence d'identité

Certains individus ne peuvent advenir à l'identité et à la singularité. Ils en restent au stade de l'empilement fragile des particularités. Ils se tiennent dans une quête rassurante, mais illusoire ou tout au moins partielle, de semblables. La construction identitaire de ce qu'ils croient être une identité se fait par comparaison, copiage, rejet de l'un pour absorber l'autre, et non par la rencontre et le dialogue. Ils cherchent à édifier avec ceux auxquels ils croient ressembler – et il est vrai que des similitudes de particularités d'appartenance existent (breton, chrétien, radical, etc.) –, un statut collectif identitaire provisoire. Ils établissent des complicités pour tenir ensemble et coûte que coûte dans la défense d'intérêts particuliers face « à ceux qui ne sont pas comme eux », différents par nature, qui peuvent apparaître comme un risque de fragilisation de leur propre être au monde.

**La construction identitaire se fonde sur plusieurs attitudes. D'abord et peut-être de façon surprenante sur un rejet de son héritage propre et de son histoire considérés comme impropres. S'y ajoutent la non-reconnaissance de la société présente, habitée, et une recomposition au niveau des idées d'un univers idéal dans lequel se réfugier, et que l'on peut imposer à autrui si possible.** Tout ceci, tel un échafaudage parfois savamment agencé, permet de faire tenir debout, pour un temps, des personnalités ayant du mal à s'ajuster au réel ou à envisager un projet avec d'autres dans la mesure où cela leur demande de négocier avec leur structuration fortement rigide. Ceci les mettrait en danger. Pastiche et identitaire vont

ensemble, projetant un retour à une imaginaire stabilité, à une invariabilité fantasmée, ne réussissant à se maintenir que par une contrainte interne ou externe.

### Les êtres singuliers travaillent ensemble à un projet commun

À l'inverse, les êtres singuliers travaillent spontanément avec tous à un projet commun au service des autres pour le bien de chacun. Conscients de leurs manques, assumant leur histoire sous leurs facettes variées, se réjouissant de l'héritage qu'ils reçoivent, prenant acte de celui de ceux qu'ils rencontrent – comme un environnement qui devient le leur, admiratifs des capacités des autres, capables de renoncer à l'idée qu'ils se font de leurs buts immédiats à atteindre, les êtres singuliers entrent dans une démarche collaborative, un projet, où le bien commun de tous les acteurs est l'objectif.

Au sein du projet commun, personne n'est similaire à un autre. Ce qui est semblable est d'être accueilli dans une même histoire (celle de l'entreprise) et de participer au même projet. Chacun, dès lors qu'il en fait partie, qu'il soit capable d'identité ou qu'il soit dans une posture identitaire qui tient lieu d'identité, est un acteur, volontaire ou récalcitrant mais un acteur tout de même, pour le projet. Dans ce cadre, des différenciations s'élaborent nécessairement, factuelles, objectivées, raisonnées, choisies. Elles sont des créations de l'esprit pour prendre acte de l'écart entre ceux qui ne seront jamais semblables, et qui doivent, avec ce qu'ils sont, participer à la réalisation du projet. **La reconnaissance des différences dans le cadre du projet commun a pour objet le bien de tous et non pas de certains. La différenciation est pour le projet, non pas entre les personnes à propos de leur culture, leur histoire, leurs particularités. La discrimination est justement de faire entrer des particularités dans le cadre de la différenciation.** Il y a confusion de niveaux. C'est, par exemple, différencier la rémunération en fonction du sexe. Si homme et femme sont bien des particularités, la capacité à assumer une responsabilité n'en est pas une, etc.

## BIEN TRAVAILLER ENSEMBLE CONVOQUE AU DIALOGUE

**Dans l'entreprise, les personnalités sont choisies pour leurs particularités, leurs écarts et leur singularité, en vue du projet. L'objet y est de « travailler ensemble » (avec le souci de pouvoir « cohabiter ensemble » dans les temps sociaux du travail – repas, pauses, activités périphériques...).** Il ne s'agit pas « d'habiter ensemble » comme dans le cas de la société locale (immeuble, village, espaces urbains), ou de « vivre ensemble<sup>78</sup> » pour une famille ou une communauté. De même, il s'agira de « se soutenir ensemble » pour la société nationale ou fédérale<sup>79</sup>, et il devrait être possible de « se réjouir ensemble » entre nations.

Ces distinctions sont importantes car il n'est pas demandé la même chose dans chacune des situations. Chacun des ensembles forme une « maison » avec un projet propre. Elle est d'abord un présent donné, une réalité qui précède ceux qu'elle accueille, et de plus un futur à édifier, car elle continuera à se transformer avec l'activité de ses habitants.

Pour chacun de ces ensembles, un bien commun est à rechercher, et non pas seulement une somme d'intérêts particuliers. Celui de l'entreprise est de permettre à chacun des partenaires de bénéficier des fruits de leur travail et de leurs apports à partir des produits et services qu'elle est capable d'offrir à la société. Travailler ensemble et non pas seulement être ensemble pour travailler demande de s'ouvrir à celui qui n'est pas comme soi.

«Le trait essentiel de la vie humaine est son caractère fondamentalement «dialogique». Nous devenons des agents humains à part entière, capables de nous comprendre nous-mêmes – donc de définir notre identité – grâce à notre acquisition de langages humains riches d'expérience.»

Charles Taylor (2009) *Multiculturalisme. Différence et démocratie*. Paris : Flammarion [1992, Princeton], p. 49.

78. Souvent, cette expression est utilisée quel que soit l'ensemble dont on parle. Il s'agit d'un abus de langage, certes commode mais qui n'aide pas à distinguer ce qui est véritablement visé.

79. Tels sont bien les systèmes de protection sociale mis en place : le choix d'une solidarité où personne n'est laissé de côté.

## Reconnaître que chacun est un « monde »

**Il n'est pas si facile de réussir à « travailler ensemble » car cela veut dire collaborer entre des individus qui ne se ressemblent pas.** Chacun est tenté de penser que l'autre est le problème. Les personnalités contemporaines s'imaginent très ouvertes, alors qu'elles ne sont que curieuses, friandes de nouveautés, d'images, avides de sensations. Elles ont **une vraie difficulté à accepter la dissemblance au-delà d'un très court terme séduisant. La raison en est simple. Elle est liée à l'habitude de construire un univers centré sur soi, et à la difficulté de le considérer depuis un autre point de vue. Chacun est un « monde » à part.**

Personne ne paraît s'en rendre vraiment compte car tout semble aujourd'hui contredire cette idée. L'intensité et la rapidité des déplacements de population n'ont jamais été aussi fortes. Les transports de marchandises sont faciles. Les textes, les images et les sons, traversent les espaces en quelques secondes, voire en microsecondes. Les cultures n'ont jamais été autant au contact les unes des autres. L'uniformisation des comportements semble régner partout.

L'illusion est de croire que parce que les hommes se croisent rapidement, ils se connaissent et s'accueillent, ils se ressemblent. Qui prend du temps pour les rencontrer découvre qu'au-delà des traits extérieurs et des outils techniques, des aéroports et bureaux climatisés, des centres commerciaux et des marques internationales, il s'agit d'autant d'univers inaccessibles que de sociétés spécifiques, d'autant de mondes complexes que de personnes qui en fait s'ignorent ou ne se connaissent pas. C'est un fait, rien de plus. Les mondes que nous sommes peuvent être vus comme des « bulles », des cellules autonomes étanches aux autres, tout en pouvant croire être les mêmes sous prétexte de s'habiller de particularités semblables ou du choix d'une appartenance similaire. S'ils sont véritablement « étanches » les uns aux autres, immiscibles, les mondes peuvent-ils entrer en relation ?

