Mémoire de recherche du MBA

Management des Ressources Humaines

Promotion XIII

Le fait religieux dans les organisations

Au-delà du cadre juridique, quelles sont les solutions pour le management opérationnel ?

Samir Bengelloun
Fathallah Charef
Nicolas Fayol
Karim Hamel
Elodie Nuyttens

SOMMAIRE

PREFACE 4

INTRODUCTION 7

1 FACE A LA BANALISATION DU FAIT RELIGIEUX DANS LES ORGANISATIONS 8

1.1 Définition des concepts 8

1.1.1 Le fait religieux 8

1.1.2 La laïcité 10

1.1.3 Le principe de neutralité et d'égalité 11

1.1.4 Les principes de la laïcité 13

1.1.5 La morale des personnes 14

1.1.6 La liberté de conscience et de religion 14

1.1.7 La séparation de l'Église et de l'État 14

1.1.8 Les rapports entre les quatre principes de la laïcité 14

1.1.9 La laïcité «rigide» et la laïcité «ouverte» 16

1.1.10 La conception subjective de la religion 17

1.2 Diagnostic 18

1.2.1 Diagnostic à chaud 18

1.2.2 Les enseignements du rapport Randstad 21

1.2.3 Les observations et les retours d'expérience 30

1.3 Le retour d'expérience dans les organisations 34

1.3.1 Entreprise de droit privé 34

1.3.2 Le monde associatif 40

1.3.3 Entreprise de la fonction publique 44

2 …ET A L'INCERTITUDE DU CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE 52

2.1 Principes, textes et incertitudes 52

2.1.1 Un corpus de règles étendu 52

2.1.2 Une application incertaine des règles 53

2.2 Le droit à l'épreuve de la manifestation du fait religieux 57

2.2.1 De la protection absolue des «convictions religieuses» 57

2.2.2 …à l'encadrement de la manifestation du fait religieux 57

3. …NOUS DEVONS PRIVILEGIER D'AUTRES ALTERNATIVES 63
3.1 L'apport des travaux académiques 63
3.1.1 Jean-François CHANLAT 63
3.1.2 Patrick BANON 64
3.2 Préconisations à l'usage du management 67
3.2.1 Autres mécanismes de régulation du fait religieux 67
3.2.2 L'intelligence interculturelle 69
3.2.3 La culture organisationnelle digue contre la montée des « eaux religieuses » 73
3.2.4 Du manager au *«management interculturel»* 76
3.2.5 Management et religions – décryptage d'un lien indéfectible 81

4. ANNEXES 87
Charte de la laïcité et de la Diversité - Entreprise PAPREC 87
L'observatoire de la laïcité 88
Rapport de la CFDT 89
Les avis du Conseil Economique, Social et Environnemental 91
La cohésion nationale en action 93
La diversité religieuse et culturelle dans les organisations françaises contemporaines – Patrick Banon et Jean François Chanlat 97
Autres sources additionnelles 107

REMERCIEMENTS 110

PREFACE

Dans le cadre d'un MBA en Management des Ressources Humaines à l'Université Paris Dauphine, en qualité de Directeurs des Ressources Humaines et Managers d'équipe, nous avons choisi de mener un mémoire d'expertise sur «Le fait religieux dans les organisations».

Après une étude académique dirigée par M. Jean-François Chanlat (professeur en sciences des organisations à l'Université Paris-Dauphine et spécialiste international du management interculturel) permettant de comprendre la place du fait religieux dans les organisations, l'objectif de ce mémoire est d'évaluer les convergences et les divergences existantes auprès des leaders d'opinion.

Aussi, nous avons l'ambition d'interroger les parties prenantes qu'elles soient du domaine public, privé ou associatif afin de décrire les pratiques au regard du fait religieux dans ces environnements. La finalité étant de pouvoir mesurer le rôle des organisations. Nous serons alors à mêmes de mesurer le rôle des organisations dans la gestion de ce sujet passionnant où subsistent beaucoup d'interrogations.

Mais avant de rentrer dans le vif du sujet, nous aimerions faire la précision suivante qui sera déterminante dans le traitement du sujet : il y a 18 mois, les rédacteurs de ce mémoire ne se connaissaient pas et ne s'étaient jamais rencontrés.

Partant de ce constat, nous avons donc demandé à chacun d'entre nous de décrire en quelques lignes les raisons qui l'ont amené à vouloir traiter ce sujet. L'intérêt d'une telle démarche était libre :

- Explorer à chaud la part d'irrationalité que provoquait chez chacun ce sujet, notamment dans un contexte de fortes polémiques.
- Mesurer à posteriori notre cheminement intellectuel.
- Cadrer dès le départ le sujet

Propos recueillis auprès de :

- Karim Hamel

« L'irruption du fait religieux dans nos sociétés est en train de changer l'entreprise. Les salariés sont de plus en plus nombreux à réclamer une pratique religieuse sur le lieu même du travail.
La religion au travail, une question centrale. Quelles sont les conséquences concrètes?
La Foi a-t-elle sa place dans l'entreprise? Liberté religieuse et laïcité ?
Nous essayerons d'apporter notre point de vue à travers les enquêtes que nous mènerons sur le terrain ».

- Nicolas Fayol

« Dans le cadre de mes activités professionnelles et associatives, la question du fait religieux s'est invitée en perturbant les convictions des parties prenantes dans mon environnement.
Mon intérêt est de découvrir les problématiques rencontrées dans les organisations, ce qu'elles révèlent réellement et comment permettre aux membres des organisations de bien vivre ensemble. »

- Fathallah Charef

« Lorsque que Karim m'a proposé de traiter ce sujet, je n'ai pas hésité une seconde et ce en dépit des préjugés, ou des raccourcis qui auraient pu être faits entre ma personne et le sujet. Finalement qui mieux que moi pour parler d'un sujet si polémique, source de tous les fantasmes ; moi le binational, moi le Français Musulman fier de ses racines, mais aussi français qu'un Breton qui s'enflamme devant un match des bleus…
Mais plus sérieusement, si je réfléchis cette problématique en qualité de professionnel des Ressources Humaines, en acteur déterminant du vivre ensemble dans l'entreprise, en forgeron de la diversité dans une entreprise multiculturelle âgée de plus de 160 ans ; alors travailler ce sujet est l'opportunité de réfléchir collectivement à une problématique face à laquelle chaque DRH peut se sentir démuni et seul ».

- Samir Bengelloun

« Etant issu d'un milieu et d'une famille de sportifs, j'ai toujours baigné dans le football et le sujet du fait religieux n'a pas lieu d'être. En effet, les footballeurs sont de nature superstitieuse et certains d'entre eux sont très pieux quelle que soit leur religion.
Lors de ma reconversion dans le milieu de l'entreprise, je me suis rendu compte que ce sujet était/est tabou et que pas ou peu d'entreprises osent aborder le sujet. J'ai fait le constat aussi que lorsque le sujet du fait religieux est mis sur la table, on parle beaucoup de l'Islam et moins des autres religions. La question que je me pose est la suivante : L'Islam est-elle une religion stigmatisée au détriment de ses croyants ?
Par conséquent, le fait de travailler sur ce sujet me permettra de répondre à cette question et à partager le retour d'expériences des têtes pensantes des organisations dans le but de pouvoir proposer des bonnes pratiques liées à ce sujet. »

- Elodie Nuyttens

« En tant que Manager au sein d'un département achats, je peux constater au quotidien que la diversité culturelle et religieuse n'est pas un frein à l'instauration de relations commerciales dans un climat de respect mutuel. En revanche, pourquoi au sein d'une entreprise et plus particulièrement dans le management est-ce parfois plus difficile de prendre en compte cette diversité et de bien vivre ensemble ? »

Lorsque nous avons commencé à débattre sur ces cinq productions personnelles, très rapidement des constats se sont imposés à nous :

Si chacun d'entre nous entretient déjà avec ce sujet un lien personnel qui le renvoie à ses propres interrogations, il est clair alors qu'il en serait de même avec nos différents interlocuteurs. Chaque individu, quelles que soient ses origines, son identité personnelle et ou collective, projette à travers ce sujet sa propre expérience, ses opinions et finalement le risque est de tomber dans des discussions de comptoir.

Il existe une confusion entre les différentes notions :

- *Faits religieux (cités 3 fois)*
- *Pratique religieuse (2 fois)*
- *Religion (2 fois)*
- *Foi (1 fois)*
- *Liberté religieuse (1 fois)*
- *Diversité dans une entreprise multiculturelle (1 fois)*
- *Superstitieuse (1 fois)*
- *Pieux (1 fois)*
- *Croyants (1 fois)*

La question du fait religieux est un facteur du vivre ensemble, il le renforce ou il le menace.

Enfin, la diversité de notre environnement humain et relationnel n'a cessé de se développer et constitue une marque d'ouverture et une source d'enrichissement culturel. Cette diversité se retrouve dans toute forme d'organisation et se traduit naturellement dans le champ des convictions et des pratiques religieuses des individus (employeurs, salariés, associés, leaders d'opinion). Dans ce contexte, chacun devient plus attentif aux manifestations de la religion.

INTRODUCTION

Indépendamment du contexte politique actuel marqué par des tensions « extra-communautaires » et une radicalisation des extrêmes poussant certains commentateurs « populistes » à parler de *« guerre de civilisations »* poussant à la stigmatisation d'une partie de la population française ; nous ne pouvons que constater une augmentation de la manifestation des faits religieux dans notre société, que ce soit dans la sphère publique, ou dans la sphère privée au premier rang desquels nous retrouvons le lieu de travail. Aujourd'hui aucune organisation au sens large du terme n'est épargnée par ce que nous qualifierons plus loin de banalisation des demandes religieuses. Si ce phénomène est l'occasion pour les politiques et les journalistes de s'adonner à leur sport favori, surtout en cette période préélectorale, déclaration à l'emporte pièces pour les premiers (nous pouvons même parler de trumpisation du débat politique au tour de la question de la place du fait religieux dans notre société. Dernier épisode en date le « burkini »), et course aux faits divers pour les seconds ; malheureusement ce sont les managers de proximité qui, tous les jours, doivent gérer des demandes de plus en plus confessionnelles. Ce sont les managers de proximité qui se retrouvent en première ligne sur le champs de bataille à livrer le combat non pas simplement pour s'assurer du bon fonctionnement de l'entreprise, mais en réalité pour défendre un modèle de société, celui du « contrat social » de Jean-Jacques Rousseau reposant sur les notions de **liberté**, **d'égalité**, et de **volonté générale**.

Pour Jean Jacques Rousseau, une organisation sociale « juste » repose sur un pacte garantissant l'égalité et la liberté entre tous les citoyens. Ce pacte est contracté entre l'ensemble des citoyens. Chacun, au nom du pacte social, renonce à sa liberté naturelle pour gagner une liberté civile.

Alors que cette banalisation de la manifestation du fait religieux devrait être traitée à travers le prisme de *« l'intelligence interculturelle »* (Michel Sauquet) ou du *« management interculturel »* (Philippe Pierre); les élites de ce pays tentent, depuis plusieurs années, de nous convaincre que la solution réside dans la réglementation et l'interdiction quitte à porter atteinte à nos libertés fondamentales aux premiers rangs desquelles nous retrouvons la liberté d'expression et la liberté religieuse. Or, nous le verrons plus loin, cette vision simpliste des choses est en opposition avec les attentes de la société civile. A chaque nouvelle affaire, nos politiques, munis de leurs bâtons de pèlerins, font le tour des « plateaux télé » prêchant en faveur de la laïcité, dogme qu'ils ont érigé en nouvelle religion. Alors que les premiers confrontés à cette banalisation, les managers opérationnels, recourent volontairement ou involontairement au *« management interculturel »* en adoptant une *« démarche de vigilance et de curiosité…(les) amenant à comprendre les logiques de ceux de (leurs) partenaires de travail dont la culture, les modes de pensée, les façons de fonctionner sont différentes des (leurs) » (cf.* ***« L'intelligence Interculturelle »*** de Michel Sauquet et Martin Vielajus).

Aussi, nous tenterons à travers ce mémoire d'aborder la question du fait religieux dans les organisations, non pas à travers le prisme législatif et règlementaire (nous laisserons ce plaisir aux cabinets d'avocats, il ne se passe pas une semaine sans qu'un avocat y aille de son laïus sur le fait religieux) ; mais en tentant de répondre à cette question :

« Quelles solutions pouvons-nous offrir aux managers confrontés à la manifestation du fait religieux au sein de leurs équipes ? »

Mais avant de répondre à cette question il est important de procéder à un diagnostic, afin de mesurer la réalité du phénomène.

1 FACE A LA BANALISATION DU FAIT RELIGIEUX DANS LES ORGANISATIONS…

Comme nous l'avons vu plus haut, la question du fait religieux a une résonance particulière pour chaque individu et renvoie à sa propre vision de ce fait social, ce qui provoque une confusion. Dès lors, il nous paraît nécessaire de définir les principaux concepts en lien avec notre sujet.

1.1 Définition des concepts

Aujourd'hui, les mots sont souvent biaisés et un langage toujours plus approximatif conduit à de nombreux amalgames sources de faux problèmes et d'inutiles conflits. Aborder une question si sensible que le « fait religieux » dans l'entreprise suppose au minimum d'adopter le même langage pour savoir de quoi nous parlons.

1.1.1 Le fait religieux

Aucune société n'échappe aujourd'hui au fait religieux ; même si c'est pour s'y opposer ou le nier, le fait religieux traverse, imprègne, fonde ou perturbe toute société humaine. Le « fait religieux » est une réalité humaine et personnelle aux contours sociaux et identitaires du monde actuel, issu d'une longue évolution historique. Le « fait religieux » d'aujourd'hui n'est ni le « fait religieux » d'hier, ni celui de demain.
Face à une telle complexité, nous vous proposons de reprendre les travaux de Régis Debray, professeur à l'Université Lyon III. Cette définition a été tirée d'un support d'un séminaire intitulé *« L'enseignement du fait religieux ».* Ce séminaire s'adresse à des enseignants de l'éducation nationale.

« L'expression "fait religieux" s'est imposée depuis quelques années dans le vocabulaire scientifique et public… Un fait a trois caractéristiques. Premièrement, il se constate et s'impose à tous. Que cela plaise ou non, il y a depuis mille ans des cathédrales dans les villes de France, des œuvres d'art sacré dans les musées, du gospel et de la soul music à la radio, des fêtes au calendrier et des façons différentes de décompter le temps à travers la planète. *Pouvons-nous nous boucher les oreilles et fermer les yeux devant le monde tel qu'il est ? Pouvons-nous refuser d'écrire sur notre agenda, sous prétexte que nous n'avons aucune raison objective de prendre pour l'an zéro la date probablement erronée de la naissance de Jésus ?*

Deuxièmement, un fait ne préjuge ni de sa nature, ni du statut moral ou épistémologique à lui accorder. Superstition, superstructure, facteur explicatif de l'histoire ou fausse conscience des acteurs ? Ces interrogations relèveront du débat philosophique. Elles doivent être formulées, mais elles supposent d'abord la prise en considération d'un matériau empirique, qu'il s'agisse d'un vitrail, d'un poème, d'un massacre, d'une route de pèlerinage ou d'une œuvre de charité. Prendre acte n'est pas prendre parti.

Troisièmement, un fait est englobant. Il ne privilégie aucune religion particulière, considérée comme plus " vraie " ou plus recommandable que les autres. Il est vrai que nos programmes d'histoire rencontrent en priorité les religions abrahamiques, mais ils donnent également une place au siècle des Lumières et ne négligent pas les religions de l'Antiquité et de l'Asie…

Le fait est observable, neutre et pluraliste. Je crois que ces trois propriétés disent déjà ce qu'un enseignement du " fait religieux " peut signifier pour l'école républicaine, dans un pays où la laïcité, privilège unique sur le continent européen, revêt la dignité d'un principe constitutionnel. Pour aller un peu plus loin, la séparation des Églises et de l'État ne signifie pas, comme aux Etats-Unis d'Amérique, rendre les Églises libres de toute emprise étatique, mais rendre l'État libre de toute emprise ecclésiale…

Le fait est plus qu'une opinion, et cela peut surprendre dans une tradition libérale. Il suffit de penser à notre Déclaration des droits de l'homme et du citoyen et à son article 10 - " Nul ne doit être inquiété pour ses opinions, mêmes religieuses, pourvu que leur manifestation ne trouble pas l'ordre public établi par la loi ". Tel était le statut du phénomène religieux pour les constituants de 1789. Depuis 1789, l'histoire nous a appris que le mot " opinion " était un peu optimiste ou léger pour désigner la conviction religieuse. Ce n'est pas que le mot d'ordre de Condorcet - " rendre la raison populaire " - ait perdu de son actualité : le rôle de l'instruction publique reste plus que jamais de " former des citoyens difficiles à gouverner ", à manipuler ou embrigader. Mais entre Condorcet et nous, il y a eu Durkheim, Marcel Mauss et Claude Lévi-Strauss : l'évolution des savoirs a élargi et complexifié nos outils intellectuels…

Parler de fait religieux consiste à envisager autre chose qu'une histoire des opinions, autre chose que le développement des techniques du bien-être personnel, et même quelque chose de plus qu'une intime espérance ou qu'une option spirituelle. En effet, le fait de conscience est un fait de société et un fait de culture, un fait social total qui déborde le sentiment privé et l'inclination individuelle. C'est cette dimension structurante (certains disent identitaire ou collective) qui lui donne sa place comme objet d'étude dans l'enseignement public…

Le fait religieux n'est pas qu'archives et vestiges. Il renvoie à des forces vives et à des questions qui fâchent, comme le port des signes religieux, les jours d'examen, les menus. Il renvoie à l'intrusion des familles et de l'actualité dans l'enceinte scolaire…

Le fait religieux n'est pas tout, mais il est presque partout. Il ne constitue pas une sphère à part et ne fait pas l'objet d'une discipline en soi. Il s'agit d'une dimension affectant nombre de phénomènes, et qui s'inscrit naturellement dans le tissu des matières enseignées. ***Reste à déterminer où le fait religieux commence et où il s'arrête…*** *»*

En résumé, pour Régis DEBRAY, parler de « fait religieux » revient donc à prendre une posture neutre voire areligieuse. Le fait religieux doit donc avant tout être analysé froidement comme un fait de société, c'est-à-dire un objet d'analyse.

Le « fait religieux » est donc l'expression qui, dans une société laïque, voire athée, permet d'envisager toutes les formes de religiosité dont les religions ne sont finalement qu'une expression. Le fait religieux pose donc la question de la religiosité des personnes (comportements, normes, religions), mais aussi du rapport des personnes religieuses avec les non religieuses et des personnes religieuses entre elles.

Le fait religieux nous amène à nous poser la question de savoir comment intégrer, au sein d'une organisation, chaque nouvel individu unique qui a en outre sa propre religiosité.

La religiosité est ce sentiment du divin qui habite chaque individu, l'interpelle au plus intime de lui-même et auquel il donne sa propre réponse de la religion qui comprend des cadres et une communauté de fidèles. La société peut être religieuse, c'est-à-dire reconnaitre la religiosité de ses membres et l'intégrer comme une composante sociétale. Elle peut être laïque, c'est-à-dire refuser d'être religieuse mais reconnaitre toutes les religions et spiritualités. Elle peut faire corps avec une religion ou alors refuser toute idée du religieux.

1.1.2 La laïcité

Afin d'avoir une définition précise des concepts au regard de la laïcité, nous nous sommes inspirés du rapport de **Gérard Bouchard** et de **Charles Taylor**, « le temps de la conciliation » publié le 22 mai 2008. Ce rapport permet une vision pragmatique et précise des mots utilisés dans le cadre de notre sujet et qui nous paraissent importants de mettre en avant pour une bonne compréhension de notre état d'esprit.
La laïcité se laisse aisément définir par des formules comme « *la séparation de l'Église et de l'État* », la « *neutralité de l'État* » ou la distinction entre la *« sphère publique* » et la « *sphère privée* ».

Pourtant, le sens et les implications de la laïcité ne sont simples qu'en apparence. Aucune de ces définitions, aussi pertinentes soient-elles, n'épuise à elle seule le sens de la laïcité. Chacune d'entre elles peut prendre un sens particulier dans un contexte national donné et comporter des zones grises et des tensions, parfois même des contradictions, qu'il faut clarifier avant de pouvoir déterminer ce que signifie l'exigence de la laïcité de l'État.

Comme nous le verrons, la laïcité est complexe, car elle est faite d'un ensemble de valeurs ou de principes. Une société qui cherche à définir son modèle de laïcité doit donc décider, à la lumière de sa propre situation, quelles sont les valeurs, finalités et équilibres qu'elle souhaite atteindre. C'est pourquoi les modèles de laïcité varient, à différents degrés, d'un contexte à l'autre.

Il n'existe pas de modèle pur de laïcité qu'il suffirait d'appliquer correctement. Les deux protagonistes prennent l'exemple du Québec pour explorer et définir ce modèle.
Le Québec, comme les autres États laïques, a construit et continue de construire un modèle qui, tout en étant conforme au droit international en matière de liberté de conscience et de religion, est adapté à ses conditions particulières.

Jean Bauberot, spécialiste de la sociologie des religions et fondateur de la sociologie de la laïcité, donne les éléments qui constituent la laïcité :

- la liberté de conscience
- la non- discrimination pour raison de religion et de conviction
- la séparation des autorités religieuses et du pouvoir politique
- la neutralité arbitrale de l'Etat, la puissance publique

La démocratie ne peut pas fonctionner s'il n'y a pas des éléments de laïcité. Et la laïcité est un élément fondamental de la démocratie au niveau des rapports des convictions, des religions et des autorités publiques.

Il comprend les tensions qui existent, les considérants comme l'organisation de la société dans le respect de l'autre et dans l'acceptation de la liberté de conscience de l'autre.
Pour Jean Baubérot, un pays où plus personne n'aurait de conviction, complètement livré à la marchandisation et à la publicité serait un pays en état de vide spirituel.

Philippe d'Irribarne dans une chronique dans le Figaro du 05/08/2016 : « *la laïcité a été conçue dans la perspective d'encadrer l'action de l'Etat et celle des autorités catholiques, non restreindre la liberté des citoyens* ».

1.1.3 Le principe de neutralité et d'égalité

Les rapports entre le pouvoir politique et les religions sont complexes et variés dans les démocraties libérales modernes. Ces démocraties, même celles qui continuent, souvent symboliquement, à reconnaître une Église officielle, vivent néanmoins sous ce que l'on peut appeler un « régime de laïcité ». Dans une société à la fois égalitaire et diversifiée, l'État et les Églises doivent être séparés et le pouvoir politique doit demeurer neutre envers les religions. Suivre la tradition de la chrétienté et établir aujourd'hui un lien organique entre l'État et une religion particulière feraient des adeptes des autres religions et de ceux qui sont sans religion des citoyens de second rang. Une démocratie moderne exige donc que l'État soit neutre ou impartial dans son rapport aux différentes religions. Il doit aussi traiter de façon égale les citoyens qui adhèrent à des croyances religieuses et ceux qui ne le font pas ; il doit, en d'autres termes, être neutre quant aux différentes visions du monde et aux conceptions du bien séculières, spirituelles et religieuses auxquelles les citoyens s'identifient.

Les sociétés contemporaines, on le sait, sont marquées par le pluralisme des valeurs et des finalités de l'existence. La question de la laïcité doit donc être abordée dans le cadre plus large de la nécessaire neutralité de l'État quant aux valeurs, aux croyances et aux plans de vie choisis par les citoyens dans les sociétés modernes.

Toutefois, on doit davantage préciser cette exigence de neutralité.

Un État démocratique et libéral ne saurait être indifférent à l'égard de certaines valeurs clés, notamment les droits humains fondamentaux, l'égalité de tous les citoyens devant la loi et la souveraineté populaire. Ce sont les valeurs constitutives de notre régime politique ; elles lui procurent ses fondements. Un État démocratique et libéral ne saurait rester neutre à leur égard, il n'a d'autre choix que de les affirmer et de les défendre. Ces valeurs sont légitimes, même si elles ne sont pas neutres, car elles permettent à des citoyens, ayant des conceptions très variées du monde et de ce qui constitue une vie réussie, de vivre ensemble de façon pacifique. Elles permettent aux individus d'être souverains quant à leurs choix de conscience et de définir ainsi leur propre plan de vie, dans le respect du droit des autres d'en faire autant.

C'est pourquoi des gens de convictions religieuses, spirituelles et séculières très diverses peuvent adhérer à ces valeurs et les affirmer. Ils en viennent à adopter ces valeurs par des voies souvent très différentes, mais ils s'entendent néanmoins pour les défendre. La présence d'un consensus « par recoupement » – plutôt qu'intégral

– sur les valeurs publiques fondamentales est la condition d'existence des sociétés pluralistes comme la nôtre. Une personne croyante pourra, par exemple, défendre les droits et libertés de la personne en invoquant l'idée que l'être humain a été créé à l'image de Dieu ; un humaniste athée ou agnostique dira qu'il faut reconnaître et protéger la dignité égale des êtres rationnels, alors qu'un Autochtone se rapportant à une conception holistique du monde soutiendra que les êtres vivants et les forces naturelles se trouvent dans un rapport de complémentarité et d'interdépendance les uns envers les autres et qu'il faut conséquemment accorder à chacun d'entre eux un respect égal, y compris aux êtres humains. Ces trois personnes s'entendent sur le principe sans pouvoir se mettre d'accord sur les raisons le justifiant.

En conséquence, l'État qui s'identifie à ces principes politiques communs ne saurait faire sienne aucune des raisons profondes - multiples et parfois difficilement conciliables – qu'épousent les citoyens. Nous entendons ici par « raisons profondes » les raisons ou les motifs issus des conceptions du monde et du bien qui permettent aux individus de comprendre le monde qui les entoure et de donner un sens et une direction à leur vie. C'est en se donnant des valeurs, en les hiérarchisant et en précisant les finalités qui en découlent que les êtres humains arrivent à structurer leur existence, à exercer leur jugement et à guider leur conduite. C'est en se reportant à ces raisons que nous prenons les décisions importantes de notre vie. C'est dans cette sphère des raisons profondes que les individus puisent leurs « convictions de conscience », sur lesquelles nous reviendrons plus loin et qui sont protégées par la liberté de conscience et de religion inscrite dans nos chartes des droits et libertés. Comme nous le verrons, les convictions de conscience incluent à la fois, sur un pied d'égalité, les croyances profondes religieuses et séculières, et elles se distinguent des « préférences » – légitimes, mais moins fondamentales – que nous manifestons en tant que personnes. Ainsi, dans une société où il n'y a pas de consensus sur les raisons profondes, l'État doit chercher à éviter de hiérarchiser les différentes conceptions du monde et du bien qui motivent l'adhésion des citoyens aux principes de base de leur association politique.

Dans le domaine des raisons profondes, l'État, pour être véritablement l'État de tout le monde, doit rester neutre. Cela implique qu'il adopte non seulement une attitude de neutralité envers les religions, mais aussi envers les différentes conceptions philosophiques qui se présentent comme les équivalents séculiers des religions. En effet, un régime qui remplace, au fondement de son action, la religion par une philosophie morale et politique totalisante fait de tous ceux qui adhèrent à une quelconque religion des citoyens de second rang, puisque ceux-ci ne font pas leurs les raisons profondes enchâssées dans la philosophie officiellement reconnue. En d'autres termes, ce régime remplace la religion établie, ainsi que les raisons profondes qui l'accompagnent, par une philosophie morale laïciste, voire antireligieuse, qui établit à son tour un ordre de raisons profondes. Une telle philosophie morale et politique devient une « religion civile ».Le vivre-ensemble ne peut donc prendre appui sur un équivalent séculier d'une doctrine religieuse, mais bien sur le stock de valeurs et de principes qui peut faire l'objet d'un « consensus par recoupement ». L'appui sur les valeurs publiques communes vise à assurer l'égale dignité des citoyens, de sorte qu'ils puissent tous adhérer aux grandes orientations de l'État selon leur propre conception du monde et du bien.

Il faut conséquemment éviter de confondre la *laïcisation* d'un régime politique et la *sécularisation* d'une société. Bien que cette distinction appelle plusieurs nuances, la laïcisation est le processus à la faveur duquel l'État affirme son indépendance par rapport à la religion, alors que la sécularisation fait référence à l'érosion de l'influence de la religion dans les mœurs sociales et la conduite de la vie individuelle. Si la laïcisation est un processus politique

qui s'inscrit dans le droit, la sécularisation est plutôt un phénomène sociologique qui s'incarne dans les conceptions du monde et les modes de vie des personnes. À la lumière de nos développements sur la nécessaire neutralité de l'État par rapport aux « raisons profondes », on dira donc que l'État doit chercher à se laïciser sans pour autant promouvoir la sécularisation.

Cela dit, il est clair que cette neutralité de l'État n'imposera pas un fardeau égal à tous les citoyens. L'État libéral défend, par exemple, le principe suivant lequel les individus sont considérés comme des agents moraux autonomes, libres d'adopter leur propre conception de ce qu'est une vie réussie, ce qui exige logiquement qu'il se garde de leur en imposer une.
L'État favorisera ainsi le développement de l'autonomie critique des élèves à l'école. En exposant les élèves à une pluralité de visions du monde et de modes de vie, l'État démocratique et libéral rend la tâche plus difficile aux groupes qui cherchent à se soustraire à l'influence de la société majoritaire afin de perpétuer un style de vie fondé davantage sur le respect de la tradition que sur l'autonomie individuelle et l'exercice du jugement critique.
La neutralité de l'État n'est de ce fait pas intégrale. Ce parti pris en faveur de certaines valeurs de base est *constitutif* des démocraties libérales ; il ne s'agit pas tant de le remettre en question que de prendre conscience que la neutralité de l'État démocratique et libéral ne peut, par définition, être absolue. En étant neutre sur les différentes raisons profondes au sujet desquelles les citoyens peuvent raisonnablement être en désaccord, l'État *défend* l'égalité des citoyens et leur autonomie quant à la poursuite de leurs propres finalités (dans les limites du droit).
L'État prend donc parti en faveur de l'égalité et de l'autonomie des citoyens en leur permettant de choisir leur mode de vie. Ce faisant, le croyant ou l'athée peut, par exemple, vivre selon ses convictions, mais il ne peut imposer à l'autre son mode de vie. En résumé, l'idéal proposé ici est celui d'une société pluraliste qui en vient à « un consensus par recoupement » sur les principes politiques de base, c'est-à-dire un accord solide entre les citoyens sur ces principes, même s'ils adhèrent à une grande variété de raisons profondes.

1.1.4 Les principes de la laïcité

La laïcité doit donc être comprise dans le contexte de l'idéal plus général de neutralité auquel l'État doit aspirer, s'il veut traiter les citoyens de façon juste. Mais qu'est-ce que, plus précisément, la laïcité ? Comme nous l'avons déjà indiqué, la laïcité ne se laisse pas saisir par des formules simples et univoques comme « la séparation de l'Église et de l'État », la « neutralité de l'État à l'égard des religions » ou la « sortie de la religion de l'espace public », même si toutes ces formules recèlent une part de vérité.
La laïcité comprend, selon nous, quatre grands principes. Deux définissent les finalités profondes que l'on recherche : l'égalité morale des personnes ou la reconnaissance de la valeur morale égale de chacune d'entre elles, et la liberté de conscience et de religion.

Les deux autres se traduisent dans des structures institutionnelles qui sont essentielles pour réaliser ces finalités, à savoir : la neutralité de l'État à l'égard des religions et la séparation de l'Église et de l'État.

Les structures institutionnelles de la laïcité, tout en étant indispensables, peuvent toutefois être définies, comme nous le verrons, de différentes façons et s'avérer plus ou moins permissives ou restrictives, eu égard à la pratique religieuse.

1.1.5 La morale des personnes

Un régime démocratique et libéral reconnaît, en principe, une valeur morale égale à tous les citoyens. La réalisation de cette visée exige la séparation de l'Église et de l'État et la neutralité de l'État à l'égard des religions et des mouvements de pensée séculiers. D'une part, l'État ne doit pas s'identifier à une religion ou à une vision du monde particulière, car il est l'État de tous les citoyens et ceux-ci se rapportent à une pluralité de conceptions du monde et du bien. C'est en ce sens que l'État et la religion doivent être « séparés ». L'État est souverain dans ses champs de juridiction.

D'autre part, l'État doit aussi être « neutre » eu égard aux religions et aux autres convictions profondes ; il ne doit en favoriser ni en défavoriser aucune. Pour reconnaître la valeur égale de tous les citoyens, l'État doit pouvoir, en principe, justifier auprès de chacun d'eux les décisions qu'il prend, ce qu'il ne pourra faire s'il favorise une conception particulière du monde et du bien.

1.1.6 La liberté de conscience et de religion

L'institution d'un État laïque vise également la protection de la liberté de conscience et de religion des citoyens. Par la constitution d'un terrain neutre, la laïcité tend à ce que chacun puisse mener sa vie à la lumière de ses convictions de conscience. De plus, l'État laïque cherchera à défendre cette liberté de conscience et de religion lorsqu'elle est illégitimement entravée, au même titre qu'il défendra l'égalité entre les femmes et les hommes ou la liberté d'expression.

1.1.7 La séparation de l'Église et de l'État

On pourrait peut-être mieux qualifier cette séparation comme une autonomie réciproque. L'État est libre de toute tutelle religieuse, tandis que les associations religieuses sont autonomes dans leurs champs de juridiction, bien qu'elles restent soumises à l'obligation de respecter les droits humains fondamentaux et les lois en vigueur. D'une part, les religions n'ont pas de lien privilégié avec l'État. D'autre part, les églises ne doivent pas être sous le contrôle de l'État, comme on le voit de nos jours en Turquie, par exemple, où le gouvernement exerce un contrôle rigide sur le clergé de l'islam sunnite.

1.1.8 Les rapports entre les quatre principes de la laïcité

Que la laïcité vise le traitement égal des citoyens et la protection de la liberté de conscience devient encore plus patent si l'on tient compte de son développement historique en Occident. Tout comme le principe d'autonomie réciproque, l'exigence d'une neutralité de l'État en matière religieuse est née des guerres de religion. Il fallait redéfinir l'État non plus comme un instrument aux mains des catholiques ou des protestants, mais comme un pouvoir public commun au service des citoyens des deux confessions.

Ces premiers pas vers la neutralité, aussi hésitants et partiels qu'ils aient été, allaient aussi de pair avec l'institution d'un régime de tolérance religieuse permettant une liberté plus grande dans l'exercice des cultes

auparavant interdits. Relevant de la même intention, le premier amendement de la Constitution américaine stipule qu'aucune loi établissant une religion ou interdisant la pratique d'une religion ne peut être adoptée par le Congrès.

De même, la loi française de 1905 sur la laïcité effectue la séparation de l'Église et de l'État, tout en enchâssant la liberté de culte pour tous les citoyens. Dans tous ces cas, la séparation et la neutralité visent à assurer l'égalité des citoyens et vont de pair avec la reconnaissance et la protection de la liberté de conscience et de religion des individus. On pourrait ainsi dire, avec Micheline Milot, que la laïcité est « un aménagement (progressif) du politique en vertu duquel la liberté de religion et la liberté de conscience se trouvent, conformément à une volonté d'égale justice pour tous, garanties par un État neutre à l'égard des différentes conceptions de la vie bonne qui coexistent dans la société ». On prend mieux la mesure de la complexité inhérente à la laïcité lorsque l'on constate qu'elle comporte un ensemble de principes (finalités et structures institutionnelles) qui peuvent s'opposer en pratique. Des tensions peuvent survenir, par exemple, entre la neutralité de l'État et le respect de la liberté de conscience et de religion. Le port du foulard en classe par une enseignante musulmane peut être vu comme compromettant la neutralité de l'institution publique qu'est l'école, mais empêcher cette enseignante de porter son foulard constitue une atteinte à sa liberté de religion. Comment concilier l'apparence de neutralité, dont doivent faire preuve les institutions publiques, et le respect de la liberté de religion ? Le fait que deux pays européens où le cas s'est présenté – l'Allemagne et l'Angleterre – aient résolu la question différemment révèle qu'il s'agit là d'un cas difficile.

Il faut en conséquence reconnaître que les quatre grands principes constitutifs de la laïcité ne peuvent, dans certaines situations, être parfaitement harmonisés et qu'il faut alors chercher les compromis qui s'approchent le plus de la compatibilité maximale entre ces idéaux. Il est normal que des intervenants éclairés et bien intentionnés n'arrivent pas à s'entendre lorsqu'un cas limite se présente. Le fait que la laïcité ne soit pas fondée sur un principe simple et unique donne naissance à des dilemmes que doivent résoudre les institutions publiques.

Si nous prenons le cas d'une enseignante évoquée dans le rapport, où on lui interdit le port du hijab, cette décision accentue l'apparence de neutralité de l'institution scolaire, mais cela restreint la liberté de conscience et de religion de l'enseignante ou cela lui ferme les portes d'une carrière intéressante par laquelle elle aurait pu contribuer à la société. Quelles que soient l'exactitude des définitions et la justesse et la cohérence des principes retenus, il y aura toujours des cas limites, difficiles à trancher.

Comment concevoir un rapport entre les deux finalités et les deux structures dans un régime de laïcité ? On peut l'envisager essentiellement comme un rapport entre buts et moyens, tout en reconnaissant que les moyens ici sont indispensables. Ou bien on peut envisager ces quatre éléments comme des valeurs en soi, tant la neutralité et la séparation que les deux finalités. Il s'agit d'une différence philosophique que nous n'avons pas à trancher ici. Toujours est-il que, envisagés de l'une ou l'autre façon, les quatre principes peuvent entrer en conflit et engendrer des dilemmes qu'il faut résoudre.

1.1.9 La laïcité «rigide» et la laïcité «ouverte»

Les régimes de laïcité dans le monde sont généralement classés en fonction du rapport qu'ils entretiennent avec la pratique religieuse. On dira que la laïcité est plus ou moins « intégrale » et « rigide » ou « souple » et « ouverte », selon la manière dont sont résolus les dilemmes qui se posent lorsque les principes de la laïcité entrent en conflit.

Une forme de laïcité plus rigide permet une restriction plus grande du libre exercice de la religion au nom d'une certaine interprétation de la neutralité de l'État et de la séparation des pouvoirs politique et religieux, alors que la laïcité « ouverte » défend un modèle axé sur la protection de la liberté de conscience et de religion, ainsi qu'une conception de la neutralité étatique plus souple. Dans les faits, les régimes de laïcité se situent dans un continuum allant des positions les plus rigides et sévères aux positions les plus flexibles et accommodantes envers la pratique religieuse.

De plus, un État peut adopter des positions tantôt plus restrictives sur un enjeu, tantôt plus ouvertes sur un autre. La France, par exemple, interdit le port de signes religieux à l'école publique, mais continue d'assumer l'entretien d'églises catholiques et protestantes et de synagogues construites avant l'adoption de la Loi concernant la séparation des Églises et de l'État de 1905 et finance à plus de 75 % les écoles privées confessionnelles.

Deux autres valeurs, en dehors de celles que nous avons énumérées ici, sont souvent invoquées en faveur d'un régime plus restrictif. C'est qu'on attribue aussi à la laïcité la mission de réaliser, en plus de l'égalité morale des personnes et de la liberté de conscience et de religion, deux autres finalités, à savoir :

- L'émancipation des individus :

Un modèle de laïcité peut chercher à favoriser ou bien l'émancipation des individus par rapport à la religion, et donc la sécularisation ou l'érosion de la croyance religieuse, ou bien, au minimum, la relégation stricte de la pratique religieuse aux confins de la vie privée et de la vie associative.

Cette conception de la laïcité défend une opinion ou un point de vue négatif, à différents degrés, sur la religion elle-même, vue comme incompatible avec l'autonomie rationnelle des individus. La laïcité devient ici un instrument devant servir l'émancipation des individus par la critique ou la mise à distance de la religion.

Cette conception est très problématique dans les sociétés plurielles comme le Québec. D'abord, l'idée sous-jacente selon laquelle la raison peut accomplir sa fonction émancipatrice uniquement si elle est dégagée de toute foi religieuse est très contestable. Il y a tout lieu de penser qu'une personne peut faire usage de sa raison dans la conduite de sa vie tout en ménageant une place à la foi.

Ensuite, les risques que cette valeur d'émancipation entre en conflit avec les principes d'égal respect des citoyens et de liberté de conscience sont très élevés. L'État laïc, en œuvrant à la mise à distance de la religion, adhère à la conception du monde et du bien des athées et des agnostiques et ne traite conséquemment pas avec une

considération égale les citoyens qui font une place à la religion dans leur système de croyances et de valeurs. Cette forme de laïcité n'est pas neutre par rapport aux « raisons profondes » qui animent les individus.

Or, l'engagement de l'État en faveur de l'autonomie des individus implique que ces derniers soient reconnus comme souverains à l'égard de leur conscience et qu'ils aient les moyens de faire leurs propres choix existentiels, que ceux-ci soient séculiers, religieux ou spirituels.

- **L'intégration civique.**

On peut aussi penser qu'un modèle de laïcité plus dur est nécessaire pour servir, en plus du respect de la valeur égale des personnes et de la liberté de conscience, une autre finalité, soit l'intégration civique. L'intégration est comprise ici dans le sens d'une allégeance à une identité civique commune et dans celui d'une poursuite conjointe du bien commun. Pour certains, l'interaction et la coopération entre les citoyens que requiert l'intégration exigent l'effacement ou la neutralisation des marqueurs identitaires qui différencient les citoyens (dont la religion et l'ethnicité). Cette position « républicaine » suppose que l'effacement de la différence est une condition préalable à l'intégration.

On peut toutefois être d'accord avec l'idée que la laïcité doit servir l'intégration civique, tout en contestant la prémisse selon laquelle l'effacement de la différence est une condition à l'intégration.
De ce point de vue, le dialogue, la compréhension mutuelle et la coopération entre les citoyens d'une société diversifiée exigent au contraire que leurs ressemblances et leurs différences soient reconnues et respectées. Le développement d'un sentiment d'appartenance et d'identification dans une société comme le Québec passe davantage par une « reconnaissance raisonnable » des différences que par leur relégation stricte à la sphère privée. C'est le modèle de l'inter culturalisme. La première fonction de cette conception ouverte de la laïcité demeure la protection de l'égalité morale des citoyens et de la liberté de conscience et de religion, mais elle contribue aussi, subsidiairement, à l'intégration civique.

Le cadre analytique permettant de comprendre la laïcité et ses différentes incarnations possibles étant posé, nous pouvons maintenant présenter le modèle de laïcité que le Québec a construit à travers le temps et qui est appelé aujourd'hui à relever de nouveaux défis.

1.1.10 La conception subjective de la religion

La liberté de religion fait partie des libertés fondamentales reconnues dans les chartes canadienne et québécoise des droits et libertés et dans les conventions internationales. Comme l'énonce **l'article 18 de la Déclaration universelle des droits de l'homme** : **«** *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 seule ou en commun, tant en public qu'en privé, par l'enseignement, les pratiques, le culte et l'accomplissement des rites.* **»**

1.2 Diagnostic

1.2.1 Diagnostic à chaud

Avant de dresser le diagnostic de notre sujet en nous appuyant notamment sur des études, sondages et ou baromètres, il nous est apparu nécessaire en amont, vierges de toutes lectures sur le sujet, de tenter pour chacun d'entre nous de répondre à trois questions :

1. Qu'est-ce que la manifestation du fait religieux ?
2. Quel diagnostic posons-nous ?
3. Quelle alternative nécessaire pour les opérationnels ?

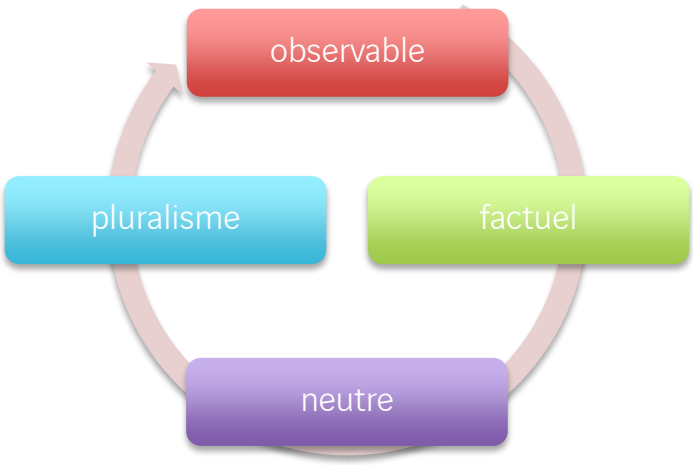
Pour quelle raison ce travail préalable ?

Tout simplement parce que sur la question de la manifestation du fait religieux, chacun a un avis, et il nous parait intéressant de confronter nos avis, et ensuite de les rapprocher à la réalité scientifique et à celle du droit. Enfin, c'est l'occasion de tracer l'évolution de nos opinions sur le sujet.

Qu'est- ce que la manifestation du fait religieux ?

C'est l'intrusion de pratiques ou d'expressions de nature religieuse (tenue vestimentaire, rythme de travail, pratique alimentaire, espace de recueillement, usage de vocable…) dans la sphère professionnelle visant à satisfaire des revendications identitaires. Elle s'exprime de manière collective ou individuelle, de manière aussi bien confidentielle que dans le champ public. Il se peut que des salariés d'une même confession se regroupent afin de défendre des intérêts communs liés à l'exercice de leur religion.

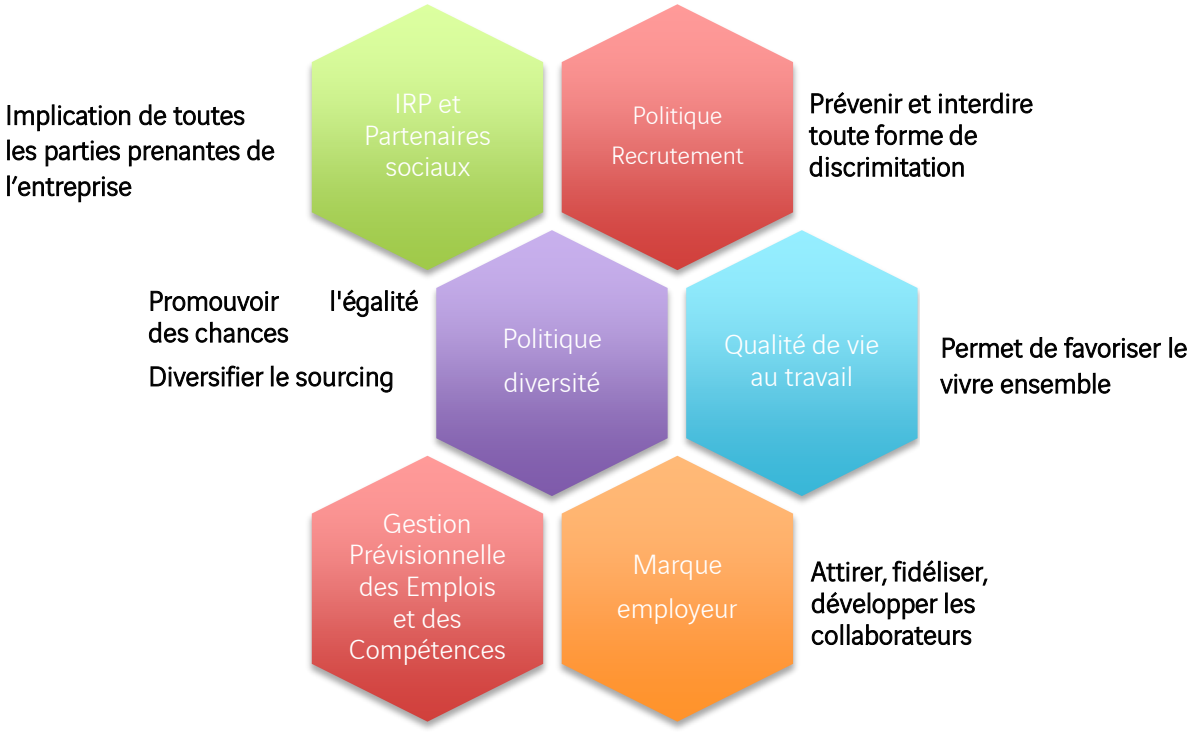
LES CARACTERISTIQUES DU FAITS RELIGIEUX



POSITIONNEMENTS AFFICHES PAR LES ENTREPRISES

Face aux manifestations du « fait religieux », plusieurs attitudes sont possibles de la part des organisations : l'organisation inclut le fait religieux ; l'entreprise exclut le fait religieux ; l'entreprise ignore le fait religieux ; l'entreprise digère le fait religieux ; l'entreprise intègre le fait religieux.

Voici quelques entreprises que nous avons classées par rapport à nos différentes recherches sur celles-ci :



Quel diagnostic posons – nous ?

Dans les organisations, la manifestation du fait religieux survient pour revendiquer le respect de principes, de règles, de modes de management que l'organisation oublie à l'endroit de communautés qui ont en commun une pratique religieuse. Le fait religieux n'est pas en lien spécifiquement avec un besoin de mieux pratiquer sa foi - qui peut s'exercer dans le cadre privé avec l'assurance d'une parfaite piété - mais s'apparente à une revendication structurée pour lutter contre une discrimination réelle ou supposée.

Si la question de la manifestation du fait religieux dans les entreprises et plus largement dans les organisations n'est pas nouvelle, on peut constater que la question s'est intensifiée sur les 3 dernières années.

Et alors que cette question était cantonnée à des sphères publiques (collèges, hôpitaux) ; elle s'est propagée au sein des sphères privées (entreprises). 85 % des cas rencontrés donnent lieu à une résolution amiable et non problématique. En revanche 15 % des cas rencontrés génèrent des tensions. A cela s'ajoute l'évolution de notre société vers une société multi culturelle qui connait un effet de résonnance avec l'actualité récente.

Quelle alternative nécessaire pour les opérationnels ?

Deux écoles s'affrontent : les partisans d'une codification contraignante avec la préconisation d'un recours à la législation et les partisans d'une « tolérance à l'égard de ces manifestations.

S'il existe un cadre légal, on voit bien que les managers sont malgré tout souvent désemparés face à la diversité des situations. C'est souvent la première fois qu'ils sont confrontés à ces situations, ils ont rarement été formés ou sensibilisés sur le sujet et leur hiérarchie n'a pas forcément elle-même de position sur ces nouveaux sujets. Il manque donc un cadre pratique, un mode d'emploi de la gestion du fait religieux.
Cela passe par un accompagnement des managers par l'entreprise qui doit les guider dans l'attitude à adopter face à ces sujets du fait religieux.

La Direction doit donc avoir elle-même une position claire sur le sujet de la manifestation du fait religieux et communiquer sa vision du "bien vivre ensemble"?

1.2.2 Les enseignements du rapport Randstad

Si le nombre de conflits liés à la manifestation du fait religieux a très peu évolué ces dernières années; en revanche les managers sont de plus en plus confrontés à des demandes et revendications de natures religieuses.

Désormais le fait religieux dans l'entreprise s'est banalisé et les revendications qui en découlent sont devenues des demandes managériales classiques.
Ce que nous constatons à travers le rapport Randstad, c'est que le fait religieux dans les entreprises s'affirme de plus en plus, sans poser de problème la plupart du temps. Il peut néanmoins, arriver des cas ou la revendication religieuse met en péril tant l'organisation de l'entreprise que le « vivre ensemble ».
Si la manifestation du fait religieux nécessite de faire preuve de courage managérial et de fermeté face aux cas inacceptables; elle nécessite aussi de faire preuve d'ouverture d'esprit, de tolérance et de bon sens pour gérer de façon apaisée des situations quotidiennes qui ne sont ni conflictuelles ni contraires au vivre ensemble.

1.2.2.1 Les caractéristiques du fait religieux

La fréquence du fait religieux en entreprise

Nous observons une augmentation du fait religieux en entreprise sur les 3 dernières années.
Alors que 50 % des salariés interrogés en 2015 avaient, à plusieurs reprises (c'est à dire au moins plusieurs fois par an jusqu'à des manifestations quotidiennes), font face à la question du fait religieux sur le lieu de travail; ils sont 65 % en 2016, soit une augmentation de 15 points.
Inversement, 35 % des répondants n'ont jamais ou alors rarement (une fois par an), observés des faits religieux au travail; alors qu'ils étaient 50 % en 2015.

Comment expliquer cette augmentation de la manifestation du fait religieux?

Randstad y voit au moins trois raisons:

- Les questions liées à la place des religions et des comportements religieux dans la société sont devenues sensibles ces dernières années. De ce fait les comportements et situations ayant une dimension religieuse directe ou indirecte sont davantage et plus rapidement repérés.

- L'évolution des organisations et de la gestion des ressources humaines, nécessite de la part des collaborateurs une implication de plus en plus grande; et finalement la frontière entre sphère professionnelle et sphère personnelle est de plus en plus poreuse. Dans un tel contexte, il n'est donc pas étonnant que les collaborateurs aient de plus en plus de revendications personnelles dans la sphère professionnelle. Et les revendications d'ordre religieux font parties de ces revendications personnelles; Finalement, l'individu est entier dans la sphère professionnelle et la religion au même titre que son statut social fait partie de son identité.

- La banalisation du fait religieux dans toutes les sphères de la société, amènent certainement les collaborateurs à moins hésiter à formuler des revendications invoquant des motifs religieux.