## Les « mondes » peuvent-ils entrer en relation ?

La réponse négative à cette question n'est pas due à la séparation des mondes qui est un fait (deux individus n'occuperont jamais le même lieu, ne penseront jamais la même chose, etc.), mais au contraire et de façon

paradoxe à la non-reconnaissance, au déni de ce fait. Cette vision erronée conduit à deux postures extrêmes opposées qui rendent effectivement impossible la relation entre les mondes, et se contentent d'installer des rapports de force. La première est celle d'un monde qui par exemple a peur d'être détruit, envahi ou tout simplement modifié. Dans ce cas, il peut renforcer sa surface de séparation en la transformant en mur de défense, en muraille qui divise et isole, c'est-à-dire qui ne permette aucune rencontre. Nous l'avons vu en Chine, en Europe, nous le voyons en Palestine, en Amérique du Nord ou en Corée. Ceci est vécu dans de nombreux lieux. La seconde position est, à l'opposé de la défense renforcée, de s'imaginer pouvoir être totalement ouvert en s'oubliant soi-même et s'exposer comme une extériorité transparente et une intériorité spongieuse.

La première attitude conduit à une destruction intérieure qui fragilise et ébranle le mur isolationniste avant de se détruire à terme à son tour (par exemple : ceux construits par les régimes communistes de l'Est européen<sup>80</sup>). La seconde attitude mène à une ingestion. Soit celle-ci est intolérable pour l'absorbant qui finit par expulser l'absorbé. Soit, faisant disparaître autrui en lui, celui-là cherche à s'extraire par lui-même du marais. Dans tous les cas, la relation n'arrive pas à naître, tout au plus y a-t-il un rapport qui s'instaure de façon conflictuelle. Le risque est d'évoluer en guerre en vue d'une quête de reconstitution des mondes originels, à moins que l'intelligence ne soit introduite à ce moment-là pour accompagner l'événement et transformer le rapport déchiqueté en relation par le travail de réconciliation qui est de nature dialogale.

## La création des discriminations conduit à la division

Aucun des deux comportements décrits ci-dessus ne reconnaît la différence dans l'environnement qui lui donne naissance, c'est-à-dire le projet ou le cadre commun, et où elle n'est en fait qu'un écart. C'est ainsi que, à cette réalité de l'écart ou contre elle, des groupes particuliers de soi-disant semblables (c'est-à-dire se réunissant à partir de particularités choisies) peuvent inventer et ajouter des distinctions qui ne sont que des justifications

80. Lire à ce propos l'ouvrage suggestif de Wendy Brown (2009) *Murs : Les murs de séparation et le déclin de la souveraineté étatique*. Paris : Les prairies ordinaires.

d'exclusion, destructrices. À l'opposé, mais aboutissant au même résultat, la construction par confusion d'une fausse unité, c'est-à-dire par non-reconnaissance des particularités et des écarts comme des faits, ne peut pas tenir.

La non-distinction des choses et des êtres est souvent niée (nous sommes pareils). Elle peut aussi être reconnue pour être niée, c'est-à-dire absorbée dans une catégorie supérieure, englobante (nous sommes différents, mais la réalité que nous visons est la même sous des noms différents). Elle conduit paradoxalement à la création de différences n'existant pas. Ces élaborations produisent des discriminations qui ont pour objet d'exclure et de confondre. Elles conduisent à terme à l'accusation, à la division, à la défense et à la guerre, et finalement à la destruction des uns et des autres.

Ces tentations de confusion et de rejet sont présentes dans la vie de l'entreprise à de nombreux niveaux et sur des plans variés, car ce sont celles des individus avant d'être celles des organisations. Le management s'y trouve confronté fréquemment. En avoir conscience, en particulier quand il est convoqué pour répondre dans le domaine des convictions religieuses, est décisif pour faire le juste choix.

### Le manager instaure la limite

Que les individus, dans leurs ambiguïtés, par leurs attitudes et leurs demandes, soient tentés de se démarquer et de s'affirmer, voire de rejeter l'un ou l'autre, n'a donc rien de très étonnant. **Le manager, soucieux du bien de tous et pour le bien de l'entreprise, est celui qui empêche la construction des procédures d'absorption ou d'exclusion** fondées sur l'idée d'une dissimilitude non convenable. **Il a toujours une première décision à prendre : celle de l'instauration de la limite, du cadre.** Elle seule permet d'objectiver l'attitude, la demande, avant d'y reconnaître une justification ou pas. C'est pourquoi nous avons situé l'environnement juridique dans lequel une requête est accueillie dès le début de notre ouvrage. Il fait partie des éléments de base. (Voir l'article de Michel Miné.)

Le manager, par l'instauration du cadre, renvoie à la règle commune du respect des personnes. Il amène à reconnaître que, dans une équipe, les particularités et les différences sont un fait, appartenant à des registres variés,

et ne sont pas un problème pour avancer ensemble dans le projet commun de l'entreprise. Que bien au contraire, avec le cadre, ils sont des atouts pour non seulement travailler ensemble, mais « bien travailler ensemble ». Pour conduire ces équipes sur ce chemin, il est appelé à **déployer ce qui est conjoint à l'instauration de la limite : la capacité naturelle de l'être humain à être en dialogue.** Cette affirmation demande à être démontrée. Nous allons nous y employer.

### QUE SIGNIFIE DIALOGUER DANS L'ENTREPRISE ?

Dans l'entreprise, le dialogue est-il possible ? Plus précisément, interrogeons-nous sur pourquoi le dialogue et qu'est-il ? La complexité qui naît avec l'organisation entrepreneuriale nécessite, pour être féconde et ne pas devenir un obstacle, de reposer sur une pratique du management qui réponde effectivement aux attentes des personnalités les plus inattendues. Si les personnes sont toutes dissemblables, elles s'engagent pourtant, avec leurs particularités et dans leurs écarts, à mettre leurs forces et leur intelligence au service d'une aventure commune où elles vont pouvoir trouver des ressources pour vivre, économiques, relationnelles, spirituelles (au sens de la réalisation personnelle).

**Le dialogue est le lieu possible où, dans le renoncement à la quête du semblable et dans la reconnaissance de la réalité diverse des partenaires, s'ajustent les façons d'être pour « travailler ensemble » au projet entrepreneurial commun.** C'est le lieu où chacun peut émerger comme une singularité, c'est-à-dire comme une personne, comme quelqu'un qui s'engage dans son existence, avec et pour les autres, en vue d'un commun.

### Le dialogue n'est pas ce que l'on croit

La polysémie du terme « dialogue » – les caractéristiques implicites qui lui sont associées, et son utilisation souvent imprécise, dans le discours le plus ordinaire – génère souvent comme un malaise, voire une défense, surtout quand il s'agit des rapports avec les religions.

Le plus souvent assimilé à une conversation, à un entretien ou une communication entre deux personnes, voire deux groupes de personnes, il est vu comme un moyen ou une méthode. Quand il est utilisé pour désigner une discussion ou un débat, il porte le désir d'obtenir une convergence de vues,

un consensus ou pour le moins un chemin à prendre ensemble. Considéré comme une négociation ou une médiation, il vise l'accord ou le compromis. En somme, il doit être un outil efficace.

La vision la plus courante du dialogue porte l'idée de la nécessité d'une certaine égalité des plans entre partenaires du dialogue ou de contenus communs, partagés. Cet axiome, posé sans être démontré, que le dialogue exige du semblable de l'égalité et de la réciprocité, empêche de voir la force que possède cette notion.

### L'étymologie du mot dialogue : être traversé par la parole

L'étymologie peut nous aider à penser autrement, à élargir notre compréhension. Le terme *dialogos* est d'origine grecque. *Dialogos* se donne d'abord comme l'événement de traversée (*dia*) en une personne de la parole (*logos*) de l'autre, du surgissement en elle d'une parole à cause (*dia*), grâce à autrui<sup>81</sup>. Il n'est pas un « dialogue » ou une accumulation de monologues. Le terme *logos* est chargé dans le monde occidental contemporain<sup>82</sup> par la double densité de la raison et du vouloir, de la parole et de l'acte, de la vérité et de l'amour, de l'écoute et de l'hospitalité.

**Par sa combinaison de *dia* et *logos*, *dia-logos*, le dialogue se présente comme l'ajustement « par connaissance et amour » de toute sa personne à la réalité d'autrui.** C'est avec cette toute autre charge que celle de son utilisation habituelle (où il est réduit à n'être qu'une méthode ou un outil pour obtenir un accord) que le dialogue doit être approché par le manager. Elle lui permet d'entreprendre le parcours qui doit permettre à chacun d'habiter sa place pour le projet commun de l'entreprise, dans le total respect de ce qu'il est.

81. *Dia* signifie : par, à travers, au milieu de, pendant, au cours de, par le moyen de, par l'intermédiaire de, grâce à (avec l'accusatif) ; à cause de, en faveur de, en vue de (avec le génitif).

82. Qui émerge au sein de son histoire liée au christianisme pour lequel Jésus-Christ est le Logos divin, par qui le monde existe, qui est venu dans l'humanité pour révéler par sa vie, sa mort et sa résurrection, l'amour avec lequel Dieu aime ce monde. Ce Logos est pour la Révélation chrétienne tout à la fois vérité et amour qui viennent de Dieu, et qui se donnent à recevoir et à connaître par l'homme. C'est par, avec et dans ce Logos que Dieu rencontre le monde, c'est-à-dire dialogue avec lui. Cette compréhension est indissociable de celle du Dieu Trinité (Père, Fils et Saint-Esprit).

« L'aptitude au dialogue est une disposition naturelle de l'homme. Aristote a appelé l'homme l'être doué de la parole, et la parole n'existe que dans le dialogue. »

Gadamer, H.G. (1995) *Langage et vérité*. Paris : Gallimard, p. 165.

À l'attitude dialogale sont indissociablement liés la quête du comprendre et le choix d'accueillir. Écouter, c'est chercher à comprendre. Écouter, c'est vouloir accueillir. Ces deux moments, s'ils sont vraiment réalisés, intègrent deux frustrations, deux renoncements. D'une part, celui de croire que l'on puisse comprendre, que l'on puisse se saisir de l'autre, le prendre en soi. D'autre part, celui de renoncer à ce que l'invitation d'accueil soit reçue et fasse l'objet d'une réponse. En effet, chacun peut découvrir, d'une part, combien même ses plus proches lui restent opaques, voire lui-même est inaccessible à lui-même. Et d'autre part, que son offre d'écoute et d'accueil peut ne pas être reçue. **Cette absence de réciprocité n'est pas un échec du dialogue. Quand la réciprocité dans l'écoute et la parole a lieu, alors le dialogue est devenu réciproque, et il conduit les partenaires à la joie que procure une vraie rencontre. Pour autant, elle n'est pas une condition *sine qua non* du choix de l'attitude dialogale qui revient au manager.**

### Le dialogue se situe entre l'héritage et le projet

**Le dialogue est une décision personnelle de se mettre à l'écoute de celui qui vient à soi avec tout ce qu'il est.** Il ne saurait être la possibilité de trouver un accord ou la reconnaissance d'une similarité. Cette attitude, suscitée par une parole et l'action qui lui correspond, invite à aller vers l'avant, *vers du commun*, vers la réalisation d'un temps en commun, *d'une possible communauté*, non pas des valeurs (qui se pensent devoir être semblables pour pouvoir être mises en œuvre) mais des personnes qui portent des valeurs différentes ou non.

**Le dialogue s'élabore ainsi sur le chemin de l'entre-deux : entre l'héritage reçu ou à recevoir individuellement (son histoire personnelle) et en commun (ici, l'entreprise dont l'histoire précède le collaborateur), et la réalisation commune d'un projet (ici, celui de l'entreprise et de ses partenaires).** Le dialogue a lieu si la parole de celui qui demande à être entendu est reçue dans cet entre-deux, ce milieu. Et si elle suscite une réponse,

qui est d'abord, justement et tout simplement, le fait d'avoir été accueillie, entendue. **La parole écoutée, c'est la personne qui est reçue, considérée, reconnue**, donc aimée. Cette dimension est primordiale pour celui qui a eu le courage d'adresser sa parole, elle prime sur le fait d'avoir obtenu un accord sur ce qu'il dit ou demande.

«Être toujours à nouveau capable de dialogue, c'est-à-dire écouter l'autre, me semble être la véritable élévation de l'homme à l'humanité.»

Gadamer, H.G. (1995) *Langage et vérité*. Paris : Gallimard, p. 174.

### Le dialogue des mondes maintient leur distinction

Le dialogue renonce ainsi à entretenir un illusoire mélange des mondes ou leur lutte pour se prêter à une rencontre étonnante de ceux-ci, en les conservant dans leur distinction, où l'un entre en unité avec l'autre, sans confusion, par un milieu commun. L'autre, invité à se prêter lui aussi au dialogue, reste libre d'y répondre ou pas.

**Un dialogue sans limites est un bavardage. Une limite sans dialogue est un mur.** Celui qui s'engage dans le dialogue établit sa surface de séparation selon un mode imperméable et souple, résistant et malléable. S'ouvrir ne signifie pas se déchirer, c'est-à-dire se perdre, mais bien se laisser déformer pour recevoir autrui sans rien perdre de sa réalité, de son identité, bien au contraire. Ce monde acquiert ainsi le pouvoir de se modifier sous une forte pression sans éclater, pour laisser s'ouvrir et s'élargir l'être intérieur sans se diviser, pour lui permettre d'être accueillant à ce qui produit la pression sans peur de disparaître.

La déformation radicale pourrait ressembler à une destruction ou à une absorption mais en fait il s'agit d'un creusement, de l'ajustement du monde à ce qui vient à lui, de sa réponse qui est essentiellement capacité à recevoir. **Le monde perd sa surface lissée, arrogante et illusoire, pour devenir, avec sa rugosité, accueillant aux particularités, aux écarts et à la singularité qu'il reconnaît pour tels et pour lesquels il n'a aucun objet ou perspective de transformation, de domination. C'est lui qui s'ajuste et non pas l'inverse.** C'est lui qui se mobilise envers celui qu'il rencontre et dont il se rend proche.

Il n'exige pas la réponse ou l'attitude réciproque et consent à aller jusqu'au terme. En cherchant à s'ajuster ainsi, il se dévoile à lui-même et apprend à se connaître dans ses résistances et ses peurs. Paradoxalement, **la rencontre d'autrui révèle son identité. Il advient à sa singularité en s'ouvrant à l'autre, il est lui-même.** Il reconnaît qu'aucun monde ne ressemble à un autre. Il est disponible pour mettre en commun ce qu'il est avec celui qui ne lui ressemble pas au service d'un projet.

En somme, **la question qui se pose dans les entreprises où les particularités et les écarts surviennent en masse et de façon brutale, n'a pas pour objet la remise en cause du monde que chacun est, individuellement ou collectivement, mais : comment permettre aux mondes de se rencontrer, comment leur donner la capacité de se constituer en limites accueillant les différences et de vivre l'unité ?** Si cela s'apprend, le travail reste toujours à faire, car le monde, que chacun est ou auquel il s'efforce d'appartenir, cherche, par faiblesse de son identité, à se reconstituer à partir d'un certain nombre de particularités sous une forme isolante, non adhérente, dominante, qui divise, une forme identitaire.

### LA PÉDAGOGIE DU DIALOGUE – COMMENT APPRENDRE À DIALOGUER ?

La description des requêtes des collaborateurs, des actions souhaitables et possibles tout comme celle des peurs et des désirs du manager montre combien il est nécessaire de se tenir dans une position d'écoute de l'autre, de l'environnement et de soi. Toute pratique de juste management commence par une attitude de reconnaissance du réel, aussi étrange soit-il, et non par la fuite ou le rejet de celui-ci.

**Elle ne se réalise pas par le déni de la situation («il n'y a aucun problème»), par l'apparente résolution de celle-ci par laxisme («faites ce que vous voulez pourvu que je n'en entende pas parler»), ou par un autoritarisme direct («je vous interdis») ou indirect («la loi ne me permet pas de vous autoriser»).**

## Tout commence par l'écoute

**L'écoute de la requête permet au salarié de s'entendre dire ce qu'il porte d'important en lui, ce en quoi il croit et ce pour quoi il est venu rencontrer son manager.** La dimension croyante, que celle-ci soit religieuse ou non,

sociale ou personnelle, toujours située dans une histoire individuelle et collective, est un élément vital de l'être-au-monde de la personne, qui l'ouvre sur la finalité de son existence, qui détermine la direction qu'elle prend dans sa vie, et qui la conduit à se donner des objectifs particuliers.