1.2.2.2 Les formes du fait religieux

Il faut généralement distinguer deux grandes catégories de faits religieux en entreprise:

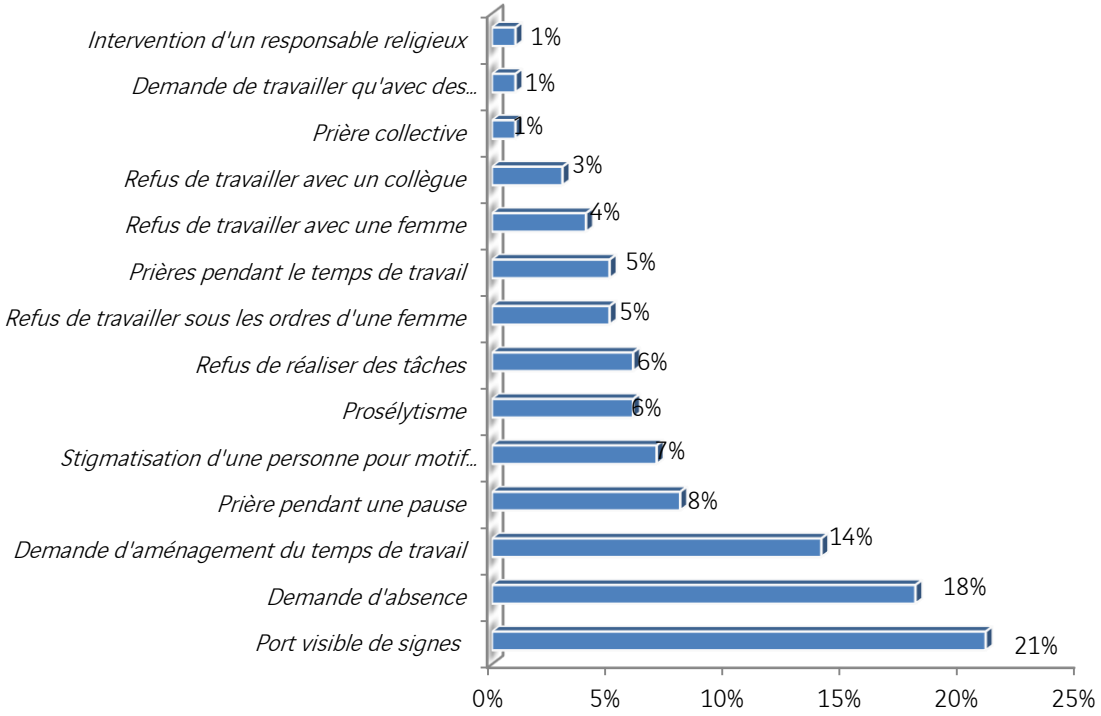
Les faits correspondants à des demandes et des pratiques personnelles:

- Demandes d'absence pour une fête religieuse;
- Aménagement des plannings de travail;
- Port ostentatoire de signes religieux;
- Prières pendant les pauses.

Les faits correspondants à une perturbation et/ou une remise en cause de l'organisation du travail et/ou à une transgression de règles légales:

- Refus de travailler avec une femme ou sous ses ordres;
- Refus de faire équipe avec des collaborateurs ne partageant pas les mêmes croyances religieuses;
- Refus d'effectuer certaines tâches;
- Prosélytisme;
- Prières pendant le temps de travail;
- Intervention de personnes extérieures;
- Etc.

1.2.2.3 La typologie des faits religieux



En 2016, le port visible de signes religieux devient le premier fait religieux observé, avec 21 % des manifestations ; alors que le port du voile ne représentait que 17 % en 2015 et 10 % en 2014.
Les demandes d'absence reculent à la 2ème place mais restent stables avec 18 %, contre 19 % en 2015 et 16 % en 2014. Les demandes d'aménagement du temps de travail sont également stables d'une année sur l'autre et correspondent à 14 % des faits, contre 14 % en 2015 et 13 % en 2014.

D'après l'Institut Randstad et l'Observatoire du fait religieux en entreprise dans leur rapport de 2016, *« les salariés savent désormais que l'entreprise privée n'est pas un lieu où la neutralité s'applique et entendent exprimer leurs convictions religieuses ».*

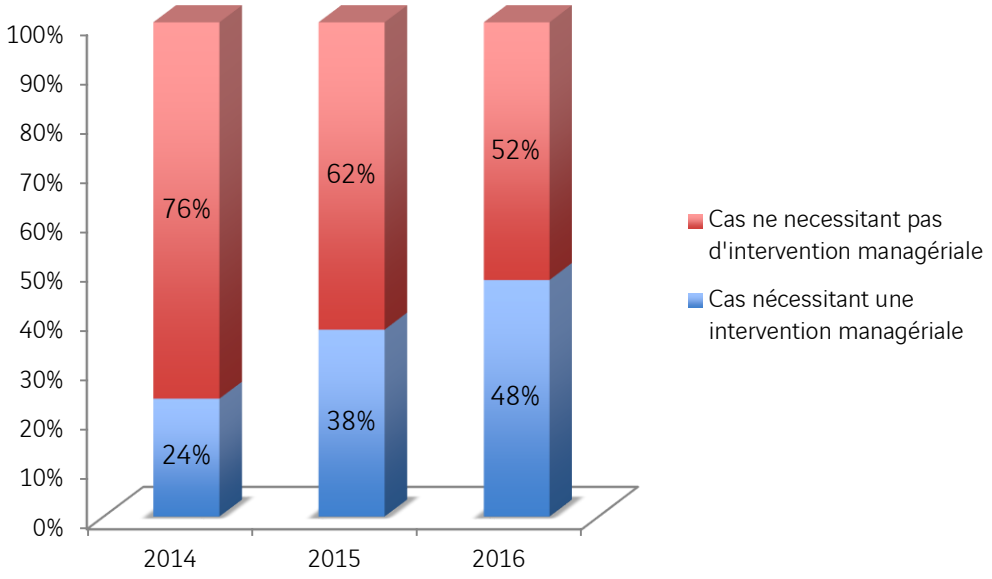
Les faits religieux les plus courants sont, par eux-mêmes, peu perturbateurs et renvoient à des comportements individuels tels qu'une demande d'absence. Combinés à d'autres comportements d'autres faits ou d'autres situations, ils peuvent poser un problème, mais par nature, ces faits ne sont rien d'autres que le résultat de l'interaction entre vie privée et vie professionnelle des salariés.

1.2.2.4L'entreprise face au fait religieux

Les cas nécessitant l'intervention du management

Les cas nécessitant une intervention managériale sont en progression depuis 2014.

Part des cas nécessitant une intervention managériale



Attention, une intervention managériale ne signifie pas forcément qu'il y ait une situation conflictuelle à résoudre. Cette augmentation peut être le simple signe que les situations de natures religieuses sont plus systématiquement traitées par le management de proximité qui détient à présent des repères et « bonnes pratiques » sur ce qu'il convient de faire.

Il semblerait que le management de proximité soit mieux préparé aujourd'hui pour traiter des demandes de nature religieuse, qu'il y a quelques années. Ils disposent non seulement d'une meilleure connaissance du cadre légal, mais aussi d'un meilleur soutien des fonctions support internes telles que la DRH et la Direction juridique.

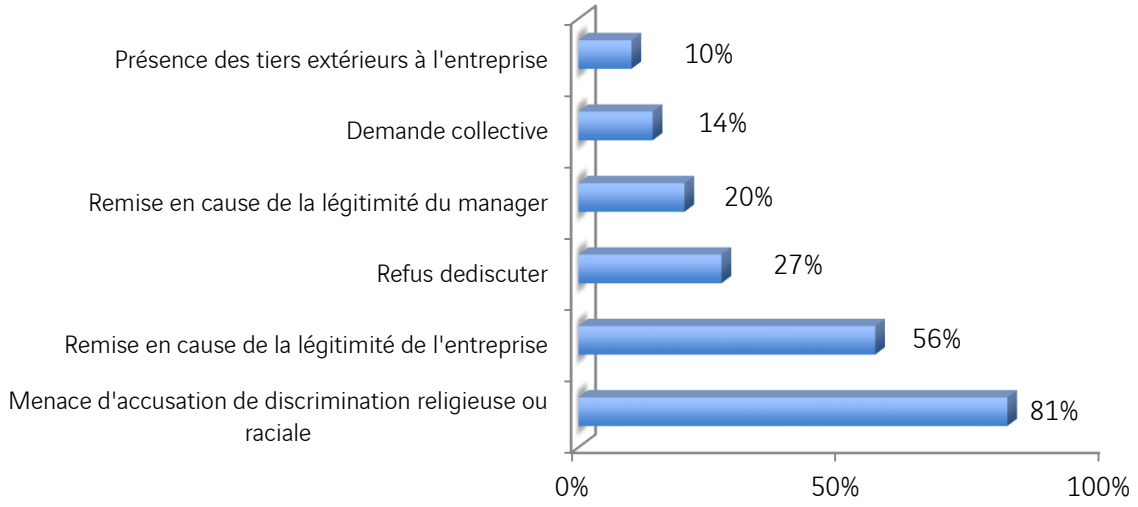
Les cas complexes

Les raisons expliquant la complexité des situations :

Rapportée à l'ensemble des personnes interrogées, la part des répondants confrontés à des cas conflictuels et/ou bloquants augmente pour atteindre 9 % en 2016, contre 6 % en 2015 et 3 % en 2014. Si l'on regarde uniquement le panel des seules personnes ayant eu à gérer des cas conflictuels et/ou bloquant de nature religieuse alors cette part passe de 12 % en 2015 à 14 % en 2016.

Il y a donc une augmentation du nombre de blocages et/ou de conflits de nature religieuse de 2015 à 2016.

Néanmoins, le contexte reste apaisé puisque 91% des cas rencontrés n'entrainent ni blocage, ni conflit.



Les principales raisons entrainant des situations de blocages et /ou conflictuelles n'évoluent pas en 2016 :

1. Les menaces d'accusation de racisme ou de discrimination
2. La remise en cause de la légitimité de l'entreprise et/ou du manager à contraindre la pratique religieuse
3. Le refus de discuter

Comme en 2015, le rapport Randstad distingue différents types de situations rencontrées par les entreprises et les personnes en fonction d'un critère de complexité gradué.

Il en ressort 3 types de profils :

- Fait face à des faits religieux très fréquents, divers et correspondants autant à des demandes personnelles qu'à des faits transgressifs et perturbants. Ce profil correspond à 18 % des personnes interrogées dans l'enquête (16,8 % en 2015).

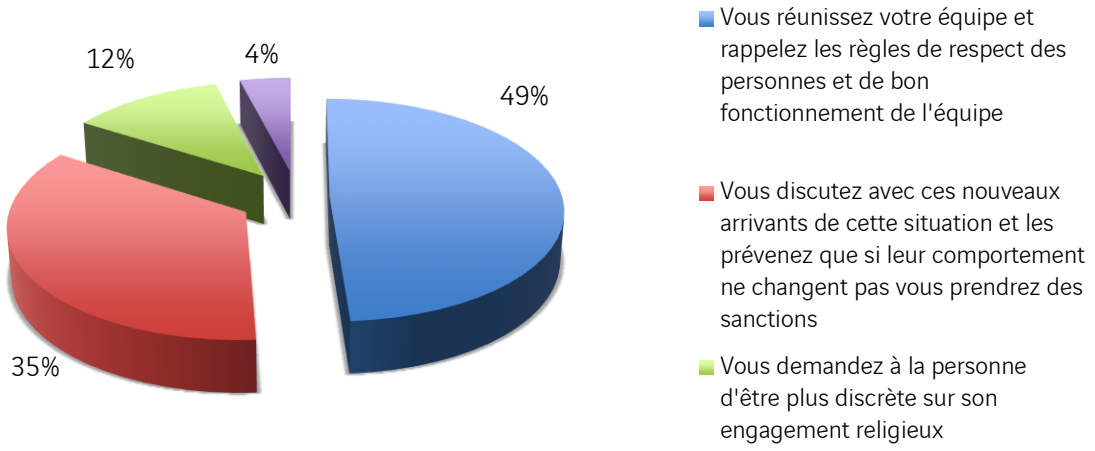
- Fait face à des faits réguliers, principalement des demandes personnelles mais aussi régulièrement des faits transgressifs et perturbants même s'ils sont moins nombreux et variés. Ce profil correspondant à 23 % des personnes interrogées dans l'enquête (21,3 % en 2015).

- Fait face principalement à des demandes personnelles, rarement des faits perturbants et transgressifs. Ce profil correspondant à 59 % des personnes interrogées dans l'enquête (61,9% en 2015).

La réponse du management

Et lorsque les situations délicates, potentiellement bloquantes ou conflictuelles se présentent ?

Le graphique ci-dessous montre clairement que la discussion et l'échange restent la solution privilégiée, et que le « laissez-faire » est à proscrire.



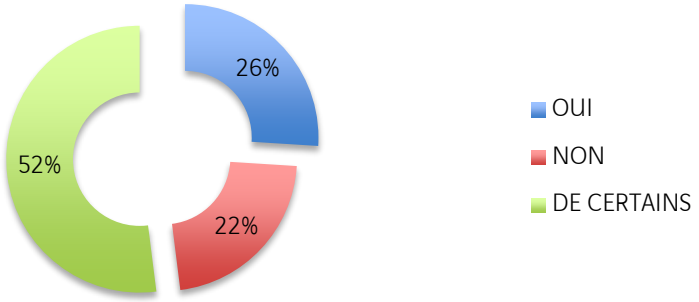
Les réponses ci-dessus ont été faites par rapport à la situation suivante :
« Une personne de votre équipe est croyante et pratiquante. Elle ne s'en cache pas et cela ne posait de problème à personne jusqu'à présent. Il y a eu, il y a quelques mois, plusieurs arrivées dans le service. Certains de ces nouveaux arrivants ont une attitude hostile vis-à-vis de cette personne. Cela se traduit par des remarques désobligeantes, des moqueries, des réticences à travailler avec elle ou à échanger avec elle des informations ».

L'une des évolutions importantes observées ces dernières années, est le soutien que reçoivent les managers confrontés à ces situations délicates. Les managers sont de moins en moins nombreux à les aborder de manière isolée et ils ont de plus en plus recours à leur hiérarchie et à l'appui des fonctions supports. Par ailleurs, ce soutien est perçu comme étant efficace par la majorité des managers interrogés (69%).

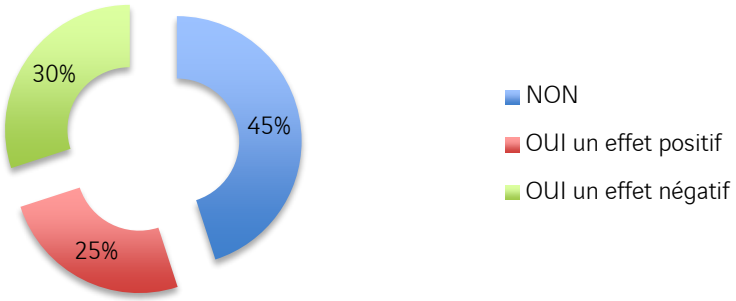
1.2.2.5 Impact du fait religieux sur les relations de travail

Le rapport de 2016, comme les précédents, fait apparaître que la religion n'est pas un sujet tabou au travail. Près de 80 % des personnes interrogées connaissent en général la religion de leurs collègues. 82 % n'en sont pas gênés (même si la part augmente en passant de 8 % en 2015 à 18 % en 2016).

Connaissez-vous les croyances et pratiques religieuses de vos collègues ?

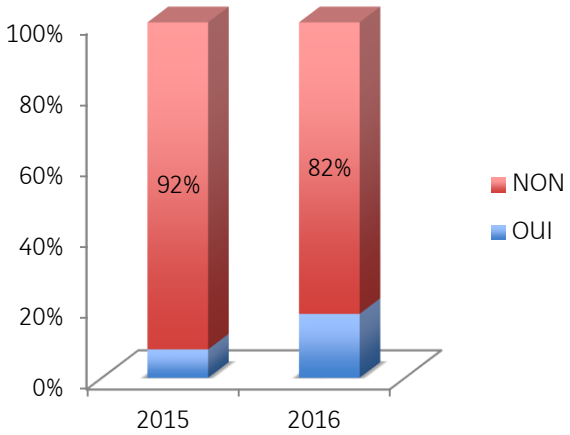


La pratique religieuse peut-elle avoir un effet sur les relations entre collègues ?



Si 30 % des personnes interrogées dans l'étude pensent que la religion peut avoir des effets négatifs au travail (en baisse de 8 points par rapport à 2015), elles sont 45% à penser que la pratique religieuse d'une personne n'a aucun effet sur le travail et les relations au travail, et 25 % à penser que cette pratique à un effet négatif (contre 22 % en 2015).

Etes-vous gêné(e) au travail par la pratique religieuse de certains de vos collègues ?



1.2.2.6 Les comportements admis et ceux proscrits

Le rapport de 2016, comme les précédents, fait ressortir qu'il n'y a pas de rejet du fait religieux au travail et certains comportements sont considérés comme admissibles.
Ainsi 70 % des personnes interrogées en 2016, considèrent que la religion est un sujet de discussion qui a tout à fait sa place dans les échanges entre collègues. De même, certaines pratiques plus directement religieuses sont tout à fait admises.

En résumé : la croyance et la pratique religieuse ne sont ni bannies ni taboues, à condition qu'elles n'affectent pas la bonne réalisation du travail et qu'elles restent circonscrites à la sphère personnelle.
Les personnes interrogées mettent en avant une attente de neutralité ; c'est à dire les comportements ayant une dimension religieuse sont admis tant qu'ils ne s'imposent pas aux autres et qu'ils ne gênent pas la bonne réalisation du travail.

1.2.2.7 Neutre ou laïque, quel est le rôle de l'entreprise ?

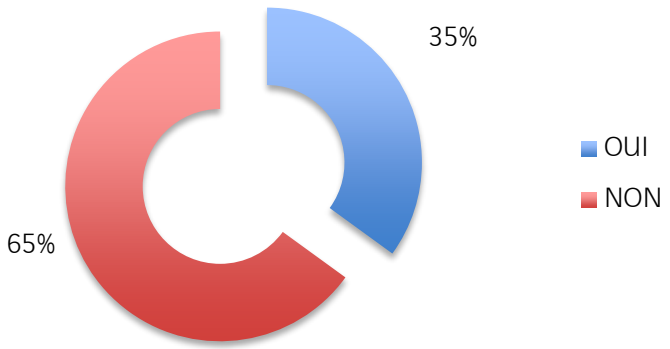
Comment l'entreprise doit-elle prendre en compte le fait religieux ?
Doit-elle, comme certaines en ont fait le choix, le proscrire ou peut-elle s'adapter à la pratique religieuse de certains de ses collaborateurs et avec quelles limites ?

Nous vous proposons une réponse en deux temps :

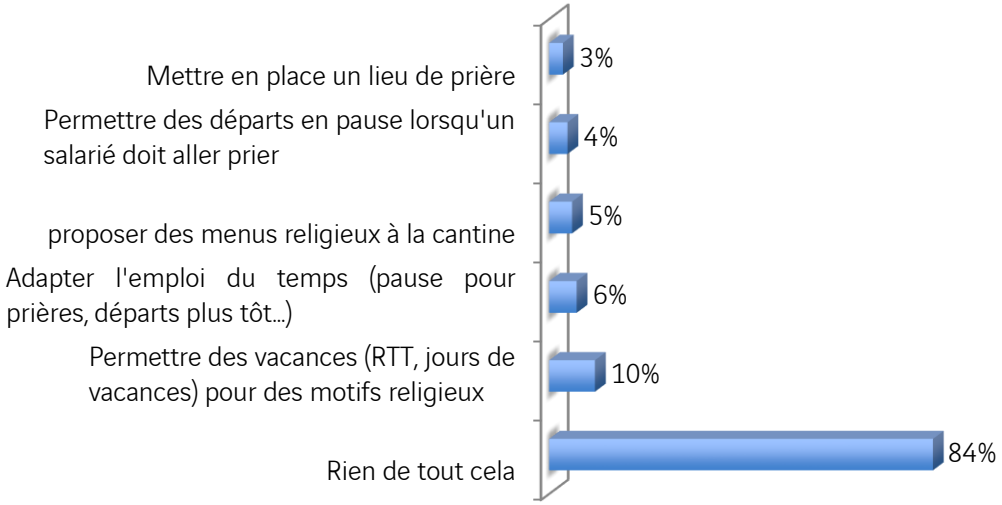
- **L'entreprise neutre, une position rejetée par une majorité de répondants**

Alors que le fait religieux au travail se banalise, une minorité de personnes (35%) est favorable à ce que l'entreprise impose à ses salariés la neutralité religieuse, notamment par l'intermédiaire de son règlement intérieur.

Pensez-vous que l'entreprise devrait pouvoir inscrire dans son règlement intérieur un principe de neutralité religieuse et l'imposer à ses salariés ?



Si cela est souhaité par certains salariés pratiquants, pensez-vous que l'entreprise doive :



En revanche, si effectivement les personnes interrogées sont ouvertes à une certaine prise en compte du fait religieux, elles sont opposées à ce que cela se traduise par la mise en place de dispositifs officiels tels que des menus confessionnels à la cantine, des salles de prières ou encore une prise en compte officielle des calendriers religieux dans la conception des plannings.

En résumé, les personnes interrogées sont ouvertes à des réponses pragmatiques aux demandes des salariés ayant une dimension religieuse, mais non à ce que l'entreprise s'organise en fonction des principes religieux.

- Une majorité de répondants dit non à une loi sur la religion en entreprise

Plus de 60 % des personnes interrogées sont opposées à une intervention législative sur la question du fait religieux en entreprise. Ce résultat peut s'interpréter comme le signe qu'une majorité des répondants estime disposer, en l'état actuel, du cadre légal et règlementaire, suffisant pour faire face aux cas problématiques.

Dans le même temps, les personnes interrogées peuvent estimer qu'une nouvelle loi n'apportera rien à l'heure où les managers appréhendent de mieux en mieux le fait religieux au travail et ne sera synonyme que de réglementations supplémentaires.

1.2.3 Les observations et les retours d'expérience

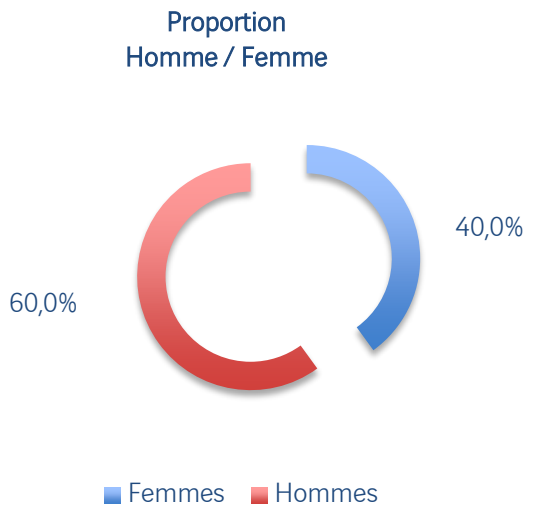
1.2.3.1 Enquête terrain

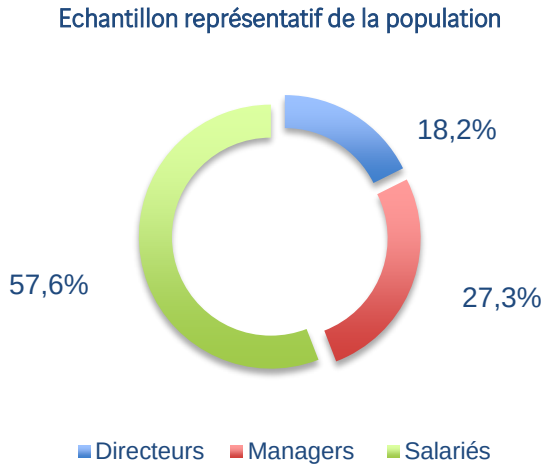
Questionnaire effectué en mars 2016 sur un panel sur 78 personnes.

Afin de récolter des informations concrètes de ce qui passe dans le monde de l'entreprise mais aussi dans les associations ou encore dans le domaine public lié à la gestion du fait religieux, nous avons réalisé une enquête terrain.

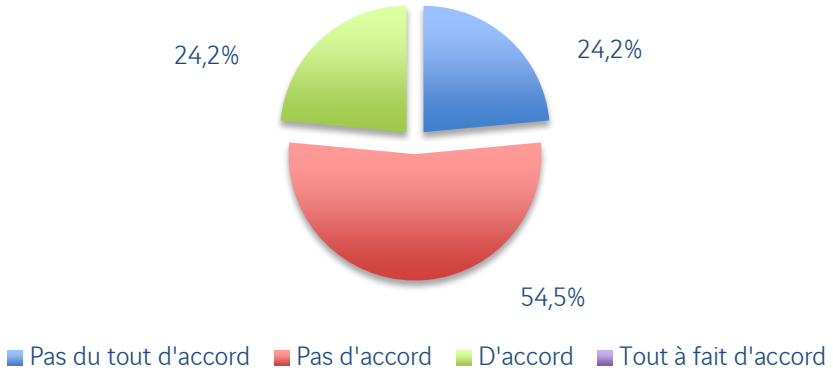
Nous avons interrogé trois types de population à savoir les salariés, les managers et directeurs dans le but d'avoir leur vision, chacun à leur niveau de la manifestation du fait religieux.

Typologie de la population interrogée

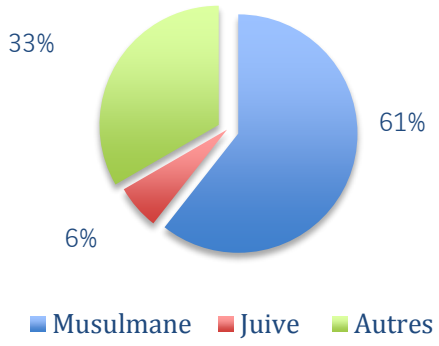




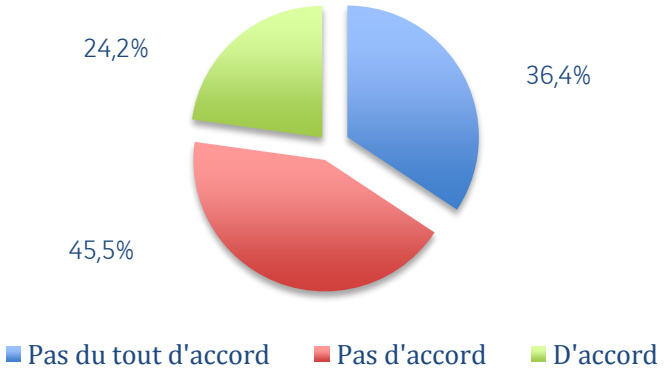
Au sein de mon organisation, la manifestation du fait religieux a donné lieu à des tensions. (Sanctions, débrayages, disputes…)



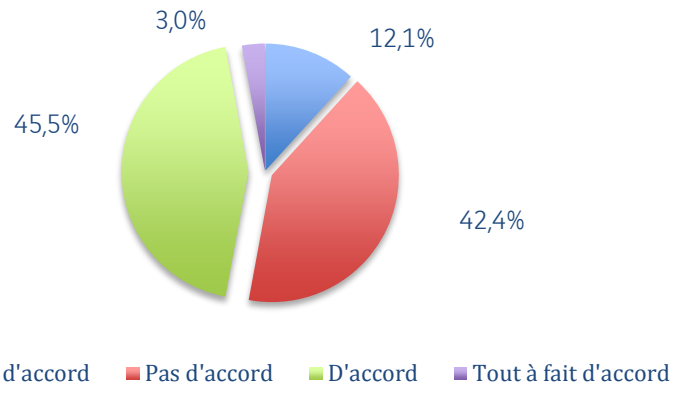
Selon vous, quelle est la religion qui occasionne le plus de demandes/manifestations/doléances ?