Cette écoute dans un cadre professionnel ne remet pas en cause le principe constitutionnel de laïcité de la société française (article 1<sup>er</sup> de la Constitution de 1958) qui est un socle et un cadre d'exercice des religions, du libre exercice des cultes et des croyances, ni celui de la neutralité de service public. Elle fait comprendre au demandeur qu'il peut être reçu avec tout ce qu'il est, y compris avec sa revendication qui peut être agressive, et non pas avec seulement une partie de sa personne.

## L'écoute authentique offre toujours des limites

L'écoute de l'autre n'est authentiquement possible que si le manager est conscient de ses propres peurs et de la double distinction qu'il doit instaurer, d'une part celle de ses propres émotions et conditionnements, représentations ou peurs, en d'autres termes, sa réalité, sa limite personnelle, et d'autre part la limite qu'il va mettre entre le collaborateur et l'entreprise, pour le bien des deux. Entreprise et salarié ne forment pas un seul et même corps.

La première étape doit ainsi donner au manager la capacité de discerner quel est le registre dans lequel la requête s'instaure, non pas pour la renvoyer au demandeur, mais pour être capable d'apprécier quel type de limite doit être mis en œuvre pour offrir le cadre de la réponse. Si la limite, quel que soit son genre, est toujours étanche, c'est-à-dire ni poreuse, ni spongieuse, ni destructible, sa souplesse doit dépendre de l'attirail du demandeur. S'il vient avec canon et boulets, ou flèches et acidités, la limite devra se présenter comme un mur de béton infranchissable, mais accueillant, voire doux, le temps que l'agression puisse s'épuiser elle-même sans susciter une guerre en retour. S'il choisit la séduction ou le chantage, la limite devra se faire glace, le temps que le piège puisse glisser et se dissoudre lui-même,

sans provoquer de rejet. S'il vient avec délicatesse et respect, la limite se rendra souple et affable, etc. Loin d'être un obstacle, elle est la condition de possibilité de l'écoute. Quel que soit son type, la limite, indépassable, froide, moulante, s'offre comme un espace en creux, un réceptacle bienveillant, même s'il peut être naturellement rugueux.

Mais attention, accueillant ne veut pas dire absorbant. Se disposer à entendre sans séparation, c'est-à-dire se tenant dans une attitude absorbante (ou au contraire inquiète, défensive), sans exercice de discernement (quant à soi ou quant à l'autre), n'est pas une écoute mais une fuite ou un rejet, une démission ou une confusion, qui ne peut conduire qu'à des divisions à moyen terme (en soi et dans son équipe) et à la constitution de fractionnements, de factions.

## La première prise de parole fait partie de l'écoute

Ce qui permet de faire percevoir à l'autre qu'il était bien écouté est le rappel des propos tenus qui, sans être nécessairement une reformulation, est une reprise de la construction de la demande, par la reconnaissance de la personne qui parle, de ses besoins et désirs, du sujet de sa demande, voire de ses propositions et de ses ouvertures ou fermetures, sans aucune caricature bien sûr, ni remarque appréciative positive ou négative.

## Une juste réponse s'inscrit dans les limites du réel

Si la première limite s'est manifestée par la qualité de l'écoute, la seconde survient dans le statut et le propos de la parole adressée au salarié. Elle est un ensemble de rappels de plusieurs ordres : la loi et les motifs de la loi dans la société française, les particularités de l'entreprise, l'objectivité quant à la situation et à la responsabilité du salarié, le projet (communauté de travail) et la réalité de la vie d'équipe.

La réaction du salarié à la limite présentée et posée peut être variable. Elle doit être prévisible si l'écoute a été assez fine, attentive, et doit confirmer la justesse du type de limite mise en œuvre. S'il n'est pas certain que le demandeur soit dans l'écoute de la limite mise en place par le manager, il a cependant plus de chances de l'être parce qu'il a été auparavant écouté. Le manager ne peut pas attendre de son équipier qu'il soit dans la même



disposition que lui, car au départ celui-ci a pour seul objectif l'obtention d'un bien, d'un droit, d'un gain, et vient « se battre » pour cela.

Mais dans le cadre des limites ainsi instaurées, les échanges peuvent se faire pour donner au salarié la possibilité de venir avec le manager au choix raisonnable et raisonné qui s'impose. Il peut aussi s'enfermer lui-même dans l'absurdité d'une position déraisonnable non sans conséquence pour son maintien dans son poste ou son équilibre dans l'équipe. C'est pourquoi la nécessité de l'objectivation de la demande est décisive et doit être faite devant le salarié pour reconnaître que la subjectivité chez chacun des deux partenaires ne saurait être la règle de la résolution de la question posée.

### Oser la parole sans chercher à être « aimé »

Si la première parole a d'abord été celle du salarié écouté, la dernière parole est celle du manager, de celui qui a la responsabilité de la décision, qui scelle l'échange dialogué et manifeste comment la limite, sans être jamais abolie, s'est ajustée aux besoins dans le cadre du projet commun et de l'équilibre des équipes.

Cette parole est la conclusion de l'acte du management. Elle n'a pas pour objet d'être séductrice ou complice pour obtenir la considération ou l'affection du salarié, « pour être aimé », mais elle doit être vraie, c'est-à-dire pesée en justice, fruit de l'élaboration du processus d'écoute, de limite posée, d'objectivation, de discernement des pièges, des échanges, de la recherche de solution. Elle manifeste que l'asymétrie de positions hiérarchiques n'altère en rien l'équité.

Il est possible qu'il y ait absence de réciprocité d'engagement dans le dialogue, c'est-à-dire que le collaborateur n'entre pas lui-même dans l'écoute et reste dans le silence, le rejet, la recherche de l'affrontement. Ceci ne rend pas pour autant le dialogue absent pour le manager qui l'a réalisé par sa qualité d'écoute, qui s'est laissé traverser par la parole d'autrui, qui l'a reçu, sans se laisser entraîner dans la confusion proposée.

Si, à un moment, le dialogue s'est transformé en débat, en discussion, et en conflit de paroles, qui risque de faire entrer les partenaires dans une perspective de négociation ou de compromis, il est toujours possible de revenir à l'activité dialogale par la reprise du cycle : écoute de la parole du demandeur, séparation, limite, échanges, parole du manager, chemin pris ensemble pour un projet commun.

En somme, mettre le dialogue au cœur de son management, c'est assurer à ses équipes qu'elles pourront avoir une parole vraie avec leur manager, qu'elles seront considérées pour ce qu'elles font et avec tout ce qu'elles sont, que les requêtes sont entendues, que les réponses apportées tiennent compte des limites du cadre légal et de l'équilibre global de l'entreprise à court et long termes, que le projet commun entrepreneurial construit par les apports de tous dans leur diversité est autant le leur que celui de leur responsable.



# POSTFACE

## DIVERSITÉ CULTURELLE ET RELIGIEUSE : LA « GÉNÉRATION DE LA GLOBALISATION » FACE AU PRINCIPE DE RESPONSABILITÉ

par **Patrick Banon**

### Une nouvelle refondation du monde est en cours

Nous vivons sans doute la révolution sociale et culturelle la plus importante depuis l'invention de l'agriculture. La globalisation des cultures, la déterritorialisation des religions, la rencontre inédite entre des traditions jadis attachées à une terre, l'interaction permanente entre les offres spirituelles, autant de circonstances qui bouleversent l'archaïque hiérarchie des dissemblances, un système social injuste, organisé sur l'observation des différences (subies ou choisies) et non sur la singularité d'une personne. Dans le monde des entreprises se pose désormais la question de la cohabitation équitable des traditions et des projections sociales des religions. Il ne s'agit pas d'une remise en question du droit fondamental de conscience et de culte, mais bien de l'harmonisation (et non de la juxtaposition) d'une diversité de rites et de traditions dans un système de pensée démocratique, laïque et sociale.

La « génération de la globalisation » se trouve face à la situation inédite de la cohabitation d'une diversité d'identités dans un espace partagé, avec l'obligation d'inventer un nouveau rapport à l'altérité. Il s'agit de parvenir à ne pas subir le changement et à trouver les moyens d'en faire une opportunité d'humanisation et de dynamique sociale.

Six mille langues vivantes se partagent le monde, soit une trentaine par État, avec autant d'héritages culturels. Quelques milliers de croyances ont désormais droit de culte et d'expression dans les pays démocratiques. La diversité des cultures est une réalité, pas un choix. Dans une société ouverte, le fait que 84 % de la population mondiale se réclame d'une religion a une incidence directe sur l'appréhension des différences et la perception de sa propre identité. En fait, si les christianismes viennent en premier rang

avec 32 % de la population mondiale, et les islams en seconde position avec 23 %, le troisième groupe le plus important, est celui des non-affiliés, 16 %, qui pour partie restent cependant attachés à des principes spirituels sans revendication d'une foi particulière<sup>83</sup>. Une réalité qui agit sur la perception de la notion de diversité.

Quatre personnes sur cinq associent la notion de diversité à celle de diversité culturelle (regroupant différents aspects particuliers de la « culture » dont, la religion, l'appartenance ethnique, la langue parlée ou encore la nationalité). L'étude « Diversité et PME<sup>84</sup> » indique que « la culture » est citée comme le premier champ concernant la diversité par 44,2 % des entreprises interrogées. 31,7 % placent la culture en second rang et 37,4 % en troisième.

La « génération de la globalisation » se trouve face à la rencontre d'une diversité d'identités et à leur inévitable mutation. L'incertitude née de la globalisation des cultures et des religions pousse en effet les uns et les autres à se regrouper par affinité, par origine (réelle ou fantasmée), par religion ou encore par code social.

Le monde des entreprises devient l'espace ultime de rencontre des diversités et de l'expression des identités dans leurs particularismes, réunies autour d'un projet collectif. De la capacité des entreprises à se dépasser et à inventer un management responsable de la diversité culturelle, dépend la société que nous laisserons à nos enfants. Éthique, responsabilité, altérité et performance, les quatre cavaliers de cette refondation du monde doivent apprendre à chevaucher ensemble, ou alors le retour à l'échelle archaïque des différences sera inévitable.

### Nous vivons une crise d'exigence d'éthique

Les face-à-face des différences, en se multipliant à l'infini, bouleversent nos rapports sociaux. Les rites de la vie quotidienne sont en mutation, et doivent s'adapter à leur nouveau monde ou disparaître. Les sphères qui

séparaient les uns des autres – chacun dans sa bulle – se transforment dans le monde des entreprises en une sphère globale où les différences ont vocation à renforcer une identité collective. Dans cette sphère « augmentée » se rencontrent des univers jadis distincts, masculin et féminin, jeunes et âgés, étrangers et nationaux. Chacun vivait dans son monde, les hommes sur Mars, les femmes sur Vénus, la France en France, la Grande-Bretagne en Grande-Bretagne, le Maghreb au Maghreb, la Chine en Chine, les jeunes avec les jeunes, les seniors avec les seniors, on parlait de terre d'islam et de terre chrétienne, aujourd'hui les murs de verre qui permettaient de s'observer sans se rencontrer se brisent. Le désordre semble régner, mais il s'agit d'une crise d'exigence d'éthique. Les rapports interculturels s'irritent, mais il s'agit de précarité et non de confrontation. Les individus sont perplexes et les organisations humaines partagées entre évitement et responsabilité. Forte est la tentation pour certains de raviver les catégories d'antan. L'incertitude s'introduit dans les cœurs. Sexisme, racisme ordinaire, hiérarchie sociale, repli religieux, les stéréotypes en se fragilisant ont bouleversé les certitudes d'antan. « Je préfère le désespoir à l'incertitude » annonçait Jean-Paul Sartre<sup>85</sup>. Les hommes auront les deux à la fois s'ils se trouvent incapables de réinventer les rites d'interaction seuls susceptibles de préserver l'identité de chacun tout en réorganisant le vivre-ensemble dans un espace partagé.

Le monde des entreprises doit faire face aux identités inquiètes de leur fragilité soudaine provoquée par l'émancipation de leurs territoires. Le management de la diversité culturelle, c'est d'abord créer les conditions d'une dynamique des différences. Il faut d'un côté garantir le droit à l'intimité de conscience, c'est-à-dire le droit à l'indifférence, et de l'autre reconnaître chacun comme étant l'élément d'un tout. L'identité de chacun paraît vulnérable au point de provoquer une concurrence des rites et des traditions. À l'entreprise de replacer au centre des préoccupations de chacun l'accomplissement du projet collectif. Mais comment parvenir à rassurer les incertains, à reconnaître les particularismes sans créer d'inégalités et à faire des choix sans fragiliser la cohésion des effectifs ? Le défi est immense à relever.

83. Pew Forum on Religion & public life, « *The Global Religious Landscape* » 2010.

84. « *Diversité et PME : Perceptions et pratiques* » (2013), étude Opcalia, Institut des Sciences de la Diversité avec la chaire Management & Diversité de l'université Paris-Dauphine.

85. *Le Diable et le Bon Dieu*, 1951.

## Le paradoxe de la diversité

Nous le savons, la discrimination, en catégorisant les individus en fonction de leurs particularités et en les regroupant en fonction d'une supposée ressemblance, fabrique de l'exclusion et de l'inégalité et nie les fondements de notre société. Mais soyons prudents, les critères de non-discrimination et les politiques de diversité ont l'effet pervers de redéfinir à leur tour des catégories et de regrouper des individualités sur la base de stéréotypes. Tel est le paradoxe du concept de diversité culturelle et religieuse. L'égalité ne se décrète pas, elle se reconnaît. Si la loi ne peut prétendre forger une seconde nature, la volonté des hommes à être solidaires, responsables les uns pour les autres<sup>86</sup>, peut être cette seconde nature. Mais c'est bien dans le monde du travail, des entreprises et des organisations, lieux privilégiés de rencontre de différences œuvrant à des projets collectifs que se joue désormais le sort de nos sociétés.

« Si je diffère de toi, loin de te léser, je t'augmente », écrivait Saint-Exupéry. Mais est-ce bien le cas ? s'inquiète la « génération de la globalisation ». Si les différences regroupées deviennent la norme, *quid* de la singularité ? Comment agir pour éviter le morcellement des identités, compenser les faiblesses des uns et garantir l'égalité des chances pour tous, reconnaître le droit de chacun à la poursuite du bonheur et favoriser une dynamique des différences ? Comment rassurer les identités fragilisées par la mondialisation, qui cherchent à revivifier des rites et des traditions le plus souvent d'un autre temps et d'un autre lieu ? Quelles limites tracer pour des pratiques particulières qui ouvrent des brèches dans des principes fondamentaux du vivre-ensemble ?

Ne croyons pas un instant que notre engagement à harmoniser les identités dans leurs différences, leurs traditions et leurs visions sociales relève d'une quête spontanée de justice. Il s'agit davantage d'un contrat émotionnel. Chacun se projetant avec générosité dans la situation des autres, arbore en effet un principe de tolérance bien pratique mais à l'effet paradoxal. Accepter pour l'autre ce que l'on n'accepterait pas pour soi-même, le principe de tolérance est un évitement non une reconnaissance et, en renforçant les sté-

réotypes, perpétue des critères de différenciation qui se révèlent rassurants pour sa propre identité. *Exit* alors l'obligation de responsabilité, l'accommodement de confort empêchant la reconnaissance de l'autre comme un autre soi-même.

Ne croyons pas non plus que ce soit par souci des autres ou par bonne conscience que nous poursuivons la lutte contre les discriminations. L'égalité enchantée imaginée par les penseurs du XVIII<sup>e</sup> siècle est encore loin de nos réalités. En fait, nous ne sommes pas meilleurs qu'avant. L'identité n'existe toujours qu'en tissant sans répit des différences entre soi et autrui. Nous n'avons pas changé, ce sont les conditions du monde qui changent et, en changeant, bouleversent l'organisation de toutes les sociétés.