La manifestation du fait religieux a sa place au sein de l'organisation

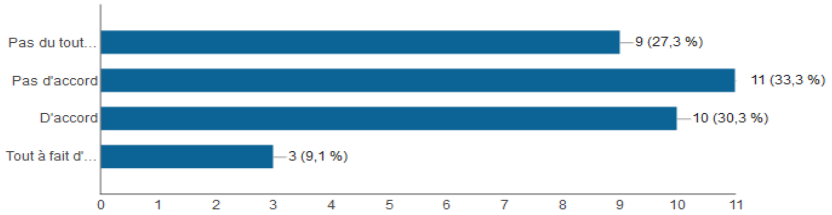


La manifestation du fait religieux au sein de mon organisation est source de conflit

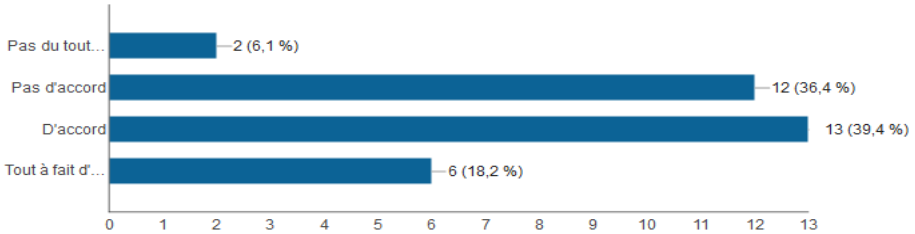


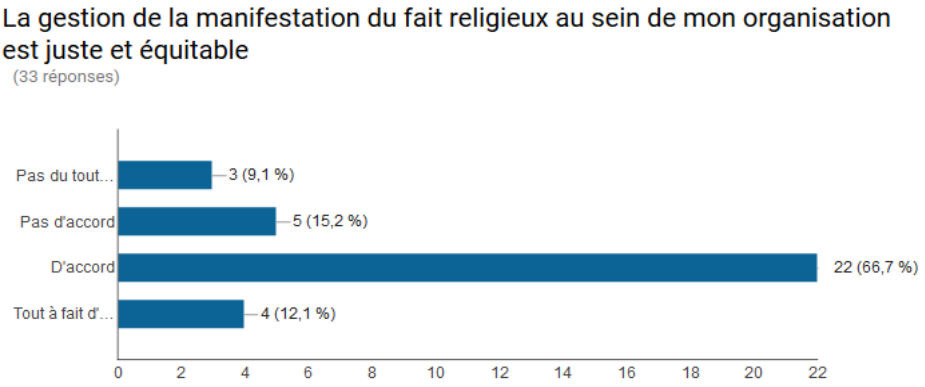
Autres thèmes proposés

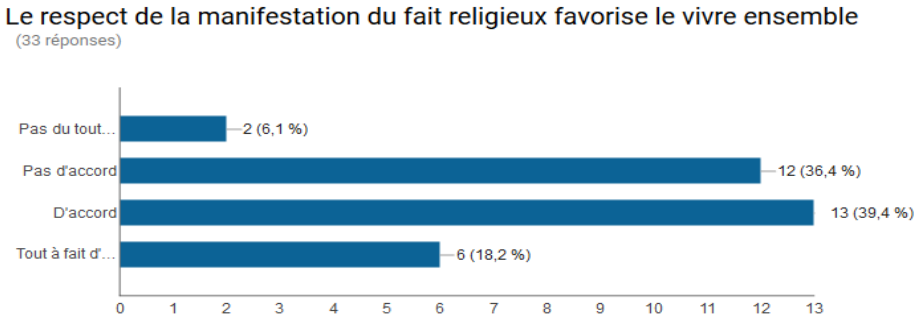
Mon organisation traite du fait religieux (33 réponses)



Le respect de la manifestation du fait religieux favorise le vivre ensemble
(33 réponses)







Conclusion sur le panel :

Sur notre panel interrogé, la question du fait religieux n'est pas permanente dans le quotidien.
L'ensemble des interrogés sont néanmoins confrontés dans le questionnement à l'attitude à adopter face à la religion musulmane.

L'écrasante majorité du panel ne souhaite pas que le fait religieux prenne trop de place dans la gouvernance d'entreprise car il peut être source de conflit.

Il apparaît que la question d'équité est centrale dans la gestion du fait religieux et que, dès lors que l'entreprise et son management savent prendre leurs dispositions, la capacité de vivre ensemble serait garantie.

1.3 Le retour d'expérience dans les organisations

Nous sommes allés à la rencontre de professionnels de la fonction des Ressources Humaines qui traitent de près ou de loin le sujet du fait religieux.

1.3.1 Entreprise de droit privé

Entreprise VINCI - Leader mondial du BTP et de la construction - ***Meeting du 19 février 2016***

Au sein de l'entreprise VINCI, acteur mondial des métiers des concessions et de la construction où sa mission est de concevoir, financer, construire et gérer des infrastructures et des équipements qui contribuent à améliorer la vie quotidienne et la mobilité de chacun, nous avons rencontré Ludovic DEMIERRE, Directeur du Développement RH et Tanguy de BELAIR, Directeur de la Diversité.

1. En quoi la question du fait religieux est-elle d'actualité chez VINCI ?

Le sujet du fait religieux chez VINCI est d'actualité et les Directeurs nous ont fait la confidence de travailler sur le sujet actuellement.

La vision est orientée sur la France car au niveau international là où le Groupe est présent à travers ses nombreuses filiales, la religion est souvent une religion d'Etat. Prenons l'exemple du Qatar où VINCI s'est associé avec Qatar Diar pour créer la filiale Qatar Diar VINCI Construction, l'actionnaire majoritaire étant Qatar Diar qui détient 51% du capital. Une des particularités au Qatar pour générer du business, est de s'associer avec un partenaire local qui représente les intérêts de l'Entreprise.
Nos interlocuteurs nous ont d'ailleurs indiqué qu'au Qatar, la religion musulmane est une religion d'Etat et par conséquent la laïcité n'a pas lieu d'être.

En termes de gestion et d'organisation au sein de l'Entreprise, il y a une certaine clarté dans les pratiques. Maintenant il y a toujours des failles notamment en termes de diversité et d'égalité des chances. Nous n'en dirons pas davantage.

En France, nous sommes régis par le principe de la laïcité et VINCI a accueilli historiquement toutes les vagues d'immigration de par son métier de constructeur. Par tradition VINCI a toujours eu cette capacité d'accueillir des personnes de l'étranger et aujourd'hui cette entreprise compte jusqu'à 36 nationalités différentes.
VINCI précise être davantage exposée à une problématique de culture et de culture d'entreprise en générale.
Finalement tout cela tient sur le chantier avec une harmonisation et un respect de la hiérarchie qui se fait naturel.

Par exemple, le chef de chantier aujourd'hui, est plutôt d'origine portugaise issu de la première vague d'immigration. Dans quelques années, sur cette fonction, VINCI comptera davantage des Africains du Nord qui seront issus de la deuxième vague d'immigration.

2. Quel traitement pour l'Entreprise VINCI ?

Depuis le début de l'année 2014, comment VINCI gère le fait religieux ?

Voici quelques cas remontés des chantiers :

- **Les repas** font partie d'une des problématiques rencontrées sur les chantiers et l'exemple de **la grille** est pertinent. Lorsqu'on parle de la grille sur les chantiers, on évoque le « *barbecue de chantier* » où tout le monde se réunit autour de ce dernier pour partager le déjeuner.
  Auparavant, les générations orientées vers la religion musulmane, ne posaient pas la question si la grille avait été utilisée pour faire cuire des saucisses (porc) : « *chacun faisait un effort de son côté* » et le « *vivre ensemble* », la tolérance prenaient le dessus.
  Aujourd'hui, il y a des remontées des collaborateurs VINCI qui ne veulent plus le faire. Nos interlocuteurs affirment que le sujet est « *monté d'un cran* » car lors de l'achat de la viande hallal, les musulmans réclament la certification pour s'en assurer. Cette revendication entraine les non-musulmans à réaffirmer leur posture sur leur religion ce qui peut mettre le Groupe parfois dans une situation délicate et conflictuelle.

- Pour des questions de **sécurité**, certains clients de VINCI refusent d'avoir deux musulmans sur des sites de maintenance. Le sentiment d'expression fait peur.
  Les managers commencent à être démunis face aux revendications des religieux qui sont davantage demandeurs. La question de la religion relève de l'intimité et VINCI affirme sa position : « *La question de la religion est une question dont l'entreprise ne doit pas se mêler* ». La relation à la religion est personnelle et individuelle dixit Ludovic Demierre, Directeur du Développement RH.
  La question du ramadan sur les chantiers se pose par rapport à la santé et à la sécurité des compagnons sur le lieu de travail et par conséquent, il y a un impact direct sur l'entreprise VINCI et sa responsabilité en tant qu'employeur.

Avec nos interlocuteurs, nous faisons le même constat sur la stigmatisation de l'Islam dans le cadre de l'expression religieuse chez VINCI. Néanmoins dans cette entreprise, ce constat s'explique par le nombre de musulmans qui est par proportion plus élevé. Il est donc logique de voir davantage de requêtes émanant des musulmans qu'une population religieuse moindre en nombre.

VINCI a une approche concrète et pragmatique sur le fait religieux. L'objectif est d'inculquer aux managers de tout recentrer sur le travail.

3. Comment assurer une observation continue et éviter les dérives ?

Les Directeurs de VINCI indiquent remonter tous les cas du terrain au global afin de pouvoir les traiter. La règle du jeu est claire, VINCI ne fait pas de charte sur le fait religieux car l'Entreprise veut éviter toute focalisation sur le fait religieux et la stigmatisation d'une religion en particulier. La question que VINCI se pose :
Quelles sont les règles que nous nous fixons et dans quel cadre ?

4. Quelle est la position des partenaires sociaux ?

A ce jour, il n'y a aucune remontée ni de revendications des partenaires sociaux. Une seule remarque a été mise en avant lors d'une réunion et ce suite aux attentats du Bataclan. En effet, cet attentat a vu perdre un collaborateur VINCI et un des présidents du Groupe a fait une déclaration de soutien à la famille et aux salariés. Certains partenaires sociaux ont estimé que ce n'était pas son rôle.

5. Position de VINCI

La pratique religieuse reste de l'ordre de l'intime qui ne peut s'inscrire dans un cadre en collectivité. VINCI recentre la question sur l'intérêt du business et dans l'intérêt général. Finalement, son approche s'inscrit dans la régulation sociale et les interactions avec les syndicats est la suivante : « *Recentrer tout débat sur l'objectif de l'entreprise* ».

VINCI indique aussi rapporter le sujet de la religion et notamment du ramadan sur ses obligations au regard de la santé et la sécurité au travail. « *Si un de vos collaborateurs fait le ramadan au même titre qu'une personne qui est diabétique, il faut l'envoyer à la médecine du travail.* » Non pas parce qu'ils font le ramadan mais parce qu'ils sont en danger. C'est une question de santé, de sécurité et de conditions de travail.

Au niveau RH, cela oblige VINCI aussi à être davantage transparent sur les demandes de congés des salariés et leur validation par les managers.

Le problème est similaire avec les fêtes religieuses.

En conclusion, VINCI indique aussi bien faire la distinction entre l'expression religieuse et radicalisation. Certains cas de radicalisation ont d'ailleurs été observés mais nous n'en dirons pas plus.

Entreprise Andros – Secteur agroalimentaire - Meeting du 5 septembre 2016

Entretien avec Yann Lapeyronnie, Directeur des Ressources Humaines.

Apparition du fait religieux dans l'entreprise Andros ? Quand, sous quelle forme ? Quelle fréquence ?

Le Directeur des Ressources Humaines nous informe qu'il n'y a ni d'habitude vestimentaire ni de demande de nature alimentaire au sein de son entreprise. Plusieurs demandes individuelles comme un lieu de prière pour se recueillir, ont été formulées oralement et n'ont pas été relayées par les Institutions Représentatives du Personnel.

Quelques demandes individuelles d'aménagement de temps de travail ont été remontées par les salariés sur le travail de nuit lors du ramadan par exemple. Certaines règles ont été instaurées pour des demandes spécifiques telles que les départs en congés pour mariage ou encore des baptêmes. En effet, un aménagement et un règlement sont en vigueur.

Un cas particulier est à noter : une demande d'un salarié musulman a été formulée pour s'abstenir du contrôle

qualité et ne pas avoir à déguster les produits en période de ramadan. En effet, son poste au contrôle qualité nécessite de goûter les produits avant la commercialisation de ces derniers. La période du Ramadan a mis le salarié en posture d'une telle demande. Le contrôle gustatif est primordial qui se fait principalement sur les yaourts blancs aromatisés.

Notre interlocuteur indique que la fréquence: annuelle des remontées liées au fait religieux s'effectuent autour de la période du Ramadan. La demande de lieu de prière n'est plus réapparue. Elle s'opère de façon discrète, invisible. En cas, d'absence pour prière, le salarié peut être sanctionné pour abandon de poste. Les pauses sont prises en roulement, il est possible que le salarié soit en pause ou pas, pour prier.
Les possibles prières auraient lieu en des endroits discrets, peu fréquentés, voire clandestins.

Pour des questions de sécurité et les normes d'hygiène alimentaire, refus du corps social de retirer les alliances, symbole sacré du mariage.

Quelles sont les conséquences de ces demandes ?

Au-delà de l'accommodement se pose la question de l'efficacité du contrôle qualité.
Si l'entreprise ne trouve pas un accommodement, le salarié s'oblige à le faire pour éviter la sanction, le produit peut être sous contrôlé et faire peser un risque sur l'établissement.
Sur certaines situations refusées par le management, les salariés ont pris des congés le temps du Ramadan.

Quelles sont les réactions du corps social ? Du Management ?

Le management a accepté les demandes des salariés si l'organisation n'est pas impactée et surtout si elle est capable de s'ajuster. Il faut trouver un collègue pour prendre le relais. La majoration du salaire du travail de nuit permet de rendre incitatif le soutien qui favorise l'adaptation. Ainsi, il y a de nombreux volontaires.
L'ajustement est accordé si les collègues acceptent les responsabilités supplémentaires en assumant leur quota de dégustation et celui du collègue qu'ils remplacent. L'événement se gère au sein de l'équipe. Le Management est présent pour énoncer la règle de remplacement et la faire appliquer.
La non observation de cette règle peut conduire à une sanction allant jusqu'à la rupture du contrat de travail, communiquée et partagée en CE, sans faire l'objet de contestation.

Quel accompagnement du management ?

Il n'y a pas d'accompagnement particulier. La gestion s'est faite au fil des demandes, les règles se sont construites de manière empirique. La culture de la proximité et du suivi des salariés est dans le mode de management de l'entreprise. Ceci est valable dans l'organisation du travail, dans des unités à taille humaine (100 à 300 personnes).

Quel diagnostic posez-vous?

Selon la dimension de l'entreprise, la capacité de suivi et d'ajustement peut varier.
Par exemple, un site au-delà de 300 personnes exige des règles pour l'équité de traitement qui rendent la

problématique plus complexe.

Les sociétés étant davantage orientées sous le signe du melting pot, le manager doit par définition s'adapter à toutes les contraintes. Le point le plus problématique est que l'affirmation de l'identité est clivant. Autrefois, les individus s'identifiaient plus sur leur métier et leurs compétences (cariste, tourneur, ouvrier…), désormais chacun apporte son identité et se renferme dans une case. La crainte serait d'inviter sur le lieu de travail des questions qui ne relèvent pas du travail mais de la gestion de masses, de foules, d'objets qui relèvent de la sphère du privé. Le manager doit gérer désormais des problèmes personnels communs aux autres salariés. Le « garde-fou » est la bonne organisation du travail. Le risque majeur est que les individus comparent leur traitement et réclament la même chose. La relation humaine est présente sur toute l'organisation du travail. C'est une culture d'entreprise forte, une culture de proximité.

Entreprise « de droit privé avec délégation de service public »/ La RATP

Entretien avec Eric Maupin, Responsable Ressources Humaines sur les « Centres bus » des Lilas (93) et rue de Lagny (75020).

Comment définir la politique de la RATP ?

Elle a pour trait principal d'être constante :

- Lutter contre toute discrimination raciale ou sexiste
- Pas de ségrégation à l'embauche
- Respect des valeurs de tous

Une charte sur la laïcité dans l'entreprise a été réalisée. Elle fait l'objet d'affichage sur tous les lieux de travail.

Quelle est l'origine de l'apparition du fait religieux ?

Dans les années 2000, afin d'arrêter les agressions dans les bus et leur « *caillassage* », la RATP a pratiqué ce que l'on appelle '' la politique des grands frères'', à savoir recruter dans les banlieues sensibles les machinistes de confession musulmane ou de couleur. Elle avait menacé de ne plus desservir les cités qui causaient problème.

Le pari a été réussi dans la mesure où nous avons constaté une baisse considérable des agressions et de casse des bus. La RATP a été confrontée par la suite à la manifestation du fait religieux. Pour y faire face, le management s'est appliqué une ligne de conduite : éviter de mettre en avant le fait religieux et gérer les situations en fonction du droit.

Quelles sont les revendications constatées ?

- La tenue vestimentaire : une machiniste musulmane portant le voile en arrivant au centre bus, le retire pour effectuer son service et le remet en quittant le centre bus.

- **Alimentaire:** il n'y a pas de revendication en ce sens. Du fait des horaires décalés, les machinistes préfèrent rentrer chez eux à la fin de leur service. Par ailleurs, c'est le Comité d'Entreprise qui gère la restauration et aucune demande en ce sens n'est remontée à la direction.

- **Aménagement des horaires:** pendant le mois de ramadan, il y a eu beaucoup de demandes en ce sens. Refus catégorique de l'entreprise à céder aux demandes. Les machinistes s'arrangent entre collègues. Cela se fait en bonne harmonie et le management ne s'y oppose pas si l'organisation n'est pas perturbée.

- **Lieux de prière**: c'est la revendication principale. Pour le management, il est inimaginable qu'une entreprise publique de surcroit gérant un service public y accède.

Pour l'anecdote, un machiniste arrête son bus en plein service avec des passagers à bord pour faire sa prière. L'individu en question a été sanctionné pour avoir suspendu son travail sans autorisation et perturbation de la régulation. Comme nous l'avions dit plus haut, l'entreprise évite à tous prix de se placer sur le terrain du fait religieux. C'est un cas rare pour ne pas dire unique.

Par ailleurs, au niveau des terminus, il existe des locaux équipés de toilettes et d'une salle destinée au repos des machinistes. Il arrive que cette salle serve de lieu de prière. Suite à la numérisation de certains services, il n'y a plus de responsable présents au niveau de chaque terminus.

- **Le sexisme**: si un salarié refuse de serrer la main à un collègue de sexe opposé, il s'expose à des sanctions. Par contre si celui-ci, en s'adressant à l'ensemble de ses collègues les salue par un ''bonjour à tous'', sans serrer la main à quiconque, il n'y a pas lieu de l'interdire.

Quelle autre dérive constatée ?

En 2014, un syndicat a vu le jour au centre bus de Pavillons sous-Bois, le SAP.
Syndicat **A**nti **P**récarité. Derrière ce syndicat se cache un mouvement communautaire qui regroupe des adhérents de confession musulmane beaucoup plus revendicatifs. Rappelons tout de même que ce syndicat n'est pas représentatif au niveau global de l'entreprise.
La Direction reste très vigilante et attentive à cette nouvelle situation. Parmi les premières mesures prises, renouvellement et renforcement de toute l'équipe RH.

Conclusion

Il en ressort que la Direction de la RATP par manque de courage, de moyens a une volonté politique d'éviter de mettre en avant le fait religieux.

Il faut savoir qu'à la RATP la période d'essai est d'une durée d'une année (la titularisation est obtenue au bout d'un an comme pour les fonctionnaires), et il arrive que certains salariés changent de comportement après la validation de leur période d'essai.

Le RRH que nous avions interviewé reconnait qu'il n'a jamais eu de conflit et que dans l'ensemble, les relations se passent bien.

1.3.2 Le monde associatif

Sport professionnel - Témoignage d'un ancien sportif de haut niveau

Entretien avec Samir Bengelloun, ancien footballeur professionnel du Paris Saint Germain.

En tant qu'ancien footballeur professionnel, je souhaite partager mon expérience sur la manifestation du fait religieux au sein d'une équipe de sport et plus largement de la promotion de l'année 1985 lors de mon passage au centre de formation du Paris Saint Germain.

En 2001, j'ai la chance de signer mon premier contrat dans le club de la capitale. Forcément, le premier jour, lorsqu'on est convoqué pour aller chercher le paquetage (équipements, chaussures etc…), on se retrouve face une vingtaine de jeunes joueurs qui rêvent de la même chose que vous, à savoir signer un contrat de footballeur professionnel. Lorsqu'on analyse la promotion 85, le constat est clair puisque sur les 25 joueurs présents, la majorité est issue des quartiers populaires d'île de France et est d'origine africaine.

A cette époque, on nous explique que les deux prochaines années vont être consacrées à l'apprentissage d'un métier à savoir celui de footballeur professionnel tout en bénéficiant d'une formation académique.

Le Centre de Formation accueille une quarantaine de jeunes âgés de 16 ans à 18 ans et les chambres sont individuelles pour ceux qui n'habitent pas la région parisienne et doubles pour ceux qui résident en Ile de France. Cette répartition permet aux provinciaux, qui n'ont pas la possibilité de rentrer chez leurs parents les weekends, de pouvoir bénéficier d'un espace suffisant pour accueillir un membre de leurs familles.

Par hasard, je me retrouve dans une chambre avec Rudy Haddad qui a grandi à Porte de Montreuil et qui est d'origine Israélienne et de confession Juive.

Pendant ces deux années, nous avons vécu dans le même espace 5 jours sur 7, 24/24 et notre entente fût extraordinaire. Nous n'avons jamais eu de conflits bien au contraire aux regards de nos religions respectives. Curieux et tolérants, on se posait des questions mutuellement sur nos religions et nos différentes pratiques. Je me souviens d'une question que Rudy m'avait posée et qui m'avait d'ailleurs fait sourire : Pourquoi les musulmans prient avec un tapis ?

Il est clair qu'à aucun moment nous avons perdu l'objectif qui était de gagner tous les matchs et de progresser pour atteindre le graal et passer dans le groupe professionnel.

15 ans après, avec le recul, je pense que nous étions investis par notre envie de réussir tout en étant conscients de la difficulté que cela représentait. La religion nous apportait le soutien dont nous avions besoin (moments de recueillements, de paix et de croyances).

Chacun pouvait s'exprimer librement sur le sujet et il n'y avait aucun tabou. L'environnement était, et je crois l'est toujours, très tolérant et on ne se posait pas la question du menu à la cantine par exemple. La viande n'était ni hallal, ni casher… Celui qui ne souhaitait pas manger de viande prenait du poisson. Aucune revendication ni doléance n'étaient exprimées.

J'ai également le souvenir d'avant match où les musulmans de l'équipe prenaient quelques minutes pour se recueillir et prier ensemble pour que le match se passe bien.

En conclusion, je crois que le monde du sport est un milieu où la liberté de croyance et de culte est beaucoup plus acceptée que dans notre société en général.

Exemple d'un club de football professionnel en France

L'Olympique de Marseille, précurseur des accommodements dans le monde du football ?

Sur l'année 2015, le mois du ramadan a eu lieu en pleine période estivale, entre le mois de juin et le mois de juillet (période où les clubs de football professionnels entament la préparation physique) avant le début du championnat qui a lieu au mois d'août.

Le club de l'Olympique de Marseille compte alors dans son effectif des joueurs venant de tout horizon à savoir Français, Brésiliens, Algériens, Maliens, Sénégalais etc…. et parmi ces joueurs, trois d'entre eux sont musulmans.

Pour rappel Le Ramadan correspond au neuvième mois du calendrier lunaire (Hégire). Durant ce mois sacré, les musulmans du monde entier s'abstiennent de manger, de boire, et d'assouvir d'autres besoins physiques du lever au coucher du soleil. Ainsi, contrairement aux croyances populaires, le Ramadan représente bien plus que la simple abstinence de nourriture, il est un moyen de purifier l'âme des croyants, recentrer l'attention sur Dieu en sacrifiant ses besoins élémentaires.

Durant le ramadan, les musulmans sont invités à faire le point sur leur vie et à la réévaluer au nom de l'Islam. C'est le moment de faire la paix avec ceux qui nous ont fait du tort, renforcer les liens avec la famille et les amis, en finir avec les mauvaises habitudes, principalement pour faire le ménage dans nos vies, nos pensées et nos sentiments. Le mot « jeûne » se dit en arabe « saoum », signifiant littéralement «s'abstenir», et représente l'un des 5 piliers de l'Islam. Cela signifie non seulement s'abstenir de nourriture et de boisson, mais aussi et surtout de mauvaises actions, pensées et paroles.

Pendant le Ramadan, chaque partie du corps doit faire l'objet de retenue. Sur le plan anatomique, la langue ne doit pas servir à la médisance et aux commérages. Les yeux doivent se garder de se tourner vers des choses interdites. La main ne doit pas toucher ou saisir quelque chose qui ne lui appartient pas. Les oreilles doivent s'abstenir d'écouter des conversations obscènes ou vulgaires. Les pieds ne doivent pas amener à fréquenter des lieux de pécher. Si toutes ces conditions sont respectées, on considère alors que toutes les parties du corps observent le jeûne.

Le jeûne n'est pas seulement physique, mais symbolise plutôt l'engagement total du corps et de l'esprit de la personne à cet idéal. Le Ramadan est le moment où l'on pratique la maîtrise de soi. Une période idéale pour débarrasser l'âme et le corps des impuretés, et replacer le culte de Dieu au centre de l'attention.

Force est de constater que le Jeûne et la pratique du sport de haut niveau sont difficilement compatibles, surtout pendant l'été, c'est pourquoi les membres de l'encadrement de l'Olympique de Marseille, le « staff », a mis en place un planning adapté pour Alaixys Romao, Abdelaziz Barrada et Alphousseyni Sané qui souhaitent respecter un des cinq piliers de l'Islam. L'objectif est de permettre aux trois joueurs de ne prendre aucun risque au niveau de leur santé, tout en ne prenant aucun retard sur le reste du groupe d'un point de vue préparation physique. Cet aménagement demande une grande organisation au « staff » et à l'intendance, qui doit également composer avec les installations de leur hôtel. Concrètement, les trois Olympiens ne participent pas aux deux séances physiques collectives du matin, mais ils compensent en s'entraînant la nuit, à partir de 23h15. En revanche, ils participent tout à fait normalement à la séance technique de l'après-midi.