Certes, le principe de « diversité », né de la rencontre de la globalisation et des idéaux démocratiques, enrichit la société et le monde des entreprises, mais pose la question d'une relation équitable entre les multiples particularités. Car, c'est inévitable, la rencontre d'une diversité d'identités crée des espaces de friction. L'échelle des différences qui imposait jadis des responsabilités et des droits différents selon l'apparence ou l'éloignement du centre imaginaire du monde, est désormais incompatible avec les réalités de ce nouveau monde et les aspirations démocratiques des peuples. Cette organisation d'un droit différencié selon sa dissemblance est désormais réservée à des sociétés d'inspiration totalitaire. Émancipé de la conception archaïque que les individus soient préconstitués, le rapport à « l'autre » est désormais tenu de s'égaliser.

L'identité d'un individu ne se limite donc pas aux contours de son corps. Chacun est entouré d'une sphère d'intimité, un espace privé, sensible aux intrusions. Dans le monde des entreprises, garantir le respect de ces sphères d'intimité est essentiel au vivre-ensemble. Faire en sorte que l'espace privé de l'un ne fasse pas intrusion dans l'espace privé de l'autre. Ainsi l'a précisé la Cour européenne des droits de l'homme : « Lorsque la pratique religieuse d'un individu empiète sur les droits d'autrui, elle peut faire l'objet de restrictions. » Le droit de manifester sa religion sur le lieu de travail est certes protégé mais doit donc être mis en balance avec les droits d'autrui et le fonctionnement optimum de l'entreprise. Cet arrêt de la CEDH limite la liberté de ne pas agir contre sa conscience ou sa religion dans l'exercice de son travail.

86. En référence à « *Doctrine de la solidarité* », La Solidarité, 25 octobre 1849.

Le contrat de travail reste le seul cadre des obligations du salarié vis-à-vis de son employeur. Il ne peut y avoir une sorte de contrat moral supérieur qui permettrait des accommodements tacites ou négociés sous prétexte d'accomplissement d'un rite ou d'une tradition. La CEDH ajoute en effet que « les préceptes d'une religion, quelle qu'elle soit, ne peuvent pas s'imposer plus qu'une autre au regard du Droit<sup>87</sup> ».

### **Est-il nécessaire de préciser qu'aucune conviction religieuse ne peut justifier un acte de discrimination ?**

Un psychologue, qui refusait de prodiguer des conseils aux couples homosexuels, argumentait que selon sa foi chrétienne les relations homosexuelles seraient contraires à la loi divine et que tout acte impliquant une reconnaissance de l'homosexualité était incompatible avec ses convictions. Licencié sans préavis pour faute grave, le salarié saisit en vain la CEDH qui a estimé que « l'obligation est faite aux employés d'éviter tout comportement discriminatoire à l'égard d'autrui ». Une décision qu'il paraît utile de rapprocher de la pratique répandue d'hommes qui refusent de serrer la main des femmes sous prétexte de leurs convictions religieuses. Il s'agit ici d'un acte discriminatoire et certainement pas de l'expression d'un code social. Un tribunal de La Haye a estimé que le refus d'un homme de serrer la main des femmes était « inacceptable » et témoignait du refus d'accepter l'égalité entre les hommes et les femmes. Cette pratique, en discriminant les femmes<sup>88</sup>, fragilise l'arsenal démocratique destiné à garantir l'égalité en général.

En effet, le clivage sexuel fit jadis de la femme le premier étranger à l'homme sur la base de leurs différences. Sur ce modèle s'est construit le clivage social et culturel. Accepter, même sous prétexte de convictions religieuses ou de traditions, la moindre entaille au statut symétrique homme/femme, serait fragiliser le statut de toutes les identités.

Le monde des entreprises devient l'espace privilégié où se joue le sort des différences. Une responsabilité considérable, car si les préjugés et les sté-

réotypes d'antan se dissolvent dans la globalisation, ils ne disparaissent pas. Telles des langues mortes, ils font leur chemin dans les langues vivantes modelant les mots et les idées. Soyons vigilants, l'archaïsme a une expérience millénaire des préjugés et des stéréotypes face à laquelle la meilleure des volontés ne suffit pas. L'accommodement est paradoxal. L'échelle des différences ne s'efface pas, elle se renouvelle. Pour éviter de créer de nouvelles catégories de personnes, de laisser s'installer des droits différenciés selon leurs particularités et de favoriser une égalité à géométrie variable, il est de notre responsabilité d'inventer de nouveaux rapports à l'altérité fondés sur la responsabilité de l'un vis-à-vis de l'autre. En fait, c'est la diversité qu'il nous faut réinventer.

87. Cour européenne des droits de l'homme, Strasbourg, le 15 janvier 2013, requêtes nos 48420/10, 59842/10, 51671/10 et 36516/10].

88. Municipalité de Rotterdam contre Mohammed Enait, tribunal de La Haye, 10 avril 2012.

## BIBLIOGRAPHIE

ARÈNES, J. (2010) «La religion et les rites à l'adolescence», in *Dictionnaire de la jeunesse et de l'adolescence* (dir.) Marcelli, D., Le Breton, D., Paris : PUF.

ARÈNES, J., GIBERT, P. (2007) *Le psychanalyste et le bibliste*. Paris : Bayard.

ARÈNES, J. (2011) *La quête spirituelle hier et aujourd'hui. Un point de vue psychanalytique*. Paris : Éd. du Cerf.

ARÈNES, J. (2012) *Croire au temps du dieu fragile. Psychanalyse du deuil de Dieu*. Paris : Éd. du Cerf.

ASHIR, I. (2007) *L'Essentiel de la Religion Musulmane*. Editions Iqra, coll. «Vivre & pratiquer l'islam» - 2<sup>e</sup> Édition, traduit par Tarik Bengaraï.

BANON, P. (2006) *Dieu et l'entreprise. Comprendre et gérer les cultures religieuses*. Paris : Éditions d'organisation.

BARBOT, G., ALAKTIF, J., ET DE BRY, F. (à paraître) «Entreprise et religion : quels rapports ? Quels apports ? Une étude des liens entre marketing et religion», in *Entreprise et Sacré*. Paris : Éditions Hermès.

BARTH, I. (coord) (2012) *Management et religions, décryptage d'un lien indéfectible*. Strasbourg : Éditions EMS.

BEAUBÉROT, J. (2004) *Laïcité (1905-2005). Entre passion et raison*. Paris : Seuil.

BEAUBÉROT, J. (2007) *Histoire de la laïcité en France*. Paris : PUF.

BEAUBÉROT, J. (2012) *La laïcité falsifiée*. Paris : La Découverte.

BÉRAUD, C. ET WILLAIME, J.-P. (2009) *Les jeunes, l'école et la religion*. Paris : Bayard.

BOUZAR, D., BOUZAR, L. (2009) *Allah a-t-il sa place dans l'entreprise ?* Paris : Albin Michel.

BOUZAR, D. (2010) *Laïcité, mode d'emploi - Cadre légal et solutions pratiques : 42 études de cas*. Paris : Éditions Eyrolles.

BOUZAR, D., BOUZAR, L. (2010) *La république ou la burqa, les services publics face à l'islam manipule*. Paris : Albin Michel.

BUREAU CENTRAL DES CULTES DU MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR (2011) « Laïcité et liberté religieuse. Recueil de textes et de jurisprudence ». Éditions des journaux officiels.

COUFFIN-KAHN, M. (1999) « La place des convictions religieuses du salarié lors de l'exécution de son contrat de travail », *Le droit ouvrier*, n° 610, p. 228-241.

COULANGE, P. (2010) *L'Homme au travail*. Paris : Edition Parole et Silence.

COURAU, T.M., DE LA HOUGUE, H. (dir) (2012) *Rites. Fêtes et célébrations de l'humanité*, Paris : Bayard.

DAVIE, G., HERVIEU-LÉGER, D. (dir) (1996) *Identités religieuses en Europe*. Paris : La Découverte.

DEBRAY, R. (2004) *Ce que nous voile le voile. La république et le sacré*. Paris : Gallimard, coll. « Folio ».

DEJOURS, C. (1998) *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Éditions du Seuil.

D'IRIBARNE, P. (2008) *Penser la diversité du monde*. Paris : Seuil.

DOLE, G. (1997) *La liberté d'opinion et de conscience en droit comparé du travail. Union européenne. 1 - Droit européen et droit français*. Paris : L.G.D.J, coll. « Bibliothèque de droit social », t. 25.

DUBET, F. (2006) *Injustices l'expérience des inégalités au travail*. Paris : Éditions du Seuil.

FREGOSI, F. (2008) *Penser l'islam dans la laïcité*. Paris : Fayard.

GARAY, A. (2003) « Le prosélytisme religieux au sein de l'entreprise », *Conscience et liberté*, n° 64, p. 24-38.

GAUCHET, M. (1998) *La religion dans la démocratie. Parcours de la laïcité*. Paris : Gallimard, coll. « Le débat ».

GIRA, D. (2012) *Le dialogue à la portée de tous... (ou presque)*. Paris : Bayard.

GISEL, P. (2007) *Qu'est-ce qu'une religion ?* Paris : Vrin, coll. « Chemins philosophiques ».

GLAVANY, J. (dir) (2011) *Guide pratique de la laïcité, une clarification par le concret*. Paris : Éditions Jean Jaurès.

GODARD, B., TAUSSIG, S. (2009) *Les Musulmans en France: Courants, institutions, communautés : un état des lieux*. Paris : Hachette Littératures, coll. « Pluriel ».

HADDAD, P. (2000) *Pour expliquer le judaïsme à mes amis*. Paris : Édition In Press, Collection « Lecture des Religions ».

HERVEAU, J. & al. (2011) *Les religions. Modes de vie, modes d'emploi*. Paris : L'atelier.

HIRSOUX, E. (1997) « Conclusions au colloque sur le licenciement dans les entreprises de tendance », *L'année canonique*, p.153-174.

HOUZIAUX, A. (dir.) (2004) *Le voile que cache-t-il ?* Paris : L'atelier, coll. « Questions de vie ».

LUCHAIRE, F. (1987) *La protection constitutionnelle des droits et des libertés*. Paris: Economica.

MAYEUR, J.-M. (1991) *La séparation des Eglises et de l'Etat*. Paris: Les éditions ouvrières, coll. «Églises/Sociétés».

MINÉ, M. (2012) *Le droit du travail en pratique*. Paris: Éditions d'Organisation.

MINÉ, M. (A paraître) *Guide des discriminations*, Paris, Dalloz.

MINÉ, M. (2006) *Siffler en travaillant ? Les droits de l'homme au travail*. Paris: Le Cavalier bleu.

MOULINET, D. (2005) *Genèse de la laïcité. À travers les textes fondamentaux de 1801 à 1959*. Paris: Cerf.

MUTABAZI, E., PIERRE, P. (2008) *Pour un management interculturel. De la diversité à la reconnaissance en entreprise*. Paris: L'Harmattan, coll. «Diversité religieuse et dynamique des organisations».

RICŒUR, P. (2004) *Parcours de la reconnaissance: Trois études*. Paris: Stock.

RIES, J. (2009) *L'homme et le sacré*. Paris: Cerf, coll. «Patrimoines. Histoire des religions».

ROY, O. (2006) *La laïcité face à l'islam*. Paris: Hachette, coll. «Pluriel».

ROY, O. (2008) *La sainte ignorance. Le temps de la religion sans culture*, Paris: Seuil.

SEMAINES SOCIALES DE FRANCE (2009) *Les religions, menace ou espoir pour nos sociétés*. Paris: Bayard.

STASI, B. (2004) «Commission de réflexion sur l'application du principe de laïcité dans la République», Rapport remis au Président de la République le 11 décembre 2003, Paris: La Documentation française, 166p.

STOUT, J. (2004) *Democracy and Tradition*. Princeton: Princeton University Press.

TAYLOR, C. (1997) *Multiculturalisme. Différence et démocratie*. Paris: Flammarion, coll. «Champs».

TAYLOR, C. (2011) *L'âge séculier*. Paris: Seuil.

TAYLOR, C., MACLURE, J. (2010) *Laïcité et liberté de conscience*. Paris: La Découverte.

WAQUET, P. (1996) «Loyauté du salarié dans les entreprises de tendance», *Gazette du Palais*, 2<sup>e</sup> sem., pp.1427-1432.

WILLAIME, J.-P. (2004) *Europe et religions. Les enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle*. Paris: Fayard.

## LES AUTEURS

**JAMILA ALAKTIF**, doctorante en management à l'IAE de Lille, membre de la Chaire de la RSE à Montréal. Ses travaux de recherche s'intéressent à l'impact des normes de la diversité sur le management des entreprises avec une analyse comparée en France et en Amérique du Nord. Ses activités incluent le conseil en management socialement responsable et l'enseignement en management à l'IEP de Lille.

**JACQUES ARÈNES**, psychologue clinicien et psychanalyste, maître de conférences à l'Institut catholique de Lille – Centre d'éthique de la famille et du sujet contemporain, membre du comité de rédaction de la revue *Études*. Ses domaines de recherches sont l'anthropologie et la psychanalyse du fait religieux et des phénomènes de subjectivation ; l'anthropologie et la psychodynamique du fait familial.

**PATRICK BANON**, écrivain, essayiste, spécialisé en sciences religieuses et systèmes de pensée, associé à la chaire Management et Diversité de l'université de Paris-Dauphine, directeur de l'Institut des Sciences de la Diversité.

**GILDAS BARBOT**, maître de conférences en sciences de gestion à l'IUT de Valence (université Pierre-Mendès-France de Grenoble). Ses recherches portent sur le comportement du consommateur, le marketing bancaire et la responsabilité sociale de l'entreprise.

**DOUNIA BOUZAR** est docteur en anthropologie du fait religieux. Auteure d'une douzaine d'ouvrages sur la question de la compréhension de l'islam au sein de la culture française, engagée pour la cause des femmes au sein du think tank L'Observatoire des futur(els), elle devient expert auprès du Conseil de l'Europe sur la dimension religieuse du dialogue inter-culturel en 2011 et reçoit un deuxième prix de l'Académie des sciences morales et politiques pour son dernier ouvrage, *Laïcité mode d'emploi, 42 études de cas*.



**THIERRY-MARIE COURAU** est doyen du *Theologicum* – Faculté de théologie et de sciences religieuses, Institut catholique de Paris, religieux de l'ordre des Dominicains, ingénieur, 3<sup>e</sup> cycle d'administration des entreprises, docteur en théologie catholique et membre de la Commission pour les relations interreligieuses de la Conférence des évêques de France. Ses champs de recherche et d'enseignement sont le bouddhisme, la théologie catholique des religions, le dialogue des personnes, des cultures et des sociétés.

**PHILIPPE GREINER**, doyen de la Faculté de droit canonique, Institut catholique de Paris, membre du Conseil pour les questions canoniques de la Conférence des évêques de France. Professeur de droit canonique, ses principaux domaines de recherche sont les relations Églises-État, les œuvres catholiques et d'enseignement et le droit canonique des biens.

**FABIENNE HUANG**, diplômée de l'Institut d'études politiques de Toulouse, travaille depuis 2006 à la direction de la diversité du Groupe La Poste, au sein de la DRHRS, en qualité de responsable management de la diversité. Elle s'est particulièrement intéressée au thème du fait religieux en entreprise et a contribué à l'élaboration d'un guide sur ce sujet pour La Poste.

**PHILIPPE HUMEAU** est consultant et fondateur du cabinet RS&D – Responsabilité sociétale & diversité. Il s'est spécialisé dans la gestion du fait religieux en entreprise et sur l'islam en France.

**VINCENT LECLERCQ**, maître de conférences au *Theologicum*, Institut catholique de Paris, docteur en médecine, docteur en théologie, prêtre de la congrégation des Assomptionnistes. Ses domaines de recherche sont la théologie morale fondamentale, la bioéthique et l'éthique des vertus.

**LYLIA LUC-BOUZAR** est titulaire d'un master de droit privé, spécialisée en droit du travail et chercheure associée auprès du cabinet Cultes et cultures. En 2007, en tant que directrice du développement, elle contribue à monter un laboratoire d'idées nommé Dynamique Diversité au sein duquel la thématique de la laïcité et du fait religieux dans le monde du travail est abordée pour la première fois.