Le jeûne débutant à l'aube, aux alentours de 4h30, et se terminant au coucher du soleil, autour de 21h30, Romao, Barrada et Sané se reposent le matin pour ne pas être déshydratés le reste de la journée. Ils rejoignent leurs partenaires pour l'entraînement en fin d'après-midi, dinent avec eux le soir et rattrapent le travail physique seuls, avec le staff, la nuit. Seule contrainte technique, les installations sportives du lieu d'hébergement de l'Olympique de Marseille ne sont pas éclairées. Le « staff » doit donc installer les ateliers dans un jardin jouxtant l'établissement pour pouvoir utiliser l'éclairage décoratif extérieur.

Si le cadre peut laisser rêveur, les 3 joueurs n'en profitent pas et travaillent aussi intensivement que leurs coéquipiers.

Le sport professionnel, de haut niveau, est un bon indicateur quant au reflet de la société. Le club de l'Olympique de Marseille adopte tout à fait le concept d'accommodement en autorisant une flexibilité pour 3 joueurs de l'effectif afin de leur permettre de pratiquer leur religion. Si nous prenons l'exemple d'un club de football professionnel, sa gestion est similaire à une entreprise privée et/ou publique. On constate un Comité de Direction

dans les deux schémas avec des salariés qui travaillent dans un bureau ou à l'extérieur selon la nature de leur emploi et de l'autre côté nous avons des joueurs de football qui sont ni plus ni moins que des salariés du club et donc de l'entreprise. Qui dit entreprise dit règles, normes, Code du travail.

Dans ce cas, nous constatons que les dirigeants de l'Olympique de Marseille mettent tout en œuvre pour que leurs joueurs (salariés) soient les plus performants possible en aménageant certains emplois du temps. La demande des joueurs a été entendue et le Club a trouvé une solution qui a su satisfaire tout l'effectif. On peut se poser la question suivante : Pourquoi est-il si difficile d'appliquer le même modèle à une entreprise dans un autre secteur.

Bien sûr dans certaines entreprises, les dirigeants s'accommodent avec les managers et salariés et tout se passe bien mais pourquoi y-a-t-il tant de débats et de polémiques autour de la question ?
Il est à noter que ce même club avait déjà eu recours à un aménagement pour ses joueurs musulmans en 2014.

Une association de défense des droits des salariés

Entretien avec Sebastien Bompard, Président de l'Association « A compétence égale » et Directeur Général du cabinet de recrutement « Taste ».

« Conscients du rôle que les intermédiaires du recrutement doivent et peuvent jouer dans la lutte contre les pratiques discriminatoires lors de l'embauche, des cabinets de recrutement se sont associés et ont créé l'association professionnelle ´« A Compétence Égale » en mars 2006´.

Depuis lors, chacun des membres qui entre dans l'association s'engage à lutter activement contre la discrimination sous toutes ses formes et durant toutes les étapes du recrutement en appliquant notamment les principes fondateurs énoncés dans la charte d'éthique "A Compétence Egale".

C'est notamment à travers l'impulsion des actions et des réflexions initiées par ´´A Compétence Egale´´ que les cabinets membres cherchent à garantir l'objectivité de leurs recrutements et la transparence de leurs processus d'évaluation et de sélection.

L'ensemble des cabinets ´´A Compétence égale´´ représente près de 1000 professionnels du recrutement intervenant auprès de grands groupes ou de PME en France, essentiellement dans le domaine du recrutement de cadres, et totalise plus de 15 000 candidats recrutés par an.»

Sébastien Bompard, en tant que patron de PME ne souhaiterait pas être confronté à des revendications et/ou demandes liées à la religion. En effet, il indique : « *de nos jours, ce sujet est une des craintes d'un Directeur Général ou d'un Directeur des Ressources Humaines d'y être confronté car il pourrait être difficile à traiter.* »
Jusqu'à présent, il n'a pas eu de cas concrets à faire remonter, il ajoute également que c'est le salarié qui, très souvent, est à l'initiative de ce sujet et beaucoup moins les patrons ou encore les managers.
Selon ses dires, lorsque l'on parle de manifestation du fait religieux en entreprise, on parle surtout du port du voile et par conséquent de la religion musulmane.

Au sein de son cabinet, la population de consultants qui le compose vient de tous horizons et le sujet n'est pas abordé. Lorsque les consultants organisent des festivités, il y en a toujours pour tous les goûts quelles que soient les religions. Il adopte le concept canadien de **l'ajustement concerté** qui fonctionne très bien.

Il est à noter que la population du cabinet est d'un certain niveau de qualification et intervient dans le domaine du conseil, ce qui favorise les échanges et donc l'ajustement mutuel, un des cinq mécanismes de coordination.

Là aussi Sébastien Bompard est d'accord pour dire que le sujet de la manifestation du fait religieux est mis en exergue surtout dans le secteur industriel et en particulier l'automobile où il demeure une population d'ouvriers très forte en nombre, peu qualifiée, et assez revendicatrice sur beaucoup de sujets et notamment le fait religieux.

Bien évidemment, nous avons également abordé le sujet de la discrimination à l'embauche et le constat est le suivant : il y a toujours des questions interdites posées en entretien par des professionnels du recrutement et aussi des Patrons. Le critère de l'âge reste un des critères les plus discriminatoires en France.

Nous avons imaginé un contexte où nous avons mis Sébastien Bompard en situation. Pour son entreprise, il recrute un(e) hôte (sse) d'accueil H/F qui ne montre aucun signe religieux/ostentatoire en entretien.

Après avoir recruté une hôtesse d'accueil, quelques semaines plus tard, cette même hôtesse porte un voile. La réponse de Sébastien Bompard est intéressante dans la mesure où il va contourner la législation en sa faveur :

« *Je ne vais pas demander à ma collaboratrice d'enlever son foulard mais étant donné qu'elle est en situation de représentation de l'entreprise et au contact du client, elle peut être en situation de prosélytisme à la fois auprès des salariés de l'entreprise mais aussi des clients. Afin de ne pas interférer sur ses convictions qui lui sont personnelles et aux droits des différentes libertés qui sont notamment les libertés d'expression, de croire et religieuse, je lui imposerai un uniforme et la question ne se posera plus.* »

1.3.3 Entreprise de la fonction publique

L'univers de l'armée de terre

Témoignage d'un officier de l'armée de terre ayant une expérience du commandement en temps de paix et en opération – Entretien du 21 septembre 2016

Le fait religieux est presque consubstantiel en France à l'existence de l'armée au moins jusqu'à la Première Guerre mondiale. La religion en a été tour à tour ou simultanément le ciment (on se battait pour Dieu et le Roi), la cause même des engagements (croisades, guerres de religion …) et parfois une ligne de fracture interne (révolution française, guerres de Vendée, scandale de l'affaire des fiches en 1904 qui visait à établir pour chaque officier une fiche précisant ses opinions politiques et confessionnelles).

Une fois à peu près acquis et accepté par tous le caractère laïc de l'Etat français et donc de son armée (même si

la religion catholique est majoritaire et surtout pratiquée par les officiers), les religions ont trouvé leur place au sein des armées par le biais des aumôniers militaires. Ils ont avant tout un rôle d'aide et d'écoute. Ils sont désignés par le ministère de la Défense.

L'évolution actuelle réside dans le nombre accru d'opérations extérieures d'une part, avec la part afférente d'accroissement de stress et une plus grande quête de spiritualité dans les moments difficiles, et d'autre part dans l'accroissement du nombre de soldats musulmans dans les rangs. Le rôle des aumôniers s'en trouve accru d'autant. Quant à l'officialisation de l'existence des aumôniers musulmans, elle est récente (il y a onze ans). Mais il ne faut pas oublier que l'armée est aussi le reflet du corps social français actuel, et donc aujourd'hui très areligieux.

Toutes les grandes religions sont représentées : catholicisme, protestantisme, judaïsme, et islam.

Depuis la multiplication des opérations extérieures les aumôniers jouent un rôle non négligeable d'écoute des cadres de contact et des hommes du rang et jouissent parfois d'une proximité bénéfique auprès des soldats. Ils jouent alors également, au-delà du facteur religieux, un rôle psychologique. Par leurs connaissances des populations, de leur culture et de leur religion, ils peuvent apporter au commandement un éclairage spécifique. S'ils sont assimilés à des officiers, ils n'ont aucune prérogative ni aucune autorité leur conférant le pouvoir de donner des ordres ou de prononcer des sanctions.

Toutefois les aumôniers ne sont pas en nombre tel qu'il y en ait un de chaque religion dans chaque formation. En revanche toute unité d'une certaine taille engagée en opération comprend au moins un aumônier pour la durée du séjour et reçoit en cours de mandat la visite d'un ou plusieurs représentants des autres religions.

Les aumôniers participent à la vie des unités, soit à l'occasion de leurs passages réguliers s'ils ne sont pas en poste permanent, soit lors d'activités importantes et de cérémonies auxquelles ils sont conviés.

Les cadres sont sensibilisés au fait religieux dès leur cursus de formation. On insiste alors surtout sur la laïcité, l'engagement militaire, chacun étant ensuite libre de placer son action dans tel ou tel cadre spirituel mais à titre privé, et dans le respect des convictions religieuses.

Dans les formations, hors du milieu officier (et là aussi il est délicat de généraliser car les tendances sont très différentes d'une armée a l'autre, entre les armées de terre, de l'air et la marine), on se préoccupe peu de religion. Les soldats et les sous-officiers en particulier sont peu pratiquants.

La nouveauté c'est le fait musulman. Factuellement, le nombre d'aumôniers catholiques a en effet baissé dans des proportions comparables au recrutement d'aumôniers musulmans. Fin 2010, il y avait 221 aumôniers dans les armées : 141,2 catholiques, 32,6 protestants, 30 musulmans et 17,2 israélites.

Les "virgules" s'expliquent par le fait que tous les aumôniers ne servent pas à temps complet. Ce chiffre global est en baisse, du fait de la réduction des effectifs militaires. On est ainsi passé de 329 en 1996 à 221. L'essentiel de cette réduction porte sur les catholiques, religion majoritaire dans notre pays.

Parallèlement, l'aumônerie musulmane a été créée en 2006. Partant de zéro il y a cinq ans, on en est aujourd'hui à 30, avec la perspective de 36 à 38. Il y a donc eu deux mouvements concomitants : la réduction du nombre de catholiques et l'augmentation de celles des musulmans. Je suis éloigné depuis trop longtemps des forces pour en apprécier la sensibilité aujourd'hui. Je comprends que d'une façon générale l'armée joue plutôt bien son rôle d'intégration et suscite une bonne adhésion aux valeurs républicaines, peut-être même mieux maintenant qu'avant les attentats. Les anciens militaires de confession musulmane qui se radicalisent sont peu nombreux.

On peut conclure que dans les armées s'élabore une laïcité sans exclusion et extrêmement pragmatique. L'organisation des cultes au sein des armées est un cas d'école de la laïcité à la française.

L'univers académique : « A l'université » - Le Figaro : article du 21 septembre 2015

En septembre 2015, un guide a été rédigé pour la Conférence des Présidents des Universités par Christian Mestre, ancien Président de l'Université de Strasbourg.

Bien que le voile soit autorisé à l'intérieur de l'université, un enseignant peut-il refuser de faire cours à des étudiantes voilées comme une professeur de droit à l'IUT de Sceaux avait jugé bon de le faire en début septembre 2015. Le guide répond catégoriquement « *Non* ». Car un tel refus serait « discriminatoire ». Mais ce principe n'est pas « absolu » ajoute le guide de la laïcité. Le refus d'enseigner peut être motivé par des contraintes d'hygiène et de sécurité.

Sur la base d'une enquête réalisée en 2013-2014 sur les atteintes à la laïcité, la Conférence des Présidents des Universités a constaté *« une diminution assez significative du nombre de mise en cause ».*

Parallèlement, des atteintes nouvelles sont apparues, tel que le refus d'un candidat de passer un examen avec un professeur de sexe féminin, ou la contestation d'enseignement des faits religieux en sociologie, histoire ou langues, l'existence d'associations étudiantes dont l'objet est « *indiscutablement communautariste* ». « *L'usage de locaux universitaires par les associations fait l'objet de plus en plus de pression. Comment se prémunir par exemple de la transformation d'un local en salle de prière ? », interroge Christian Mestre.*

Le guide rappelle aussi l'interdiction pour des fonctionnaires de l'enseignement public de porter des tenues vestimentaires manifestant une appartenance religieuse. Cette interdiction s'applique « *à tous les intervenants extérieurs ou vacataires ».*

Les fêtes religieuses ne justifient pas d'aménagement

Le guide indique que « l'étudiant absent à l'examen, peu importe le motif sauf motif médical avéré, doit être considéré comme défaillant ». Il précise au passage que les certificats de judaïté délivrés par les rabbinats ne sont « *en aucune manière recevables* ».

Les associations étudiantes doivent être encadrées

Comment gérer le cas d'une association qui « une fois un local obtenu, se signale sous son vrai visage et n'hésite pas à utiliser le dit local à des fins de prosélytisme religieux » ? Le guide invite les universités à signer des conventions qu'il serait possible de dénoncer le cas échéant. L'attribution de fonds publics aux associations doit être aussi davantage encadrée.

L'enjeu est désormais de répondre d'une même voix et de proposer des solutions communes, au sein de cette « *zone de liberté* » qu'est l'université française, résume Christian Mestre.

« Nous disposons d'un arsenal juridique suffisant pour faire face à toutes les situations » conclu l'auteur du guide. Inutile donc de légiférer davantage, notamment sur la question du voile. Une position que la Conférence des Présidents d'Universités partage avec Jean Louis Blanco, le président de l'observatoire de la laïcité.

L'univers hospitalier

L'observatoire de la laïcité a publié le 23 Février dernier un ouvrage sur la gestion du fait religieux à l'hôpital. Ce guide est destiné au personnel de santé et aux patients. Cette instance, placée auprès du Premier Ministre, veille au respect du principe de la laïcité en France. Elle donne des précisions fondamentales.

- Obligation de neutralité pour les médecins

La jurisprudence du Conseil d'Etat rappelle que les représentants du service public doivent respecter un devoir de neutralité en ce qu'ils représentent, dans le cadre de leurs missions de service public, l'Etat qui lui-même est neutre.

L'Observatoire apporte des précisions importantes concernant les étudiants. Une vraie question pouvait être soulevée notamment sur le point de savoir si leur régime est défini par les textes concernant la neutralité du service public ou la libre manifestation de sa religiosité propre aux établissements d'enseignement supérieur. Il faut se référer à la jurisprudence du Conseil d'Etat : en quelle qualité ces derniers agissent ? Étudiants ou stagiaires liés par l'obligation de neutralité.

En décembre 2015, le directeur général de l'AP-HP Martin Hirsch a adressé une note à l'attention des directeurs d'hôpitaux : *« Nous avons été saisis par plusieurs d'entre vous de demandes visant à ce qu'une instruction claire concernant les tenues vestimentaires des personnels soit donnée*, en rappelant au passage le récent rejet, par la Cour Européenne des Droits de l'Homme (CEDH) de la requête d'une employée voilée. *Le port de la charlotte ou tout autre couvre-chef ne doit pas être admis en dehors des lieux dans lesquels ils sont préconisés. Il en est de même des vêtements couvrants ».*

La CEDH avait été saisie par une Française dont le CDD comme assistante sociale au sein du Centre d'Accueil et de Soins Hospitaliers de Nanterre, n'avait pas été renouvelé au motif qu'elle refusait de retirer son voile.
La Cour a estimé, à l'unanimité, que cette décision, confirmée par les tribunaux administratifs français, ne violait pas l'article 9 de la Convention Européenne des Droits de l'Homme, selon lequel toute personne a droit à la liberté de pensée, de conscience et de religion.

La CEDH a noté qu'il y avait bien ingérence dans le droit de cette femme à manifester sa religion mais que cette ingérence" poursuivait le but légitime qu'est la protection des droits et libertés d'autrui".

Les magistrats ont en effet considéré que" l'Etat qui emploie la requérante au sein d'un hôpital public peut juger nécessaire qu'elle ne fasse pas état de ses croyances religieuses dans l'exercice de ses fonctions pour garantir l'égalité de traitement des malades".

D'après la Cour, la France avait donc le droit d'imposer l'obligation de neutralité des agents publics.

Elle souligne que le fait qu'une juridiction nationale ait accordé plus d'importance au principe de neutralité-laïcité qu'à l'intérêt de la requérante" de ne pas limiter l'expression de ses croyances religieuses" ne pose pas de problèmes au regard de la convention.

C'est au nom de la protection des droits et libertés d'autrui que la laïcité à la française peut perdurer aux yeux de la CDEH.

- Liberté religieuse des patients

Concernant les revendications que les patients peuvent manifester eu égard à leurs prescriptions religieuses :

- des bénévoles catholiques qui s'invitent chez tous les malades
- refus de signer une autorisation de soins le jour de shabbat
- refus du mari qu'un médecin homme examine son épouse.
- des chambres transformées en lieu de prière
- des crèches de Noël dans les lieux communs
- Les familles de témoins de Jéovah qui refusent de se faire transfuser.

Le principe de la liberté religieuse doit être balisé par deux éléments : le bon déroulement du service public et l'état de santé du patient.

Pour le choix du médecin, l'observatoire rappelle les dispositions du Code de la Santé Publique faisant du choix du professionnel médical et du lieu d'administration des soins un élément fondamental du contrat médical.

- La fermeté : message unanime des chefs de services.

Le docteur Ghada Hatem, gynécologue à l'hôpital Delafontaine à Saint-Denis défend" *une laïcité non négociable. Ni avec le personnel, ni avec les étudiants en médecine".*

Le professeur Bernard Debré, ancien chef de service d'urologie à l'hôpital Cochin approuve :" *quand il y a des problèmes, c'est l'autorité du chef de service qu'il faut montrer".*

La fermeté, voilà le secret, abonde un médecin dans un hôpital de banlieue : « *comme nous n'avons jamais cédé aux exigences loufoques, cela se sait, et les plus religieux évitent notre établissement ».*

Aux urgences de l'hôpital Avicenne à Bobigny, une infirmière raconte accueillir « environ deux femmes en niquab par semaine ». *« On leur demande gentiment de se découvrir le visage, elles obtempèrent en général. Quant au mari, on lui dit fermement que s'il veut choisir le médecin, il faut aller dans le privé.je n'ai jamais vu de problèmes* ».

Le professeur Jean-François Oury, chef du service gynécologie-obstétrique à l'hôpital Robert Debré, explique le fonctionnement du service dès le départ : « *à 3heures du matin, si le chef est un homme, eh bien c'est un homme* ». Le Pr Oury constate lui aussi qu' « *alors qu'on avait très régulièrement des patientes en niquab, on en a presque plus* ». *« Le signe que cela va mieux ?*, s'interroge-t-il. *Ou bien qu'elles vont ailleurs ? »*

L'univers carcéral

Avec les évènements dramatiques que l'on a vécus, l'administration pénitencière fait de la manifestation du fait religieux dans ses établissements un sujet central.

Elle intervient dans la dispensation du culte ainsi que dans l'assistance spirituelle en cellule. Si elle n'était pas présente, ces sujets seraient investis par des individus radicalisés.

L'article 2 de la Loi du 09 Décembre 1905 relative à la séparation des églises et de l'Etat dispose, dans son alinéa premier, que « la République ne reconnaît, ne salarie ni ne subventionne aucun culte » mais prévoit, dans son second alinéa, que « pourront toutefois être inscrites aux dits budgets les dépenses relatives à des services d'aumônerie et destinées à assurer le libre exercice des cultes dans les établissements publics tels que lycées, collèges, écoles, hospices et prisons ».

L'article 26 de la Loi n°2009-1436 du 24 Novembre 2009 pénitentiaire réaffirme le droit à la liberté d'opinion, de conscience et de religion de chaque personne détenue et rappelle que chacune d'entre elles peut exercer le culte de son choix « selon les conditions adaptées à l'organisation des lieux, sans autres limites que celles imposées par la sécurité et le bon ordre de l'établissement ».
L'article R.57-9-3 du Nouveau Code de Procédure Pénale (CPP) dispose pour sa part que « chaque personne détenue doit pouvoir satisfaire aux exigences de sa vie religieuse, morale ou spirituelle ».

Plusieurs dispositions permettent de satisfaire à ces exigences. Parmi celles-ci figure le fonctionnement d'aumônerie au sein des établissements pénitentiaires. Ces aumôneries sont composées des intervenants d'aumôneries de prison, c'est-à-dire des aumôniers, indemnisés ou bénévoles. Leur rôle est de célébrer les offices religieux, organiser des réunions cultuelles, apporter aux détenus une assistance spirituelle, s'entretenir avec les personnes détenues qui le demandent (Art.R.57-9-4 du CPP).

- Régime alimentaire

Le régime alimentaire est prévu par le règlement intérieur. Lorsqu'un nouveau détenu arrive à la prison, il lui est demandé son régime alimentaire. Cette information est inscrite dans un registre intitulé ''Génésis'', validé par la CNIL.

Au centre pénitencier de Saint-Quentin Fallavier, le détenu M. B… de confession musulmane, avait saisi le Tribunal Administratif de Grenoble afin qu'il soit proposé des menus composés de viandes « Hallal ».
Par un jugement du 07 novembre 2013, le Tribunal a ordonné au directeur du centre pénitencier de Saint-Quentin Fallavier de proposer aux détenus de confession musulmane des menus composés de viande « halal ». Jugement confirmé par un arrêt de la Cour Administrative d'Appel de Lyon le 20 Mars 2014.

Par un recours, enregistré le 04 avril 2014, au secrétariat du Contentieux du Conseil d'Etat, le ministre de la justice demande au Conseil d'Etat d'annuler cet arrêt. Le ministre de la justice faisait état des difficultés matérielles auxquelles seraient confrontés l'ensemble des établissements pénitentiaires en raison notamment, de l'indétermination des règles relatives à la certification de l'alimentation « halal » ainsi que des contraintes d'organisation, de gestion et de fonctionnement induites par la mesure d'injonction.
Le Conseil d'Etat, considérant que les moyens tirés de l'atteinte au principe de laïcité et de l'incompatibilité de la mesure ordonnée avec les exigences de la détention apparaissent, en l'état de l'instruction comme sérieux a décidé d'annuler l'arrêt du 20 mars 2014.

- Tenue vestimentaire

La tenue vestimentaire est autorisée en cellule uniquement et dans la salle polyculturelle. Il est strictement interdit de se déplacer dans l'établissement dans une tenue vestimentaire d'apparence religieuse et ce afin de respecter la laïcité et l'égalité.

- Lieu de prière

La prière est pratiquée à l'intérieure de la cellule. Pour la prière collective du vendredi, l'établissement s'organise et sécurise le lieu dans la mesure du possible.
L'aumônier national délègue aux aumôniers régionaux la désignation d'aumôniers locaux pour effectuer les prêches.

La prière a lieu dans la salle polyculturelle qui est répartie en fonction des demandes et des besoins de chaque culte.

Ces aumôniers ne sont pas rémunérés car l'Etat ne finance aucun culte par respect de la laïcité. Ils sont néanmoins remboursés pour leur frais de déplacement.
Chaque année, au moment du ramadan, l'administration centrale adresse une note aux chefs d'établissement pour s'organiser avec les aumôniers pour la distribution de produits alimentaires « spécial ramadan ».

Tous les centres de détention ferment à 19 heures. Du fait des horaires tardifs de rupture du jeune, les familles sont autorisées à ramener des repas qu'elles ont préparés. Les détenus ont aussi la possibilité de cuisiner eux-mêmes car les cellules sont équipées de plaques chauffantes. Ils peuvent aussi acheter des produits en cantine.

Il y a aujourd'hui une meilleure offre cultuelle. Plus de 60 aumôniers ont été recrutés en 2016.

2 …ET A L'INCERTITUDE DU CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE…

Quel est le cadre légal et réglementaire en matière de fait religieux ? Ce cadre est-il suffisant pour faire face aux demandes, revendications de certains salariés ?

Cela fait plus de dix ans maintenant, que le fait religieux a fait irruption dans l'entreprise. Tel que nous l'avons vu dans le chapitre précédent, nous pouvons même parler de banalisation du fait religieux dans l'entreprise.

Même si elle n'engendre pour l'instant que peu de situations conflictuelles et/ou bloquantes, ces situations sont sources de difficulté pour les managers. Ces derniers ont besoin de règles claires dépourvues de toutes ambiguïtés. Or la législation, et plus particulièrement le droit du travail n'apporte que des solutions générales, mais aucune réponse concrète.

2.1 Principes, textes et incertitudes

2.1.1 Un corpus de règles étendu

La liberté religieuse est une liberté fondamentale consacrée par l'article 9 de la Convention Européenne de Sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés Fondamentales ; et par l'article 10 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen.

Article 9 de la Convention Européenne de Sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés Fondamentales :
« *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 publiques, ou à la protection des droits et libertés d'autrui* ».

Article 10 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen :
« Nul ne doit être inquiété pour ses opinions, même religieuses, pourvu que leur manifestation ne trouble pas l'ordre public établi par la Loi ».

Quant au Code du travail, la liberté religieuse du salarié est consacrée à travers des articles non spécifiques, dont l'articulation est un peu compliquée :

Les règles garantissant l'exercice des droits et libertés fondamentales au travail.

Il résulte de l'article L. 1121-1 du Code du travail et, s'agissant du règlement intérieur, de l'article L. 1321-3-2 que les restrictions à la liberté religieuse du salarié doivent être subordonnées à la double condition d'être justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché.

Le principe de non-discrimination :

Celui-ci est consacré par l'article L.1132-1 du Code du travail, lequel interdit les discriminations fondées **notamment sur les convictions religieuses.** L'article L.1133-1 n'autorise des dérogations qu'à la condition qu'elles répondent à une exigence professionnelle essentielle et déterminante, et pour autant que l'objectif soit légitime et l'exigence proportionnée.

2.1.2 Une application incertaine des règles

Le choix du corps de règles applicable en matière de restriction à la liberté religieuse est controversé tant au niveau national, qu'au niveau européen.

Nous en voulons pour exemple dans deux affaires récentes (l'une française, l'autre belge), les conclusions des deux avocats généraux sont contradictoires :

AFFAIRE ASMA BOUGNAOUI CONTRE MICROPOLE

L'avocat général de la CJUE, Eleanor Sharpston, précise ses conclusions le 13/07/2016 en matière de port de signes religieux en entreprise.

Voici une position de l'avocat général qui va faire beaucoup de bruits et qui rejoint parfaitement le questionnement que nous avions proposé dans une précédente tribune. Elle va également susciter plusieurs commentaires et discussions des managers des grandes entreprises face à l'augmentation de la visibilité religieuse.

Les faits de l'espèce sont assez simples :

Une salariée, Asma Bougnaoui, embauchée en qualité d'ingénieure d'études par une société de prestation de services informatiques, était de confession musulmane et portait le voile.

Pendant certaines réunions, celle-ci avait refusé d'enlever son voile, alors qu'un client avait fait passer un message très clair à la société qui l'avait embauchée : la salariée devait retirer son voile lors de l'accomplissement de sa mission au titre de son contrat de travail au sein de sa société. L'employeur, au regard du mécontentement de son client, a licencié la salariée en juin 2009.

La Cour de Cassation, saisie de cette affaire, en avait profité pour poser une question préjudicielle, directement devant la Cour de Justice de l'Union Européenne, selon laquelle "l'interdiction de porter le foulard islamique lors de la fourniture de services de conseil informatique à des clients peut-elle être considérée comme une " exigence professionnelle essentielle et déterminante" et échapper ainsi au principe de non-discrimination fondée sur la religion ou les convictions, prévu dans une directive de l'union" ?

Les conclusions de l'avocat général concluent à une discrimination directe.

L'avocat général propose une approche très abstraite de l'affaire. Elle raisonne en effet en se positionnant dans la situation d'une personne ayant décidé de ne pas manifester ses croyances. Puisque dans cette dernière hypothèse, elle n'aurait pas été licenciée, elle en conclut que la situation de la salariée ingénieure voilée est emprunte d'une discrimination directe. Elle satisfait ainsi au critère d'objectivité demandé dans toutes les affaires impliquant une discrimination directe ou indirecte. En réalité, la Cour de Cassation se fondait sur l'exception portée à la manifestation de ses croyances qui pourrait se justifier en présence ''exigence professionnelle et déterminante''. Or, à l'analyse, cette dérogation ne s'applique pas en l'espèce, conclut l'avocat général. En effet, rien n'indique que le fait de porter un foulard islamique empêchait la salariée d'accomplir ses tâches en tant qu'ingénieure d'études. D'ailleurs, la lettre de licenciement de MICROPOLE souligne expressément ses compétences professionnelles : « Nous regrettons cette situation dans la mesure où vos compétences professionnelles et votre potentiel nous laissaient espérer une collaboration durable ».

Proposition d'une vision concrète et réaliste du monde du travail.
Ces conclusions de l'avocat général ont plusieurs avantages majeurs. D'abord, elles règleraient, si la Cour décide de les suivre, des situations qui sont suscitées par une augmentation de la visibilité religieuse dans un sens positif. Dans un pays qui a connu à deux reprises des attentats au cours de l'année 2015, l'idée de pacifier les relations entre les salariés et les entreprises est salutaire. Par ailleurs, ces conclusions imposent également aux employeurs de faire preuve de tolérance, en offrant à chacun la chance de se développer professionnellement à travers les qualités intellectuelles et non les spécificités d'ordre religieuses.

Reprise par la Cour : La grande question

La seule réflexion juridique qui apparait après la publication de ces conclusions est unique : la Cour de Justice de l'Union Européenne va-t-elle reprendre les conclusions de l'avocat général ou décider d'en juger autrement ? Quoi qu'il en soit, cette analyse apparait de bon sens et redonne beaucoup de sens à la phrase de Jaurès qu'il fallait impérativement pacifier les questions religieuses pour s'attarder plus longuement sur les questions sociales.
(*Asif ARIF / Avocat au Barreau de Paris et Directeur du site « Cultures et Croyances » LES ECHOS .FR 17/07/2016)*

Conclusions :

L'avocat général de la CJUE a estimé que le fait d'imposer à une salariée musulmane de retirer son foulard lors de contacts avec les clients était de la discrimination directe illicite : « Du fait de sa religion, Madame Bougnaoui a été traitée de manière moins favorable puisqu'un autre ingénieur d'études qui n'aurait pas choisi de manifester ses croyances religieuses n'aurait, lui, pas été licencié ». L'avocat général écrit notamment qu' « une discrimination directe […] ne peut pas être justifiée par le préjudice financier que pourrait subir l'employeur ».

Les conclusions de l'avocat général sont souvent suivies. La CJUE va rendre son avis, puis la Cour de Cassation rendra son arrêt, qu'elle peut renvoyer devant la Cour d'Appel de renvoi. Après, on peut avoir une résistance des juges de fond s'ils ne tolèrent pas l'arrêt et ne veulent délibérément pas suivre la jurisprudence.

AFFAIRE SAMIRA ACHBITA CONTRE G4S SECUR SOLUTION NV

Conclusions de Mme l'avocat général dans l'affaire C-157/15 Samira Achbita et Centrum voor gelijkheid van kansen en voor racismebestrijding / G4S Secure Solutions NV

Selon l'avocat général Kokott, l'interdiction de porter un foulard en entreprise peut être licite.
Si l'interdiction se fonde sur une règle générale de l'entreprise qui interdit les signes politiques, philosophiques et religieux visibles au travail, elle peut être justifiée afin de mettre en œuvre la politique légitime de neutralité fixée par l'employeur en matière de religion et de convictions.

Mme Samira Achbita, de religion musulmane, a été employée comme réceptionniste par la société belge G4S Secure Solutions, qui fournit des services de surveillance et de sécurité ainsi que des services de réception. Lorsqu'elle a insisté, après trois ans d'activité au service de l'entreprise, pour pouvoir porter désormais un foulard islamique au travail, elle a été licenciée du fait que le port de signes religieux, politiques et philosophiques visibles était interdit chez G4S. Avec le soutien du Centre belge pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, elle a assigné G4S en dommages-intérêts devant les juridictions belges et a succombé tant en première instance qu'en appel. La Cour de cassation belge, actuellement saisie de l'affaire, demande à la Cour de justice des précisions sur le principe de non-discrimination fondée sur la religion ou les convictions, ancré en droit de l'Union.

1 Directive 2000/78/CE du Conseil, du 27 novembre 2000, portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail (JO L 303, p. 16). Dans un souci de simplification, il sera seulement question ci-après de ´ discrimination fondée sur la religion.

2 En pratique, la règle en cause est notamment susceptible de défavoriser les personnes ayant une certaine religion ou conviction, en l'espèce, les travailleuses de religion musulmane par rapport à d'autres travailleurs.

3 En tant qu'exigence professionnelle essentielle, déterminante et légitime au sens de l'article 4, paragraphe 1, de la directive.

4 La politique de neutralité en cause en l'espèce nuirait au-delà de la marge d'appréciation de l'entreprise. Cette politique s'imposerait naturellement chez G4S, non seulement en raison de la diversité de la clientèle, mais aussi en raison de la nature particulière des activités exercées par le personnel de G4S. Ces activités se caractériseraient par un contact direct constant avec des personnes extérieures et représenteraient pour le public non seulement l'image de G4S elle-même, mais surtout l'image des clients de cette dernière.

Dans ses conclusions de ce jour, l'avocat général Juliane Kokott estime que l'interdiction faite à une travailleuse de religion musulmane de porter au travail un foulard islamique ne constitue pas une discrimination directe fondée sur la religion, dès lors que cette interdiction s'appuie sur un règlement général de l'entreprise interdisant les signes politiques, philosophiques et religieux visibles sur le lieu de travail et ne repose pas sur des stéréotypes ou des préjugés relatifs à une ou plusieurs religions déterminées ou aux convictions religieuses en général.

Dans un tel cas, il n'y a en effet pas de traitement moins favorable fondé sur la religion.

Certes, l'interdiction en cause pourrait constituer une discrimination indirecte fondée sur la religion, mais cette discrimination pourrait être justifiée pour mettre en œuvre, dans l'entreprise concernée, une politique légitime de neutralité fixée par l'employeur en matière de religion et de convictions, pour autant que le principe de proportionnalité soit respecté.
Dans un cas tel que celui en cause, le contrôle de proportionnalité est une affaire délicate, la Cour devant reconnaitre aux autorités nationales et en particulier aux juridictions nationales une certaine marge d'appréciation dont celles-ci doivent faire usage en respectant strictement les règles du droit de l'Union. Il incombera donc en définitive à la Cour de cassation belge de trouver en l'espèce un juste équilibre entre les différents interdits en présence, en prenant en compte tous les éléments pertinents du cas d'espèce (en particulier la taille et le caractère ostentatoire du signe religieux, la nature de l'activité de la travailleuse et le contexte dans lequel elle doit exercer cette activité) ainsi que l'identité nationale belge.

Mme Kokott estime cependant qu'il ne fait en principe pas de doute que l'interdiction litigieuse est appropriée pour atteindre l'objectif légitime de neutralité poursuivi en matière de religion et de convictions. Cette interdiction est également nécessaire pour mettre en œuvre la politique d'entreprise en cause. La procédure devant la Cour n'a en effet pas révélé d'autres solutions qui seraient moins contraignantes mais néanmoins appropriées. En ce qui concerne enfin le contrôle de proportionnalité au sens strict, Mme Kokott considère que de nombreux éléments indiquent qu'une interdiction telle que celle en cause en l'espèce ne porte pas atteinte de manière excessive aux interdits légitimes des travailleuses concernées et doit donc être considérée comme proportionnée. Certes, la religion peut représenter pour de nombreuses personnes une partie importante de leur identité et la liberté de religion constitue l'un des fondements des sociétés démocratiques.

Cependant, alors qu'un travailleur ne peut pas laisser au vestiaire son genre, sa couleur de peau, son origine ethnique, son orientation sexuelle, son âge, ni son handicap dès qu'il pénètre dans les locaux de son employeur, on peut en revanche attendre de lui une certaine retenue pour ce qui concerne l'exercice du culte au travail, que ce soit en matière de pratiques religieuses, de comportements motivés par la religion ou, comme en l'espèce, de tenue vestimentaire. L'étendue de la retenue qui peut être attendue d'un travailleur dépend de l'examen global de tous les éléments pertinents du cas d'espèce.

RAPPEL: Les conclusions de l'avocat général ne lient pas la Cour de justice. La mission des avocats généraux consiste à proposer à la Cour, en toute indépendance, une solution juridique dans l'affaire dont ils sont chargés. Les juges de la Cour commencent, à présent, à délibérer dans cette affaire. L'arrêt sera rendu à une date ultérieure.

Quelle que soit l'option choisie, ces textes ne permettent pas de savoir a priori ce qui est licite et ce qui ne l'est pas. La justification et la proportionnalité de la mesure, ou encore l'existence d'exigences professionnelles essentielles et déterminantes relèvent en effet en définitive de l'appréciation in concreto du juge.
Un état des lieux du droit applicable s'impose donc.

Il faut préciser à cet égard que les convictions religieuses proprement dites ne soulèvent guère de difficulté en pratique, contrairement aux comportements qui en découlent.

2.2 Le droit à l'épreuve de la manifestation du fait religieux

2.2.1 De la protection absolue des «convictions religieuses»…

Les problèmes posés par les convictions religieuses en elles-mêmes sont aujourd'hui limités, car celles-ci bénéficient d'une protection quasi absolue conférée par l'arsenal des textes prohibant les discriminations (article L.1132-1 du code du travail). Il en résulte que l'employeur est tenu à une stricte obligation de neutralité en la matière, laquelle doit être observée à tous les stades de la relation contractuelle.

2.2.2 …à l'encadrement de la manifestation du fait religieux

2.2.2.1 Pratiques religieuses

Les pratiques religieuses constituent le prolongement des convictions religieuses. Selon l'article 9 de la Convention européenne des droits de l'homme, la liberté religieuse implique en effet *« la liberté de manifester sa religion […] en public ou en privé […] par les pratiques et l'accomplissement des rites ».*
Quelle attitude les managers doivent-ils adopter face à de telles pratiques ou comportements ? Quelles restrictions peuvent-ils leur apporter ?

Un principe….

Dans l'entreprise privée ordinaire (c'est-à-dire en dehors des entreprises dites « de tendance »), il n'est pas possible d'imposer une obligation de neutralité religieuse aux collaborateurs. En effet, selon la Cour de cassation, le principe de laïcité, instauré par l'article 1er de la Constitution, n'est pas applicable aux salariés des employeurs de droit privé. Cette solution condamne les chartes de laïcité adoptées par certaines entreprises.

…souffrant de quelques exceptions

Les agents publics sont soumis à l'interdiction de manifester leurs croyances religieuses dans l'exercice de leur emploi, et cela quelle que soit la nature des fonctions qu'ils exercent (CE, avis du 3 mai 2000).

La Cour de cassation a étendu cette position aux salariés travaillant dans les entreprises poursuivant une mission de service public comme, par exemple, une caisse primaire d'assurance maladie (Chambre sociale 19 mars 2013). Hormis ces exceptions, la liberté de religion dans l'entreprise est, pour l'heure, la règle.

Néanmoins, si la liberté religieuse reste la règle et interdit à l'employeur d'y porter atteinte, les comportements et attitudes religieuses doivent être conciliables avec les règles de fonctionnement de l'entreprise. Cette conciliation doit se faire au cas par cas, au regard de chacune des pratiques en cause.

2.2.2.2 Port de signes religieux

Il peut s'agir d'accessoires vestimentaires (kippa, foulard, turban), mais aussi une apparence physique particulière comme une longue barbe, par exemple.

Si jusqu'à présent, les cas de port de signes religieux ostentatoires dans l'entreprise concernent le foulard ou voile islamique ; les solutions retenues par les tribunaux peuvent être étendues aux autres signes religieux, sous réserve de dispositions particulières interdisant le port du voile intégral (qui ne sera pas traité dans cette étude).

Les fondements

Par application de l'article L.1121-1 du Code du travail, l'employeur qui souhaite restreindre le port de signes religieux dans l'entreprise devrait satisfaire aux seules conditions de :

- Justification par la nature de la tâche à accomplir ;
- Et de proportionnalité au but recherché posées par ce texte.

Telle était d'ailleurs la position communément adoptée par les juges du fond. Néanmoins, la situation est désormais moins certaine en raison des décisions divergentes de la chambre sociale et de l'Assemblée plénière de la Cour de cassation. En effet, faisant de manière inattendue une application cumulative des dispositions relatives aux libertés et de celles relatives aux discriminations, la chambre sociale a ajouté, dans son arrêt Baby Loup du 19 mars 2013, une troisième condition aux deux conditions précitées : la restriction doit en outre répondre à une exigence professionnelle essentielle et déterminante.

Cette solution a été condamnée par l'Assemblée plénière dans un arrêt du 25 juin 2014. Mais, saisie à nouveau de cette question, la chambre sociale a maintenu sa position. Jusqu'à présent la chambre sociale de la cour de cassation admettait certaines justifications limitant la liberté religieuse. Il en existe 5 qui sont admises à ce jour :

- **Hygiène et sécurité :** Ce motif est généralement reconnu comme légitime. La restriction peut d'abord être justifiée par l'obligation de porter une tenue spécifique (blouse, casque, charlotte, masque) incompatible avec le port de signes religieux. Ainsi, arborer un foulard n'est pas conciliable, pour des raisons d'hygiène sanitaire, avec l'obligation de porter une charlotte pour une salariée exerçant sa prestation en cuisine *(Halde, délibéré du 18 octobre 2010)* ou le calot réglementaire pour une salariée manipulant des denrées animales *(Halde, délibéré du 14 septembre 2009).*

- Le port de signes religieux peut également être interdit lorsqu'il est susceptible de **présenter un risque** pour le salarié lui-même ou pour autrui. Ainsi, il peut être demandé à une infirmière travaillant dans un service gériatrique d'ôter la croix qu'elle porte en pendentif autour du cou au motif qu'elle peut être source de blessure si un patient tire dessus ou si elle entre en contact avec une plaie ouverte *(CEDH 15 janvier 2013).*

- **Contact avec la clientèle :** de toutes les justifications envisageables, celle-ci est la plus discutée.
  Pendant longtemps, la jurisprudence a admis les restrictions répondant aux deux conditions énoncées par l'article L.1121-1 du Code du travail. Ainsi, ont été admis :

- Le licenciement d'une vendeuse d'articles de mode féminin qui refusait de retirer le vêtement qui la recouvrait de la *« tête aux pieds »,* les juges relevant que cette tenue ne correspondait pas à l'esprit mode de la boutique et aux attentes de la clientèle *(CA ST Denis de la Réunion, chambre social 9 septembre 1997)*;
- Le licenciement d'une vendeuse de fruits et légumes refusant de retirer le foulard lui masquant une partie du visage *(CA Paris, 18ème chambre 16 mars 2001)*;
- Le licenciement d'une *« conseillère client »* en contact avec la clientèle refusant de porter son voile en bonnet pour avoir les oreilles dégagées afin de faciliter l'écoute au travers du casque téléphonique;
- Le licenciement d'une technicienne de laboratoire d'analyses médicales ayant refusé de retirer son foulard islamique, alors que ses fonctions consistaient à recevoir les patients et à opérer des prélèvements sanguins *(CA Versailles, chambre 5 B 23 novembre 2006)*

Les dernières décisions tant de la HALDE que des juges du fond, laisse à prévoir une évolution de la jurisprudence vers un contrôle plus strict des justifications de l'interdiction du port d'un signe religieux.
Dans son délibéré du 28 mars 2011, la HALDE considère qu'un simple contact avec la clientèle ne suffit pas à justifier l'interdiction du port d'un signe religieux.

Dans sa décision du 18 septembre 2014, la section commerce du CPH de Lyon en formation de départage, a procédé à un contrôle très étroit sur les éléments produits par l'employeur pour justifier sa demande faite à une caissière d'ôter son voile. Il a écarté les sondages d'opinion, ainsi que les plaintes de clients sur lesquels celui-ci se fondait.

Plus récemment, le 9 avril 2015, la chambre sociale de la Cour de cassation a saisi la CJUE d'une question préjudicielle portant sur le point de savoir si le refus d'un client de travailler avec une salariée voilée peut constituer une exigence professionnelle essentielle et déterminante justifiant l'interdiction faite à cette dernière de porter son foulard lorsqu'elle se rend chez ce client. De la formulation de la question, on peut tirer deux conclusions:

- la chambre sociale considère vraisemblablement que les exigences des clients ne sauraient suffire à justifier des restrictions au port du signe religieux;
- la CJUE devrait, selon toute probabilité, adopter la même position.

2.2.2.3 Absences pour raisons religieuses

À défaut de dispositions conventionnelles prévoyant des autorisations d'absences pour raisons religieuses, le salarié qui souhaite s'absenter pour participer à une cérémonie ou à une fête religieuse doit en faire la demande à son manager.

Ce dernier a tout loisir de refuser la demande toute demande de congé quelle qu'en soit la cause.

Toute absence non autorisée, qu'elle ait été refusée ou que le salarié n'en ait pas fait la demande, constitue une faute justifiant le licenciement.

Tels est le cas s'agissant d'un salarié qui s'absente sans autorisation le jour de la fête de l'Aïd-el-Kébir *(Cass social 16 décembre 1981)* ou pour préparer le Ramadan *(CA Besançon 6 janvier 1995)*. Le motif religieux de l'absence n'enlève pas au fait son caractère fautif, même s'il peut cependant, selon les cas, en atténuer le degré de gravité.

2.2.2.4 Non-respect d'obligations contractuelles

Principe

Il peut arriver que le salarié refuse par convictions religieuses d'exécuter ses obligations contractuelles.
Or, en cas de conflit entre les deux, la jurisprudence fait prévaloir les obligations essentielles du contrat sur les obligations religieuses. Dès lors que les tâches qui lui sont confiées répondent à la nature de l'emploi qu'il a accepté d'occuper, le salarié est tenu d'y procéder, quand bien même elles contreviendraient à des prescriptions religieuses. Cette solution résulte d'un arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation du 24 mars 1998 qui énonce que *« sauf clause expresse, les convictions religieuses n'entrent pas dans le cadre du contrat de travail »*.
Il en résulte que *« l'employeur ne commet aucune faute en demandant au salarié d'exécuter la tâche pour laquelle il a été embauché, dès l'instant que celle-ci n'est pas contraire aux dispositions d'ordre public »*.

Illustrations

Est justifié par une cause réelle et sérieuse le licenciement d'une cuisinière qui refuse de goûter les plats de viande non hallal et de toucher les bouteilles de vin en raison de ses convictions religieuses *(CA Pau ch soc 18 mars 2002)*.
La HALDE a considéré *(délibéré du 6 décembre 2006)* que ne constitue pas une discrimination la rupture du contrat d'une animatrice « sports et loisirs » chargée d'encadrer des enfants autistes, qui avait refusé de se baigner avec ces derniers lors d'une sortie dans un parc aquatique. En revanche, le licenciement lié au refus d'un salarié d'effectuer une mission au Moyen-Orient a été jugé sans cause réelle et sérieuse dès lors que l'intéressé justifiait d'un risque réel pour sa sécurité en raison de sa confession religieuse *(Cas social 12 juillet 2010)*.

La Cour de cassation réserve toutefois l'hypothèse où une clause expresse du contrat de travail prendrait en considération la religion du salarié et prévoirait des modalités particulières d'exécution du travail. Ainsi, ne peut refuser le nouvel horaire de travail lui imposant de venir travailler le samedi matin la salariée qui n'établit pas avoir informé l'employeur, au moment de l'embauche, qu'elle pratiquait la religion israélite avec assiduité.

Manquements discriminatoires

Le refus d'exécuter certaines tâches pour des motifs religieux ne peut avoir pour effet de permettre aux salariés d'adopter un comportement discriminatoire à l'égard d'autrui.

Selon la Cour, en engageant la procédure disciplinaire à l'encontre d'un officier d'état civil ayant refusé, en raison de ses convictions religieuses, de célébrer des cérémonies de partenariat civil entre personnes homosexuelles, l'employeur poursuivait un but légitime *(CEDH 15 janvier 2013)*.

Enfin, ne saurait être admis le refus de travailler avec une personne de sexe différent, voire celui d'être en contact avec des salariés d'une sensibilité religieuse différente.

2.2.2.5 Aménagements des conditions d'exécution du travail

Les demandes d'aménagement des conditions d'exécution du travail portent principalement sur les prières et les rites alimentaires.

Prières

La question n'appelle pas les mêmes réponses selon que la prière est pratiquée pendant ou en dehors du temps de travail. À condition de ne pas entraver l'accomplissement normal de leurs tâches par les autres salariés et de le faire sans ostentation, ce qui pourrait s'apparenter à du prosélytisme (voir ci-dessous), le salarié peut certainement faire sa prière pendant les temps de pause.

S'agissant en revanche des prières pendant le temps de travail, l'employeur est en droit de s'y opposer. Il a en effet toute liberté pour interdire aux salariés de quitter leur poste au cours de l'exécution de leur prestation de travail, et cela pour quelque motif que ce soit. Il n'est pas non plus tenu d'aménager le temps de travail des salariés pour leur permettre de faire leur prière. Ainsi, le Conseil d'État a jugé *(CE 16 février 2004)* que le refus de modifier les horaires de travail d'un salarié pour lui permettre de se rendre à la mosquée chaque vendredi de 14 à 15 heures ne constitue pas une atteinte grave et manifestement illégale à la liberté de l'intéressé de pratiquer la confession de son choix.

Rites alimentaires

La religion peut être à l'origine de contraintes alimentaires de deux ordres : les interdits alimentaires et le jeûne. L'absence de jurisprudence révèle toutefois un très faible contentieux sur ce point.

- **Interdits alimentaires :** La question se pose surtout lorsque le repas des salariés est pris dans le restaurant d'entreprise. Le salarié ne semble pas pouvoir exiger que lui soit proposé un menu conforme à ses pratiques religieuses.

- **Jeûne :** Le jeûne pose deux séries de problèmes.

  - *Aptitude physique du salarié :* Lorsqu'il se prolonge, comme c'est le cas du Ramadan qui dure un mois, le jeûne peut présenter un risque à la fois pour la santé et la sécurité du salarié lui-même ou, selon les fonctions qu'il exerce, celles des tiers. En effet, l'interdiction de manger et de boire du lever au coucher du soleil peut être éprouvante pour l'organisme de l'intéressé, surtout lorsque celui-ci est exposé à des

conditions de travail difficiles comme par exemple la conduite d'engins ou le travail par de fortes chaleurs (BTP, restauration…). Ces problèmes sont souvent réglés en interne, ce que préconise la Halde *(Délibéré 14 janvier 2008)*. C'est le cas notamment des entreprises du bâtiment et des travaux publics qui, soit allègent la charge de travail des salariés concernés, soit décalent leurs horaires de façon à ce qu'ils évitent les périodes les plus chaudes. Dans tous les cas, l'employeur doit avoir conscience que pèse sur lui une obligation de sécurité de résultat et qu'en cas d'accident survenu à un salarié effectuant le Ramadan (ou causé par ce dernier), sa responsabilité pourra être le cas échéant engagée sur le fondement de la faute inexcusable.

- *Compensation :* Le respect du jeûne par le salarié ne lui permet pas de prétendre à une compensation financière lorsqu'il décide, pour des raisons personnelles, de ne pas prendre le repas fourni gratuitement par l'employeur *(Cass social 16 février 1994)*.

2.2.2.6 Prosélytisme

La liberté religieuse implique la liberté d'expression sur les convictions religieuses, y compris dans l'entreprise. L'employeur ne saurait l'interdire totalement. Ainsi, dans un arrêt du 25 janvier 1989, le Conseil d'État a jugé illégale la clause d'un règlement intérieur interdisant les discussions politiques et religieuses. Une telle clause porte une atteinte excessive à la liberté d'expression des salariés.

Toutefois, cette liberté d'expression des convictions religieuses ne s'exerce pas sans limite.

En effet, si elle ne peut être interdite, elle peut être restreinte dès lors que ces restrictions sont justifiées et proportionnées.

Il en va notamment ainsi lorsqu'il en est fait un usage abusif. L'abus peut être constitué notamment par des actes de prosélytisme. On entend par là le zèle, pouvant aller jusqu'à l'exercice d'une pression morale, déployé par un individu pour répandre sa foi. Un tel comportement constitue une faute de nature à justifier la rupture du contrat de travail, voire une faute grave.

Les revendications religieuses des salariés sont une réalité que les DRH doivent prendre en considération dans leur gestion quotidienne.
Il leur faut faire preuve, à cet égard, d'un certain « savoir-faire » : ne pas édicter d'interdiction générale et absolue et pouvoir justifier leurs décisions par les nécessités de l'activité de l'entreprise ou du salarié.

Cela impose de toujours se demander avant de prendre une décision en ce domaine si la revendication du collaborateur entrave ou non le fonctionnement de l'entreprise ou l'organisation du travail, si elle empêche ou non l'intéressé d'exécuter la prestation pour laquelle il a été recruté ou encore si elle est compatible ou non avec les règles relatives à la santé et à la sécurité au travail.

3. …NOUS DEVONS PRIVILEGIER D'AUTRES ALTERNATIVES

3.1 L'apport des travaux académiques

3.1.1 Jean-François CHANLAT

Professeur en sciences des organisations à l'Université Paris-Dauphine et spécialiste international du management interculturel. Titulaire d'un Doctorat en sociologie de l'Université de Montréal, il dirige l'Exécutive MBA de Dauphine et est co-responsable du Master en management interculturel.

Entretien en date du 3 février 2016

Suite à notre rendez-vous avec Jean François Chanlat, celui-ci nous a orientés vers le modèle canadien de l'accommodement raisonnable.

Comment se caractérise le modèle canadien de l'accommodement raisonnable ?

L'accommodement raisonnable est une expression qui désigne la tentative des sociétés modernes de s'accommoder des exigences des différentes minorités au sein de la société civile pour l'égalité des chances. Cette expression d'origine québécoise s'étend à d'autres pays francophones. Dans les pays anglo-saxons (États-Unis, Canada, Grande-Bretagne), le vocable utilisé est celui de « *reasonable accommodation* ».C'est une notion juridique canadienne issue de la jurisprudence associée au monde du travail.