**ELENA MASCOVA**, docteure en sociologie de l'université Paris-Descartes, lauréate de Burgen *scholarship* de Academia Europaea, est responsable des études de l'AFMD. Ses recherches portent sur les conditions de travail et d'emploi.

**MICHEL MINÉ**, docteur en droit privé, est professeur de droit du travail au Conservatoire national des arts et métiers, chercheur au Lise/Cnam/CNRS, conférencier à l'Académie de droit européen (ERA, Trèves), auteur de nombreux articles juridiques sur la discrimination dans l'emploi et le travail, ancien membre du comité consultatif de la Halde (2004-2011) et de l'Observatoire de la parité entre les femmes et les hommes (2006-2013), ancien inspecteur du Travail. Derniers ouvrages publiés : *Le droit du travail en pratique*, 2013 (25<sup>e</sup> éd.) et *Le droit social international et européen*, 2013 (2<sup>e</sup> éd.), Éditions d'Organisation, Paris.

**SYLVIE SAVIGNAC**, diplômée en droit, est directrice de la diversité et de l'égalité des chances du Groupe La Poste. Au sein de la direction «Projet Handicap et Diversité», elle s'occupe de la politique de l'égalité entre les hommes et les femmes ainsi que de la lutte contre la discrimination.

**YSÉ TARDAN-MASQUELIER**, historienne des religions, indianiste, directrice du MBA spécialisé «Diversité, dialogue et management» (ISTR du *Theologicum*, ICP) ».

# LA COMMISSION

## « DIVERSITÉ ET RELIGIONS : APPRENTISSAGE MANAGÉRIAL DU DIALOGUE »

### Le pilote académique



#### THIERRY-MARIE COURAU

Doyen du *Theologicum* Faculté de théologie et de sciences religieuses, Institut catholique de Paris, religieux de l'ordre des Dominicains, Thierry-Marie Courau est ingénieur, 3<sup>e</sup> cycle d'administration des entreprises, docteur en théologie catholique et membre de la Commission pour les relations interreligieuses de la Conférence des évêques de France. Ses champs de recherche

et d'enseignement sont le bouddhisme, la théologie catholique des religions, le dialogue des personnes, des cultures et des sociétés.

Récemment, il a codirigé avec Henri de La Houge l'encyclopédie sur les fêtes religieuses : Courau, T-M et La Houge, H. de (éd.) (2012) *Rites, fêtes et célébrations de l'humanité*. Paris : Bayard.

### Le pilote entreprise



#### SYLVIE SAVIGNAC

Diplômée en droit, Sylvie Savignac a travaillé pendant vingt ans au sein des Ressources Humaines de la RATP en se spécialisant pendant cette période en droit social et en relations avec les organisations syndicales. Elle a rejoint le Groupe La Poste en 2003 où elle s'est occupée, après avoir contribué au renouvellement du dialogue social, de la politique de l'égalité entre les hommes et

les femmes ainsi que de la lutte contre la discrimination au sein de la direction « Projet Handicap et Diversité ».

Depuis janvier 2011, elle est directrice de la diversité et de l'égalité des chances auprès du DRH délégué aux ressources et aux relations sociales.

### Les membres de la commission

- Adecco Groupe France
- Adie
- Agirc-Arrco
- Air France
- Areva
- BNP Paribas
- Bouygues Construction
- Cassius Partners
- D&O
- GDF Suez
- IBM
- ISTR
- La Poste
- Latham & Watkins
- Michael Page International
- Rouen Business School
- SFR

### Le comité de lecture

- Isabelle BARTH (EM Strasbourg),
- Agnès CLOAREC-MERENDON (Latham & Watkins),
- Fabienne HUANG (Groupe La Poste),
- Elena MASCOVA (AFMD),
- Vincent POIREL (Michael Page International),
- Didier RABITI (Bouygues Construction),
- Bruce ROCH (Adecco/AFMD),
- Sylvie SAVIGNAC (Groupe La Poste)
- Stéphanie SCHLAGER (Bouygues Construction).



Espace de réflexion et de partage d'expériences, l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) organise des commissions de travail, des ateliers d'échanges, des petits déjeuners et conférences permettant de partager des bonnes pratiques et de construire des solutions managériales innovantes en matière de lutte contre les discriminations. Elle en assure la diffusion sur son site web, par la publication de livres blancs, de guides pratiques et l'organisation de colloques nationaux et internationaux. L'AFMD compte 110 adhérents (entreprises, associations, organismes, établissements d'enseignement supérieur) en février 2013.

Son champ d'application ambitionne de couvrir toutes les problématiques de la diversité : genre, rapports intergénérationnels, personnes en situation de handicap, appartenance religieuse, origines sociales, ethniques... sur lesquelles elle s'engage à mobiliser ses adhérents à l'aide de ses partenaires académiques, associatifs et institutionnels.

Le partenariat académique est placé au cœur de notre démarche Recherche-Action : les enseignants chercheurs sont associés aux travaux de nos commissions. Ils nourrissent de leur réflexion la pratique des entreprises et contribuent par leur recherche et leur enseignement à former les managers d'aujourd'hui et de demain.

[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)



L'Institut de Science et de Théologie des Religions – ISTR est, au sein du *Theologicum* (Faculté de Théologie et de Sciences religieuses) de l'Institut catholique de Paris, un lieu de recherche et de formation universitaires de deuxième cycle spécialisé dans la connaissance et la théologie des diverses religions du monde. L'enseignement est assuré par des universitaires et des chercheurs soucieux de faire découvrir aux étudiants la logique interne propre à chacune des grandes religions : christianisme, islam, judaïsme, bouddhisme, hindouisme, religions traditionnelles africaines, chinoises et amérindiennes. L'ISTR ouvre également les étudiants à une compréhension plus large du fait religieux, de la théologie du dialogue interreligieux, du management de la diversité et de la culture du dialogue.

L'ISTR collabore, en tant qu'institution chrétienne de recherche et d'éducation, avec tous ceux qui, dans la société globale, s'intéressent à la question de la diversité culturelle, à l'interculturalité, à la rencontre des religions et à un dialogue soucieux de l'humain. En plus de son Master en théologie et de ses trois diplômes universitaires (D.U.), l'ISTR a ouvert en 2011 un MBA spécialisé « Diversité, Dialogue et Management » qui forme des personnes capables de répondre aux situations concrètes dans un monde globalisé, multiculturel et pluri-religieux, en donnant du sens à l'exercice du management. Des modules y sont aussi proposés dans le cadre de la formation permanente.

[www.icp.fr](http://www.icp.fr)





Conception graphique [www.studio-agnescappadoro.com](http://www.studio-agnescappadoro.com)

Imprimé par l'**ESAT Jean Pinaud**, sur du papier provenant de forêts exploitées durablement.

Dépôt légal mars 2013

# ENTREPRISES ET DIVERSITÉ RELIGIEUSE

Cet ouvrage collectif est issu des travaux de la commission « Diversité et religions : apprentissage managérial par le dialogue » que l'AFMD a lancée en partenariat avec l'ISTR (*Theologicum*, Institut Catholique de Paris) face au constat des multiples interrogations que suscitent, dans le champ entrepreneurial et public, les exigences liées à des pratiques religieuses et les réponses mises en œuvre. Comment le manager opérationnel peut-il réagir aux demandes de prise en compte des spécificités culturelles et des convictions religieuses de ses collaborateurs ? Telle est la question à laquelle cet ouvrage essaie de répondre par un travail pluridisciplinaire rassemblant managers, praticiens d'entreprise et universitaires, consultants, juristes, sociologues, anthropologues, philosophes et théologiens.

L'ouvrage comprend trois parties qui offrent un cheminement progressif pour le manager : de la description de la situation actuelle et des moyens pour y répondre, à la proposition d'un management fondé sur le dialogue. Face à des problématiques religieuses ou culturelles, cette réponse originale devrait permettre à chaque manager de comprendre la nécessité de réaliser un véritable acte de management, un de ceux qu'il doit faire tous les jours, là où il serait si tentant de croire qu'il suffit d'appliquer des recettes.

ISBN 979-10-92358-15-5

[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)