Elle désigne l'assouplissement d'une norme afin de contrer la discrimination que peut créer cette norme et que subit une personne, dans le but de respecter le droit à l'égalité du citoyen. Cette notion a fait l'objet de débats au sein de la population québécoise ; le 8 février 2007 la Commission Bouchard-Taylor a été mise sur pied pour faire taire la critique sociale et prétendre « répondre aux expressions de mécontentement » au sein de la population. Son rapport a été rendu public le 22 mai 2008.

Dans ce rapport, Gérard Bouchard et Charles Taylor définissent l'accommodement comme « l'égalité dans la différence ». Le propre de l'accommodement est de remédier, au moyen de certains aménagements, à des formes de discrimination qui surviennent parfois dans l'application d'une norme ou d'une loi par ailleurs légitime.

Dans certaines circonstances, une loi ou une norme peut entraîner un préjudice pour une personne présentant une caractéristique que ladite loi ou norme n'avait pas prévue. Toute société a tendance à légiférer pour la majorité. En conclusion, la loi n'est jamais vraiment neutre. Les deux protagonistes prennent l'exemple suivant :

Dans une entreprise, la direction réaménagera le poste de travail d'un employé handicapé. En d'autres occasions, ce sont les croyances religieuses d'une personne ou quelque autre caractéristique culturelle qui peuvent faire l'objet de discrimination et commander une mesure correctrice, celle-ci prenant la forme d'un aménagement ad hoc dans l'application de la loi ou de la norme.

Si, par exemple, la religion d'un croyant lui interdit de travailler le samedi, son employeur doit tenter de réaménager son horaire en conséquence. Le constat est clair, ce type de situations oblige les entreprises publiques et/ou privées à adopter le principe d'accommodement car c'est le propre d'une authentique démocratie que d'identifier toutes les sources et formes de discrimination et surtout d'y remédier.

Le terme est aussi utilisé dans la Convention relative aux droits des personnes handicapées comme « *les modifications et ajustements nécessaires et appropriés n'imposant pas de charge disproportionnée ou indue apportés, en fonction des besoins dans une situation donnée, pour assurer aux personnes handicapées la jouissance ou l'exercice, sur la base de l'égalité avec les autres, de tous les droits de l'homme et de toutes les libertés fondamentales.* » dont le refus peut aussi faire une discrimination.

3.1.2 Patrick BANON

Ecrivain, essayiste, spécialisé en sciences des religions et systèmes de pensée (EPHE), Directeur de l'Institut des Sciences de la Diversité. Intervenant à l'Ecole Polytechnique de l'Université d'Orléans, y animant un cycle sur le thème de la diversité culturelle.

Intervenant à l'université de Paris Dauphine dans le cadre de la Chaire en Management Interculturel. Intervenant auprès d'entreprises en management de la diversité culturelle et religieuse, L'Oréal, Groupe La Poste, Banque Postale, ainsi qu'à la HALDE.

Entretiens en date des 6 et 26 septembre 2016 - Synthèse des 2 entretiens

Le fait religieux dans les organisations : le problème est global. Tous les pays, toutes les religions sont concernées. Historiquement, la religion était attachée à un territoire.

"Aujourd'hui, la globalisation de l'économie, la libre circulation des idées, la déterritorialisation des religions, des traditions et des cultures et la désacralisation de la terre de référence, agissent sur les aspects fondamentaux des organisations humaines. (…) Un bouleversement qui n'agit pas seulement sur les femmes et les hommes, mais aussi sur l'ensemble des catégories humaines dans leurs différences. C'est donc de la refondation d'un monde qu'il s'agit. " ***(Pas de diversité sans mixité, P. Banon - 12 juillet 2015)***

Les sociétés totalitaires n'ont pas de problème. Le défi est lancé aux démocraties.
Tout système qui ne s'oriente pas vers la mise en place d'une société égalitaire (base de la démocratie), s'infléchit inexorablement vers le totalitarisme et sa structure inégalitaire. P. Banon

"Ceux qui ne sont pas de la terre : les étrangers perçus comme des démons et des ennemis par essence ; ceux qui ne sont pas semblables aux modèles du territoire de référence, couleur de peau, couleur des yeux, apparence physique ; ceux aussi qui n'adorent pas les mêmes divinités, des infidèles, des mécréants, des blasphémateurs. Ceux aussi qui adoptent un comportement différent de la culture dominante, des transgresseurs, des fauteurs de trouble accusés de provoquer le chaos dans l'organisation cosmique du monde." (Pas de diversité sans mixité, P. Banon - 12 juillet 2015)

Au cœur de cette mutation inédite, l'entreprise – espace ultime de rencontre de l'ensemble des différences autour d'un projet collectif – doit désormais se redéfinir.

Des pistes de réflexion :

1/ Sur la mise en place d'une société égalitaire : On veut les mêmes droits pour l'humain, il ne peut y avoir de géométrie variable. Par exemple, si la nature fait que c'est la femme qui a des enfants, notre société doit compenser la différence que cela engendre. La religion, au même titre que la politique, peuvent rester au seuil de l'entreprise. A l'inverse du handicap qu'on ne peut laisser à la porte et que l'on doit prendre en compte.

2/ Sur le management et la religion - P. Banon - Colloque "Management et Religion" à Strasbourg en sept. 2011

Management et religion font ils bon ménage ?

Le monde du travail a d'ailleurs toujours été intimement lié à la pratique religieuse. Le terme hébreu abodah qui désigne le travail de la terre ne désigne-t-il pas aussi le service cultuel au temple? Néanmoins, le management n'a pas pour responsabilité de gérer les religions.
Il ne s'agit ni de faciliter le culte ni de l'empêcher, mais de permettre la cohabitation des différences, de préserver la cohésion sociale de l'entreprise et de privilégier le fonctionnement optimum de ses services. Il est vrai que nous vivons à la fois une mutation du religieux et une véritable révolution sociale. Pour la première fois, une diversité de croyances et de traditions ont un droit égal de cité, aucune ne possédant de privilèges sur l'autre. C'est l'immense espérance rendue possible par une société démocratique. Prudence néanmoins, car permettre la cohabitation d'une diversité d'attentes culturelles et cultuelles, ne doit pas créer des situations d'inégalités ni accompagner des attitudes d'exclusion ou d'auto exclusion. En fait, le management d'une entreprise, c'est d'abord de mieux relier une diversité de talents pour mieux accomplir un projet collectif.

Comment les entreprises prennent-elles en compte le fait religieux aujourd'hui?

L'entreprise n'est ni religieuse ni laïque, elle est neutre. Rien n'oblige une entreprise à accompagner la pratique d'un culte, alors même que ses responsables doivent prendre en considération les attentes individuelles et faire des choix sans pour autant discriminer. C'est toute la difficulté posée par le management du fait religieux. Il s'agit de respecter le droit de conscience et de culte sans pour autant tomber dans une anarchie religieuse. Les zones de friction, espace collectif, calendrier, alimentation, mixité etc. peut provoquer de véritables difficultés dans l'entreprise. Je ne crois cependant pas à l'efficacité d'un guide pratique de management pour le fait religieux aux accents de code de la route.

Il est davantage nécessaire de former en profondeur des responsables d'entreprise aux systèmes de pensée religieux et de familiariser les salariés en général avec la diversité des cultures. La globalisation oblige chacun à repenser son rapport à l'autre. Les choix qui sont faits aujourd'hui par les entreprises décident de notre société, celle de demain. Car, le travail est le lieu privilégié de la rencontre des cultures, le lieu où peuvent s'additionner les efforts individuels dans la réalisation d'un projet collectif. Les entreprises ont un rôle immense dans la construction de cette nouvelle société née de l'union de la mondialisation et de la démocratie. Ne pas discriminer n'est plus suffisant, il s'agit pour l'entreprise d'une prise inédite de responsabilité.

Vous êtes vous-même Conseiller auprès d'institutions en gestion de la diversité culturelle et religieuse : de quelle manière cette dernière crée-t-elle de la valeur ajoutée pour l'entreprise? Et en quoi peut-elle donner ou non naissance à une nouvelle éthique?

Quête de sens, exigence d'humanisme, devoir d'honnêteté et amour du travail bien fait : les religions, dans la presque totalité des cas, offrent à leurs fidèles des pistes pour s'améliorer. Ces qualités individuelles sont des plus pour une entreprise. Néanmoins, la question posée reste celle de la compatibilité de pratiques d'inspiration religieuse - souvent héritées de traditions archaïques - avec le bon fonctionnement de l'entreprise et les principes fondamentaux d'une démocratie. Comment faire ces choix sans trahir le droit de conscience et de culte ? Qui aurait le droit de décider ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas ? La globalisation des cultures et l'exigence démocratique imposent à l'entreprise l'émergence d'une nouvelle éthique. Il s'agit d'un management fondé sur la responsabilité de l'autre, c'est à dire placer l'individu avant l'image qu'il projette de lui-même. Avec, à la clé, ce postulat : ne pas attribuer d'autorité à un individu un droit qui lui serait à terme défavorable. Car, au cœur de cette nouvelle éthique, se trouve l'exigence fondamentale d'égalité qui ne peut être remise en cause, quelle que soit la tradition.

Quel est votre approche sur la question du voile ?

Tout système qui ne s'oriente pas vers la mise en place d'une société égalitaire (base de la démocratie), s'infléchit inexorablement vers le totalitarisme et sa structure inégalitaire. De ce fait, toutes ces sociétés archaïques et patriarcales qui ne survivent qu'à travers :

- *la marchandisation du féminin*
- *les mariages forcés*
- *l'excision*
- *les crimes d'honneur…*

Sont une honte pour notre époque, ces femmes sont les martyres de l'intégrisme.
Il s'agit de pratiques d'un autre âge qu'il ne faut en aucun cas légitimer sous prétexte de ne pas choquer ceux qui pensent différemment !

La Femme, tout autant que l'Homme, doit avoir le droit de :

- *s'instruire*
- *de voyager seule*
- *de se marier selon son choix*
- *de ne pas subir le dictat d'une tenue vestimentaire…*

Pour rappel interdiction de la soutane remonte à 1905.

Quelle relation à l'identité ?

Le temps de la transmission repose sur 3 générations :
- La génération du grand père : changement de pays, volonté de créer son tombeau sur une nouvelle terre
- La génération du fils : construit et s'approprie cette nouvelle terre
- La 3ème génération ne se reconnait pas sur le sol d'origine de son grand père, ni sur le territoire qu'elle occupe et qui est le sien parce qu'il ne reflète pas son identité.

Les individus actuels dans les organisations sont en proie à une quête identitaire.

Sur la laïcité ?

La laïcité c'est un système juridique qui permet l'égalité de personnes quelque soient leurs religions ou leurs non religions.

Conclusion de l'entretien

Le modèle français cherche l'égalité et c'est le seul !
En France 20 à 25% d'athées contre 8% en moyenne dans le reste de l'Europe. Soyons des accélérateurs du mieux vivre ensemble !

Patrick Banon emploie plus souvent l'expression de "culture religieuse" et porte un regard plus "déterministe" de cette culture dans l'espace professionnel (Patrick Banon 2006).
En effet, pour cet auteur "(...) la question ne consiste pas à se demander si les cultures religieuses existent dans l'entreprise, mais s'il est encore réaliste d'y négliger la liberté de conscience d'un individu au sein d'une collectivité, quelle qu'en soit sa structure sociale et juridique (...)".
Il soutient, également, que l'organisation est face à un défi historique, celui d'être le garant de la cohésion sociale en étant un réceptacle frontal des multiples pensées religieuses qui traversent la société du XXème siècle.

3.2 Préconisations à l'usage du management

En France, nous sommes dans une acceptation originelle de ce que doit être la liberté religieuse. On refuse de légiférer dans les entreprises. L'obligation de neutralité n'est pas souhaitée par les managers. Nous nous plaçons dans une posture paradoxale.

Les salariés français sont en général plutôt dans une situation d'ajustement mutuelle entre eux sans opter pour l'accommodement raisonnable. Le corps social veut que le fait religieux ait sa place dans l'entreprise mais il ne doit pas donner lieu à de l'accommodement raisonnable.

L'incertitude du droit n'est pas tant liée à l'abondance de textes juridiques et jurisprudentiels mais à la nature de l'approche qui tente de régler un problème interculturel par du normatif.

Or, d'autres pays ont décidé de traiter la question du fait religieux à travers d'autres mécanismes de régulation sociale tels que l'accommodement raisonnable et l'ajustement concerté.

3.2.1 Autres mécanismes de régulation du fait religieux

L'accommodement raisonnable et l'ajustement concerté

Synthèse tirée du **Rapport de Gérard Bouchard et de Charles Taylor,** présidents de la Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles créée en 2008 par le premier ministre du Québec, M. Jean Charest afin de répondre aux expressions de mécontentement liées aux accommodements raisonnables.

Au Canada, depuis 1985, il faut distinguer trois périodes pour se rendre compte que l'accommodement raisonnable est devenu un vrai sujet de société depuis 10 ans et ce par le biais d'acteurs incontournables dans la société : les médias.
En effet, entre 1985 et 2006, 25 cas ont été recensés comme le port de signes religieux ou encore les demandes de congés liés à la religion où la voie judiciaire a imposé une décision à tort ou à raison en faveur du salarié.

A partir de 2006/2007, on constate une multiplication nette des affaires rapportées dans les médias. Près de 40 cas ont été recensés et explicités par les différents canaux de communication (presse, télévision, internet) qui ont joué un rôle primordial dans la diffusion de ses cas d'accommodements. L'exemple des bains séparés est un cas concret qui le montre : « le 10 mai 2006, un quotidien montréalais révélait que la direction d'une école de Montréal, avait permis à 3 élèves de confession musulmanes de passer l'examen final du cours de natation dans des conditions particulières : l'examen a été supervisé par du personnel féminin et les fenêtres de la piscine ont été recouvertes afin qu'aucun homme puisse voir les jeunes filles en tenue de bain. »

Le terme d'accommodement est alors intégré au vocabulaire de toutes les parties prenantes de la société et il devient tellement public qu'il est alors utilisé pour tout et n'importe quoi. C'est alors que le débat initial sur les accommodements qui portait exclusivement sur la place de la religion dans l'espace public englobe la question plus générale de l'intégration de la population immigrante et des minorités.

Alors que ce phénomène s'étend et devient un enjeu de société, la population canadienne réagit aux demandes d'accommodements comme si elle se sentait lésée par ce qu'elle perçoit comme des « privilèges » ou une atteinte aux valeurs québécoises fondamentales. Les politiques doivent alors répondre à cette époque presque quotidiennement sur ce sujet des accommodements.

Faisons une comparaison avec la France aujourd'hui.

Il est clair que sur ces deux dernières années, plusieurs cas liés à des pratiques religieuses au sein d'une organisation ont été dévoilés au Grand Public par le biais des médias. L'affaire Baby Lou notamment a été l'un des sujets favoris de ces derniers. De plus, avec les évènements qui se passent autour des religions en France et dans le monde, cela n'aide pas aux accommodements ; le port du burkini sur les plages ou encore plus récemment un restaurateur qui refusait de servir deux femmes musulmanes voilées et arrivant à la conclusion suivante : les musulmans sont tous des terroristes » !

Un constat est clair à ce jour, le climat social est peu propice à l'accommodement raisonnable et encore moins à l'ajustement concerté et compte tenu des évènements relatés par les médias, la France n'est pas encore prête à reproduire le schéma canadien.

L'accommodement raisonnable et l'ajustement concerté: au Québec, le sujet des accommodements est une question fondamentale à laquelle les canadiens se penchent pour traiter les différences culturelles de société et ce depuis plus de 10 ans maintenant.

Dans le rapport de Gérard Bouchard et Charles Taylor, lorsque l'on parle d'harmonisation des pratiques, on se rend compte que le sujet est complexe et il y a plusieurs façons de le définir.

Gérard Bouchard et Charles Taylor ont pris le parti de traiter la question sous l'angle des traitements de demande ce qui emmène à distinguer la voie judiciaire de la voie citoyenne. La voie judiciaire s'oriente forcément vers des demandes qui sont régies par des lois et des mécanismes formels codifiés qui incitent un rapport de force entre deux parties et conduit à un gagnant et un perdant.

On se retrouve alors dans un mécanisme tri parti où l'intermédiaire qui est ni plus ni moins que les tribunaux, impose une décision. Cette voie-là est ce qu'ils appellent, **l'accommodement raisonnable**.

Dans la voie citoyenne, nous sommes dans un cas où l'ajustement mutuel prend tout son sens. Effectivement, cette voie se repose sur l'échange, la négociation, la recherche de compromis afin d'arriver à une solution qui satisfasse les deux parties. Cette voie est celle de **l'ajustement concertée**.

Gérard Bouchard et Charles Taylor sont plutôt orientés sur la deuxième voie estimant que l'ajustement concerté est un moyen de régulation sociale.

- Il est bon que les citoyens apprennent à gérer leurs différences et leurs différends
- Cette voie permet de ne pas engorger les tribunaux
- Les valeurs qui sous-tendent la voie citoyenne, (l'échange, la négociation, la réciprocité) sont celles aussi qui fondent le modèle d'intégration du Québec. Un constat est clair sur le sujet puisque la majorité des demandes empruntent la voie citoyenne.

Si ces deux mécanismes que sont l'accommodement raisonnable et l'ajustement concerté, ont permis de traiter avec efficacité la question du fait religieux dans les organisations ; le concept de laïcité si spécifique à la France nous amène néanmoins à explorer une 3ème voie, celle de « l'intelligence interculturelle ».

3.2.2 L'intelligence interculturelle

Les études qui portent sur la culture sont assez récentes (19ème siècle): **Edward Burnett Tylor** (anthropologue britannique. Il est notamment célèbre pour sa définition ethnologique de la culture. Il est le premier à aborder les faits culturels avec une visée générale et systématique) qui examinait les rites et coutumes du Mexique, Charles Darwin avec sa théorie de la sélection naturelle. Herbert Spencer, philosophe britannique, en arrive à la conclusion qu'il existe des cultures « supérieures » occidentales et des cultures « inférieures », les autres…

3.2.3.1 Définition du concept

Synthèse tirée de l'ouvrage **« L'intelligence interculturelle » - Michel Sauquet & Martin Vielajus - Editions Charles Léopold Mayer**

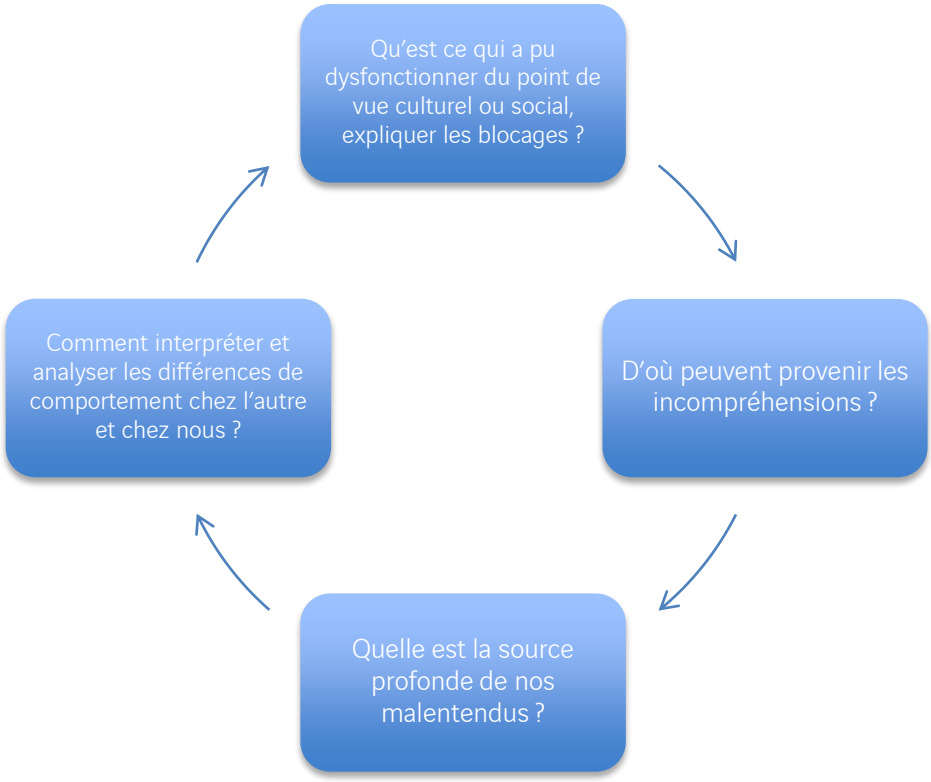
Dans la préface, Richard Balme, professeur à Sciences Po propose, une démarche d'« Intelligence Interculturelle », pour être utile à l'action.

Il met en avant l'importance des questions interculturelles dans le monde contemporain avec tous les changements qui l'accompagne. L'explosion de ces flux d'échanges est accompagnée de redéfinitions et de revendications identitaires. Pour Dominique Wolton la mondialisation provoque un réveil des identités culturelles.

Les auteurs définissent l'intelligence interculturelle comme une démarche de vigilance et de curiosité, d'une tentative de compréhension des logiques de ceux de nos partenaires de travail dont la culture, les modes de pensées, les façons de fonctionner sont différentes des nôtres.

Nos évidences ne sont pas forcément celles de l'autre, nos références, nos conditionnements initiaux et notre éducation encore moins.

Afin de comprendre les éventuels malentendus, les auteurs suggèrent une manière de s'interroger sur les adhérences culturelles de l'autre :



Cette démarche d'intelligence interculturelle comporte trois étapes :

Etape 1 : La prise de recul

Il s'agit de prendre le temps de l'observation et du diagnostic. Cette première étape doit amener le manager à se poser les questions suivantes :

- Quel est le contexte socio-économique : précarité économique, espérance de vie, éducation, transport, santé.... ?
- Quel est le contexte linguistique, les mots « religion » et « croyance » sont-ils synonymes, avons-nous tous le même sens derrière des termes comme culture, laïcité, autorité... ?

Etape 2 : Explorer les différences de représentations, de systèmes de valeurs et de pratiques.

De quelle manière sont représentés les éléments qui font l'objet de la rencontre interculturelle : le temps, l'espace, la santé, l'identité, l'honneur, la hiérarchie... source de malentendus et de tensions lorsque plusieurs cultures et milieux sociaux sont en présence.

Etape 3 : la prise en compte des similitudes et des différences culturelles : tenter d'en savoir plus sur les spécificités culturelles de l'autre.

Une approche de la rencontre interculturelle par quatre grands thèmes :

- Les visions du monde : quels éléments structurent la compréhension de chacun sur le monde qui l'entoure ? Quelle est la place de la religion, de la tradition, de l'histoire dans les représentations culturelles

- L'identité et les statuts : comment chacun se perçoit-il vis-à-vis des autres ? Qu'est ce qui caractérise son identité, l'identité qui le singularise et l'identité qui le rend semblable à d'autres ? En quoi peuvent différer les rapports aux statuts sociaux, à l'âge, au masculin et au féminin ? Quel regard est porté sur la différence, ethnique ou religieuse ... ? Face aux incompréhensions et aux discriminations, quelles conduites et quelles stratégies identitaires voit-on se développer ?

- Les cultures professionnelles et organisationnelles : quel rapport au travail et à l'efficacité ? Comment se posent les questions des différences culturelles dans le rapport à la norme, à la hiérarchie, au savoir ? Quelle est l'influence du culturel et du religieux dans le rapport à l'argent et à la possession ? Quelle diversité de structure organisationnelle voit-on se développer ?

- Les questions de langues et de communication : quelle est la manière dont chacun communique et entre en relation avec les autres ? Quelles différences peut-on observer dans la gestion de l'affectif et de l'émotionnel et dans la propension à mêler vie publique et vie privée ?

Il existe de très nombreuses définitions du mot culture :

- Les définitions européennes liées à l'idée d'héritage, de patrimoine et d'intellect valorisant la figure de l'homme cultivé.
- Edward T.Hall met l'accent sur les habitudes acquises et voit « la culture comme un ensemble de règles tacites de comportements inculquées dès la naissance lors du processus de socialisation dans le cadre familial »
- Pierre Bourdieu, avec la notion d'*habitus*, montre comment la culture se forme progressivement à l'intérieur même des groupes sociaux, par incorporation de normes et de pratiques véhiculés par les parents, les éducateurs, l'entourage. Il en résulte de manière durable des réflexes, des manières d'être, de raisonner et d'agir relativement inconscients.

3.2.3.2 L'intelligence culturelle et la place de la religion

La religion en tant que ……est présente dans notre quotidien.

L'enseignement :

Dans les écoles publiques, l'enseignement religieux est obligatoire en Allemagne, Belgique, Grèce, Irlande, Danemark, Grande Bretagne.
En Italie et en Espagne, l'enseignement religieux obligatoire est assuré dans les écoles publiques par les églises.
La France est le seul état de l'Union Européenne où il n'y a pas d'enseignement religieux.

Les fêtes religieuses :

Tous les pays du monde disposent dans leur calendrier de jours fériés pour fêtes religieuses.

La place et l'influence des autorités religieuses :

Le recours aux autorités religieuses comme alliés des administrations et des entreprises en tant que médiateurs dans des situations de conflit et de blocage se révèle souvent très précieux.

Le travail

Ce thème est abordé par les auteurs à travers les rapports que l'on a au sens du travail, à l' « accomplissement » dans le travail,, aux motivations dans le travail, mais aussi au rapport à l'esprit d'entreprise, à l'efficacité, à la responsabilité à l'idée de « progrès » dans le travail.
La conception du travail dans notre culture française et d'un point de vue étymologique, c'est la souffrance, héritage largement religieux.
En Allemagne, le travail est lié à l'idée de patrimoine et est perçu comme un acte positif, selon Claire Michalon.
En Grande Bretagne, rappelle Christine Geoffray, on placerait plutôt la tâche avant la relation. Les anglais considèrent que les français socialisent beaucoup au travail alors qu'eux socialisent en dehors du travail.

3.2.3.3 L'intelligence interculturelle et la manifestation du fait religieux dans les organisations

Aujourd'hui, les organisations sont amenées à tenir compte des interdis alimentaires, signes vestimentaires, revendications de temps et de salles de prières, observation stricte de périodes d'abstinence (ramadhan, shabbat), refus d'abandonner le turban pour mettre un casque, refus de serrer la main entre hommes et femmes….

Le Défenseur des Droits a fixé les limites à la liberté religieuse dans les entreprises privées en évitant toute discrimination, selon six critères :

1- La liberté religieuse ne doit pas entraver le respect des règles d'hygiène.
2- La liberté religieuse ne doit pas entraver le fonctionnement des règles de sécurité.
3- La liberté religieuse ne doit pas aboutir à imposer une vision du Monde et à faire du prosélytisme.
4- La liberté religieuse de doit pas entraver la réalisation d'une mission professionnelle.
5- La liberté religieuse ne doit pas entraver l'organisation du travail.
6- La liberté religieuse ne doit pas entraver les intérêts commerciaux des entreprises.

3.2.3.4 Les outils mobilisés par l'intelligence interculturelle

Pour les sociologues Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde (1995) l'entreprise n'est pas seulement considérée comme un lieu de travail, mais aussi comme un lieu de socialisation. Elle participe à la construction des identités professionnelles, comme c'est à travers l'entreprise et le travail que se construit une part importante de l'identité individuelle et collective. Ces identités concernent l'appartenance à un métier, un grade, un service ou une entreprise, « l'esprit maison » et surtout la reconnaissance locale qui en résulte pour le collaborateur.

Les deux auteurs affirment que la culture organisationnelle exerce une influence déterminante sur la performance d'une entreprise. Elle peut être utilisée comme un outil de gestion et il appartient au management de promouvoir l'excellence comme synthèse d'une « culture forte ».

Dans cette perspective, afin d'appréhender le fait religieux dans les entreprises, il convient de travailler deux leviers :

- Renforcer la culture organisationnelle
- Former les managers au management interculturel

3.2.3 La culture organisationnelle digue contre la montée des « eaux religieuses »

Face à la culture d'entreprise, on s'est toujours posé la question de son utilité et de son impact sur la performance collective et individuelle.

Ces dernières années, dans un contexte de fort développement d'entreprise tel que Google Apple, Netflix, beaucoup d'études ont tenté de faire le lien entre culture d'entreprise et performance économique. Ces études nous expliquent ou du moins tentent de démontrer le lien existant entre culture d'entreprise et performance

économique, en bref les entreprises dotées d'une forte culture collective accompagnée d'un fort engagement de leurs collaborateurs seraient des entreprises qui performent le plus dans leurs secteurs d'activité.

Mais en réalité poser la question de l'utilité de la culture d'entreprise, ne peut se réduire à se demander si la culture d'entreprise constitue un levier de performance économique. La question de l'utilité de la culture d'entreprise doit aussi nous amener à nous poser la question de son rôle dans les rapports qu'entretiennent les différentes parties amenées à collaborer au sein d'une même organisation. De quelle façon la culture d'entreprise amène-t-elle des individus à collaborer ensemble ? Comment la culture d'entreprise impacte-t-elle la régulation sociale ? Comment la culture d'entreprise favorise-t-elle le vivre ensemble ? La culture d'entreprise permet-elle de contrer les revendications et demandes communautaires, de groupe plus restreint ?

Pour pouvoir répondre à ces questions, il nous faut d'abord en donner une définition générale. La définition varie en fonction des auteurs.

Pour Jacques (1951), *« la culture d'une entreprise est un mode de pensée et d'action habituel et traditionnel plus ou moins partagés par tous ses membres. Elle comprend une vaste gamme de comportements : les méthodes de production ; les spécialisations et les connaissances techniques ; les attitudes à l'égard de la discipline et des sanctions ; les coutumes et les habitudes des dirigeants ; les objectifs généraux ; le comportement en affaires ; les méthodes de rémunération ; les valeurs assignées aux différents types de travail ; le fait de croire, ou non, en la démocratie et en la consultation paritaire et, enfin, les conventions et les tabous dont on est moins conscients ».*

Plus récemment Hofstede (1987) insiste quant à lui sur l'impact prépondérant de la société d'appartenance : *« la culture est par essence une programmation mentale collective. C'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, de notre région, de notre groupe, mais non avec ceux d'autres nations, d'autres régions ou d'autres groupes. »*

Cette définition est intéressante, elle suppose l'idée du sentiment d'appartenance à un « groupe fermé » mais pouvant exister à des niveaux différents et qui finalement pourrait se superposer. S'i l'on transpose cette définition sur la réalité d'une entreprise, on peut en déduire qu'il est possible de trouver différentes strates de culture :

- Une culture d'entreprise qui couvre l'ensemble des collaborateurs
- Une culture d'un « sous-groupe » dont le marqueur identitaire pourrait reposer sur des éléments intrinsèques à ce sous-groupe ou du moins sur le sentiment de partager un certains nombres de valeurs, croyances ou pratiques (exemple : sentiment d'appartenance à un « corps de métier » ; sentiment d'appartenance à un groupe ethnique…).

Et finalement cette superposition de différentes cultures pose la question de leur coexistence ? De leurs interactions ?

Pour Monsieur Sainsaulieu (1985), l'entreprise est *« un lieu conflictuel de micro-cultures reliées à des sites de production, à des services, aux niveaux hiérarchiques ou aux métiers exercés, conduisant par exemple à des identités de profession (Dubar) ou de travail ».*

Pour Maurice THEVENET, comme toute collectivité humaine, l'entreprise sécrète une culture, au sens ethnologique du terme, à savoir un ensemble de valeurs, de normes, d'habitudes, de comportements intériorisés. Cette dimension culturelle collective est indissociable de l'histoire de l'entreprise, de son mode spécifique **de gérer et de travailler ensemble qui, au fil du temps, s'est développée et installée pour constituer une identité propre à l'entreprise.**

La finalité économique de l'entreprise s'insère dans cette dimension culturelle qu'on ne saurait considérer comme une simple superstructure ou une matière amorphe qu'on pourrait manipuler à volonté.

Dans un contexte historique et social marqué par le développement d'un nouvel individualisme et **des pouvoirs publics qui ne jouent plus leur rôle de référence et de protection comme par le passé.**

La culture d'entreprise doit en premier lieu avoir pour objet de développer le sentiment d'appartenance du salarié ; elle se trouve remise en cause par une nouvelle idéologie de gestion, d'organisation et de management.

L'attachement des salariés à l'entreprise suppose que celle-ci demeure un lieu libre de sociabilité échappant à la seule logique productive, à ses contraintes et aux normes édictées par les directions. Le travail en entreprise n'est pas simplement un processus à rationaliser, encore un instrument de rentabilité. Il constitue un monde dans lequel l'individu entre en coopération et en conflit avec d'autres, acquièrent des habitudes et des valeurs qui sont constructives d'une identité culturelle et collective.

Malheureusement, aujourd'hui la culture d'entreprise est mise à mal sous l'impact de plusieurs facteurs :

- Le management moderne qui cherche à contrôler les habitudes, les faits et gestes des salariés et déstructure les rapports sociaux autonomes et les compromis dans le travail géré librement par les acteurs.
- Le culte du client-roi
- Le développement des activités internationales
- La multiplication des fusions acquisitions
- Les évolutions organisationnelles et les stratégies de gestion de l'emploi (externalisation, CDD, intérim…) ont amené les directions d'entreprise à faire le deuil de cette recherche de cohérence que pouvait amener la culture.

La « culture d'entreprise » doit renvoyer, selon Maurice THEVENET, à **l'idée d'une « entreprise – communauté »** développant les moyens par lesquels ses membres puissent éprouver leur appartenance.

Malheureusement l'entreprise d'aujourd'hui ne joue plus sur ce registre ; elle ne va s'efforcer de diffuser « sa culture qu'à ceux » se trouvant en son « cœur » dont les compétences sont difficilement substituables et que la direction souhaite d'une certaine manière intégrer à sa démarche (dirigeants, cadres, quelques techniciens et employés spécialisés).

Maurice Thevenet déplore cette restriction du rôle de la culture d'entreprise car selon lui elle représente un intérêt dans la résolution de problèmes.

Selon lui un travail sur la culture recherche les similitudes, plutôt que les différences, les références communes plutôt que les stratégies individuelles et les identités distinctives. L'approche sur « la culture d'entreprise » parie sur le fait que l'on construit sur ce qui est commun et non sur ce qui est différent.

Cela revient à ériger la « culture d'entreprise » en une sorte de niveau supra-entreprise qui serait au-dessus des intérêts et convictions individuels, liant les salariés par leurs ressemblances plutôt que par leurs différences.

Parce qu'en 2016 :

- L'entreprise s'apparente à un lieu de sociabilité et de réussite où le vivre ensemble fait sens.
- L'entreprise accueille en son sein, des personnes religieuses, des athées, des agnostiques.
- L'entreprise incarne un pan de vie des citoyens.

Les entreprises doivent replacer la culture au centre de leur stratégie. Faire de la stratégie un levier de solidarité, un marqueur identitaire, un trait d'union entre des individus différents. Elle doit s'appuyer sur sa culture pour renforcer le vivre ensemble.

3.2.4 Du manager au *«management interculturel»*

3.2.4.1 De la prise en compte du fait religieux par les organisations…

Comme nous l'avons précisé plus haut, face aux manifestations du « fait religieux », les organisations réagissent différemment. Certaines ignorent le fait religieux, pendant que d'autres l'intègre complètement.

Il ressort du rapport « Randstad » que la majorité des individus interrogés rejettent la notion de neutralité de l'entreprise et considère même que le fait religieux n'est pas un sujet tabou.

Nous proposons donc la prise en compte du fait religieux par l'entreprise, car cette démarche permet à l'organisation d'être dans une démarche de proactivité.

Les organisations doivent analyser ses diverses formes, le comprendre (c'est-à-dire assimiler un minimum de culture religieuse), ne serait-ce que pour éviter les faux pas (par des interventions superfétatoires, alors que la non-intervention se révèle plus « productive » ; par des interdictions rigides, alors que des dérogations individuelles suffisent), être averti (notamment sur le plan juridique), s'entrainer à un management efficace, d'abord par l'affichage dans l'entreprise de règles connues de tous.

Ce serait une erreur pour les entreprises de se désintéresser de la question, ou d'adopter une attitude de repli, notamment en raison de la mauvaise compréhension.

Pour cela il faut former les managers qui sont les premiers acteurs confrontés quotidiennement au fait religieux. Pour eux, le « fait religieux » se traduit par des phénomènes, des manifestations, voire des revendications auxquels

il doit faire face de la manière la plus professionnelle pour le bien de l'entreprise.
Il est donc indispensable qu'ils soient formés au « fait religieux » et reçoivent donc un minimum de formation pour avoir les réactions les plus appropriées et *« les plus naturelles face au surnaturel »*, évitant ainsi de provoquer, par ignorance ou maladresse, des situations embarrassantes voire de déclencher des conflits qui n'auraient jamais dû se produire.

3.2.4.2 …A la formation des managers

L'action du manager nécessite quelques prérequis qu'il peut acquérir en formation : connaissance de la réponse imparfaite du cadre juridique qui lui évite la frustration de l'impuissance qui mène à des postures sans voie de sortie. Ensuite le manager doit posséder la connaissance de la culture propre de son établissement pour connecter les modes d'atteinte des objectifs avec le cadre de référence connu et entretenu par l'ensemble des acteurs, du dirigeant à l'employé de base.

Et enfin il faut, pour les dirigeants, développer une structure d'accompagnement des managers de proximité par un agenda synchronisé ou des rituels de face à face. L'objet de cette méthode est de décliner un mode de savoir-être managérial qui amène les salariés dans leur ensemble à avoir une certaine conscience et responsabilité sur le fait religieux et sa place dans l'organisation. Au-delà, il s'agit d'inviter en permanence le manager à rester dans le cadre de l'accomplissement de l'activité demandée par l'organisation, respectant les us, coutumes, règles en place.

Toujours viser à comprendre, par l'empathie, le dialogue, l'irritant social qui est la cause de la manifestation, pour y proposer une solution juste issue d'un constat partagé.

En outre il convient au management de ces organisations de rester dans son rôle: veiller à l'équité de traitement entre les différentes composantes du corps social, que son identité soit issue d'une communauté religieuse ou pas.

Les organisations doivent passer d'un management technocrate ne gérant que des rations et non des Hommes à un management interculturel, un management qui « s'attache à examiner de manière explicite les interactions des collaborateurs marqués par des cultures nationales et/ou des cultures organisationnelles différentes » (Adler, 2002 ; Bournois, Defelix et Retour, 2000).

Selon Pierre Dupriez et Solange Simons, le management interculturel est « …considéré comme une forme de management capable de connaître l'existence de cultures différentes, d'intégrer les valeurs sur lesquelles reposent ces cultures dans l'exercice des différentes fonctions d'entreprise et de combiner la prise en compte des spécificités culturelles avec les impératifs stratégiques globaux ».

Le « management interculturel » devrait permettre aux organisations de faire face à ces revendications de « sous-cultures » tels que les demandes religieuses, quelques soient, en établissant des règles de conduite à adopter face aux différences et à l'inter culturalité.

Il nous apparaît essentiel que le traitement du fait religieux soit effectué au bon niveau : celui du management. Il s'oppose ici à la question du droit qui, nous l'avons vu précédemment, ne présente de réponse suffisante.

L'œuvre du management vise à une efficacité économique et financière, l'atteinte d'objectifs en optimisant les moyens par rapport aux fins.

Le fait religieux relève d'une expérience basée sur des facettes multiples : identitaires, linguistiques, historiques, temporelles.

Nos travaux nous ont amenés à observer son apparition dans des organisations basées en France. Or la France, faisant partie des trois pays laïcs au monde (avec le Mexique et la Turquie) présente un cadre singulier qui ne saurait aisément trouver comparaison ailleurs.

Cette vision nous renvoie à ce que Michel Sauquet et Martin Vielajus appellent *« la négociation socioculturelle »*. Ils nous invitent à travers cette formule à passer d'une logique du *« ou »* (c'est votre culture ou la mienne) à une logique du *« et » (« que nous l'ayons choisie ou non, nous devons travailler ensemble, nous devons trouver un minimum de repères et de méthodes communes »).*
Cette logique invite les individus, quel que soit l'organisation à laquelle ils appartiennent à fonder leurs relations sur ce qui les rapproche et sur leurs valeurs communes. Cette logique devrait s'appliquer au fait religieux.

Il ne s'agit ni de faciliter le culte ni de l'empêcher, mais de permettre la cohabitation des différences, de préserver la cohésion sociale de l'entreprise et de privilégier le fonctionnement optimum des services.

L'émergence du fait religieux dans les organisations nous est apparue, au gré de nos observations comme l'expression d'un besoin de reconnaissance pour des individus qui ressentent une iniquité de traitement au quotidien. Ils tendent à attribuer cette injustice à des éléments liés à leur identité propre, dont le lien religieux sonne comme un des plus intimes.

C'est en sens que le principe d'assimilation propre à toute organisation mono culturelle ne nous apparaît pas comme la bonne posture managériale. Il va de même pour l'approche multiculturelle dont le principe est de coexister. Nous avons vu précédemment que certaines entreprises en avaient fait le choix et connaissent ensuite des difficultés à le modifier.

L'approche du management interculturel nous semble apporter une réponse favorable : que le manager ait pour objectif de rapprocher les individus en recherchant ce qui les unit au travail plutôt que ce qui les divise. Faire converger, intégrer, transformer le corps social pour viser une unité à partir des différences revendiquées.
On peut considérer que l'ajustement mutuel laissé à la main des salariés, tout en maintenant du sens face aux objectifs et au cadre de respect mutuel, n'est pas nécessairement une manière que le manager aurait d'échapper à sa responsabilité mais un moyen d'assurer une cohésion de sa communauté.

L'apport de Philippe Pierre et E. Mutabazi

Synthèse tirée de l'ouvrage *Pour un management interculturel* - E Mutabazi / P Pierre - 2008

Si l'intervention du fait religieux dans la sphère des organisations devient une question sensible, les travaux de l'ouvrage de Messieurs E. Mutabazi et P. Pierre peuvent nous interroger sur le contexte interculturel qui accueille cette question. En effet, dans le cadre du management interculturel et de ses transformations successives, en quoi le fait religieux exprimerait-il plus une revendication identitaire plus qu'un besoin de rassasier son désir de piété?

L'ouvrage nous éclaire sur l'immiscion de la question de la diversité dans les organisations, sur l'évolution des politiques d'entreprises sur fond d'élargissement continu de la mondialisation.

Ensuite, l'étude des politiques de diversité conduit, selon les auteurs, au management interculturel dans le cadre d'entreprises mondialisées dont la culture prend une place déterminante pour faciliter ou non l'atteinte de la performance nécessaire face à une concurrence sans frontières.
L'ensemble des travaux fait émerger une question sur la reconnaissance des identités au travail. C'est dans ce cadre qu'on s'interrogera : le fait religieux peut-il être considéré comme un moyen pour un individu, ou un groupe minoritaire, de revendiquer son identité, dans un environnement professionnel ou social qui ne lui procurerait pas des chances similaires qu'à d'autres de s'épanouir.

Comment apprécier l'expression du fait religieux ?

Tout d'abord, on pourra plus souvent observer que l'expression du fait religieux est plus souvent produite par une communauté en infériorité numérique, a l'instar des employés de chantiers d'origine française (sur un chantier VINCI en France) ou d'un collectif de travail en minorité de représentation (à l'image de délégués CFTC d'origine maghrébine chez Toyotomi, PME de l'industrie automobile issue d'un groupe international multiculturel).

Il est possible donc de considérer que l'expression du fait religieux est plus un vecteur pour les individus d'exprimer une attente, un droit supposé, une frustration face à une situation, une politique ou un mode de management injuste.

Le fait religieux, vecteur d'une forme d'expression, ne serait-il pas la voie qui vise à définir voire à revendiquer ce qui est juste?

Les échanges entre A. Trotereau et les auteurs de l'ouvrage rapportent que les individus agissent "*au sein d'une tension insurmontable entre grandeurs incompatibles*". Le management interculturel aura pour vocation de maîtriser cette tension.

Quant à comprendre l'origine de cette tension, il semble qu'elle soit le produit de luttes entre groupes sociaux, "*des affrontements symboliques visant à imposer à l'ensemble de la société sa vision du monde en vue d'améliorer sa place dans la société*".

Quel message nous adresse le fait religieux ?

Le fait religieux émerge en réponse à un conflit impliquant l'individu dans une organisation et dont le but de l'expression peut être également d'obtenir dignité, reconnaissance ou acceptation de la différence. C'est ce que les auteurs appellent " *un conflit de sentiments*".

Dans ce cadre, pour le salarié qui est amené à défendre ses valeurs, "*croyances profondes, invisibles et quasi impossibles à faire évoluer de l'extérieur*", on peut comprendre que le choc peut être rude d'autant plus que chaque partie veut agir avec "*honnêteté et légitimité*".

Les auteurs évoquent la recherche de deux mouvements qui animent cette situation conflictuelle:

- La redistribution, qui s'opère soit de manière normative (règlement ou mesure législatives) qui mène à l'égalité des droits et des statuts
- La reconnaissance, qui doit prendre en compte les identités propres pour ensuite "*s'épanouir et contribuer pleinement au projet commun*"

Quelle attitude adopter face à la revendication religieuse dans une organisation?

Les auteurs de l'ouvrage osent s'opposer au principe de conférer le droit à toute personne qui ne s'identifie qu'à une religion.

Cette position tranchée repose sur la conviction des auteurs que l'individu ne saurait se réduire à sa seule croyance, et qu'il a bâti son identité sur des facteurs multiples. Le management interculturel doit se construire sur la "construction d'un accord".

Il y a le risque soulevé dans l'étude qu'une duperie se glisse dans le management en citant le travail de E. Enriquez: "Imaginaire leurrant en tant que l'organisation tente de prendre les sujets au piège de leurs désirs d'affirmation narcissique en se faisant fort de pouvoir y répondre, en tant également que l'entreprise va les assurer de ses capacités à les protéger de la possibilité de la brisure de leur identité".

La reconnaissance du management dans le cadre du travail doit s'apprécier autour de la contribution en termes de qualité et de manière d'agir, il serait périlleux d'amener le salarié à attendre une reconnaissance professionnelle concernant son identité.

Cet écart possible est rapporté par les auteurs comme un "malaise" existant dans le monde du travail: "*la reconnaissance vraie de la contribution qu'ils apportent à la production, à la coopération. La reconnaissance porte moins sur l'être que sur le faire*".

3.2.5 Management et religions – décryptage d'un lien indéfectible

Coordonnée par Isabelle Barth – Paru en septembre 2013

Longtemps, les chercheurs en sciences de gestion, comme les managers, se sont tus sur la question de la religion dans le monde du travail, les dernières décennies ayant installé un management « laïque » et « neutre », qui ne pensait pas la religion, les religions, ni même le fait religieux.

Ce livre reprend ce fil interrompu puisque le management et les religions entretiennent depuis des millénaires un lien indéfectible et méconnu. L'essence de ce lien est la « relation humaine » et, comme le rappelle l'étymologie, la religion a pour vocation de créer du lien entre les hommes (*religare*) et le management celle d'organiser et gérer ces liens et leurs ressources pour leur donner un sens et une direction.

Cet ouvrage rassemble les contributions de 26 chercheurs en sciences de gestion qui proposent un décryptage de ce qui se « noue » et se « joue » dans ces intrications et ces interactions : la religion du management (ou comment l'entreprise a construit son catéchisme managérial), le management et les religions (avec un des enjeux pour les décennies à venir : la gestion du fait religieux dans les entreprises, ou encore les apports de la religion au marketing, à la responsabilité sociétale des organisations…) et le management de la religion (celle des organisations religieuses et de leurs leaders).

Le management et la religion, les religions, sont irrémédiablement encastrés, il s'agit ici de comprendre comment et dans quelle mesure, afin de nous aider à construire l'avenir de nos sociétés.

C'est là, tout le défi de cet ouvrage.

Quelques points d'attentions relevés :

« *Dire que la gestion du fait religieux est une nouvelle préoccupation des managers dans les entreprises françaises n'est pas une expression vaine. Certes, la cohabitation des préoccupations religieuses de salariés avec le souci du « vivre ensemble*» qu'exige tout projet d'entreprise a toujours existé, mais elle est maintenant soumise à des tensions plus fortes. Montée en puissance des revendications identitaires, arrivée de religions régissant au plus près la vie quotidienne, globalisation, intrication vie privée vie professionnelle … sont quelques-uns des facteurs que l'on peut identifier.

Dans cette première partie, les auteurs cherchent :

- A proposer une vision plus complète et pragmatique de la question en partant d'une analyse sur des décennies de cas de litiges qui montre que toutes les religions sont concernées.
- A analyser les réponses (ou non-réponses) qu'apportent des managers dans des situations de dilemmes auxquelles ils sont confrontés de façon quasi quotidienne,
- A comprendre comment le management des ressources humaines cherche à prendre en compte cette nouvelle donne religieuse, en pointant les contradictions et les risques.

Quelques chiffres :

Rapport Machelon 2006 – Rapport dressant le paysage des confessions et des pratiques religieuses en France (les statistiques relatives à l'appartenance religieuse sont interdites)

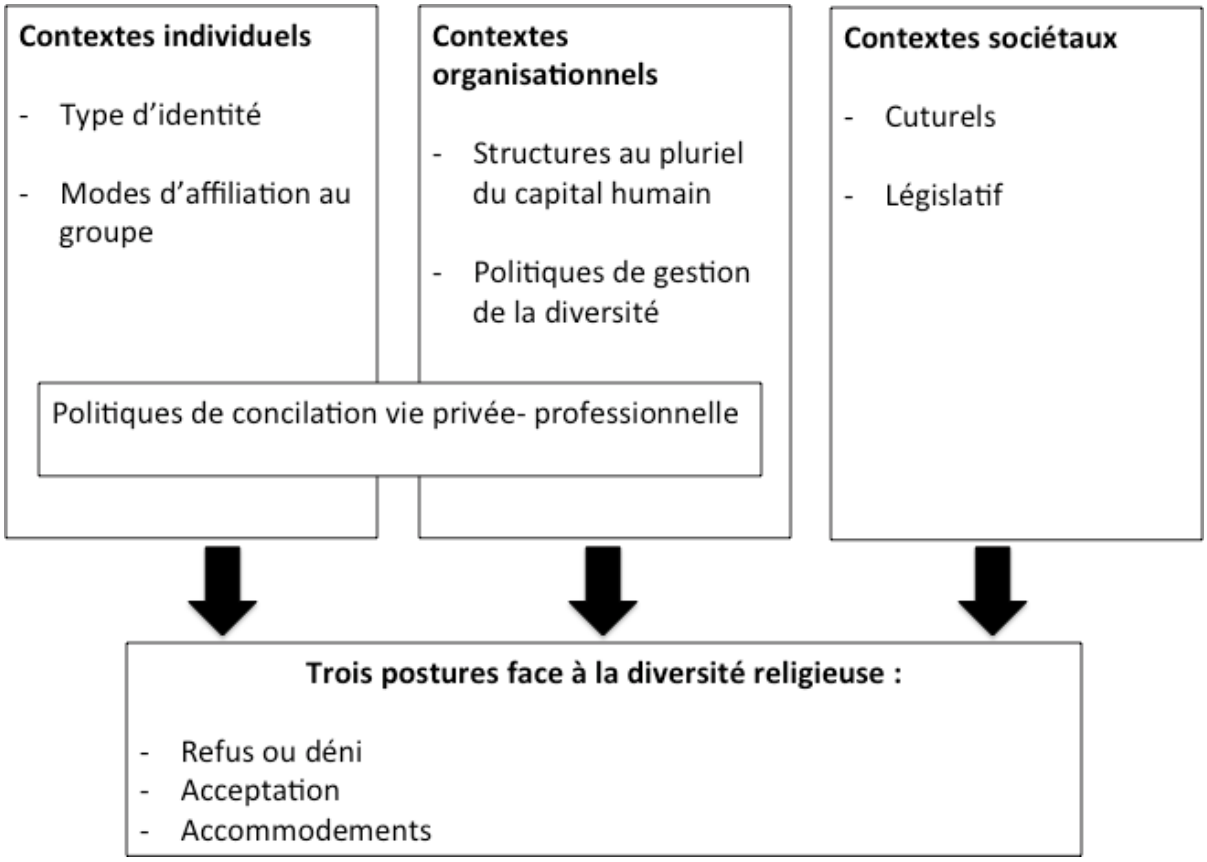
- 90% de la population française était catholique en 1905. En 2006, 65% des Français se déclarent être de cette confession, 2 à 3% se réclament du protestantisme.
- 25% de la population déclare ne s'identifier à aucune religion (agnosticisme).
- L'Islam qui comptait en 2006 un total de 4 millions de pratiquants à travers l'Hexagone, soit 6% de la population, s'est hissé au 2ème rang des religions de France.

Sondage réalisé auprès de 393 entreprises françaises révélait qu'1/3 d'entre elles se sentaient concernées (Sondage IFOP – Les Echos, avril 2008) : les DRH interrogés constataient une hausse des revendications religieuses dans 37% des entreprises basées en IDF, et de 26% sur l'ensemble du territoire.

On peut recenser quatre types d'attitudes :

- Le refus ou le déni. Cette posture s'explique par la crainte d'avoir à gérer des surenchères de revendications. Les DRH ou les dirigeants refusent la prise en compte du fait religieux dans leur entreprise. On constate alors un grand désarroi des managers de proximité dépourvus de moyens ou de grilles de lecture. Cette posture s'appuie sur l'idée que les convictions religieuses doivent rester dans la sphère privée.
- L'acceptation. Deux explications distinctes. La première est la peur d'être perçu comme raciste ou discriminant. La seconde est la vulnérabilité de l'entreprise face à ses salariés dans des cas de métiers ou de fonctions pénuriques.
- La promotion. La motivation est celle de la vraie conviction vis à vis de la diversité religieuse en l'occurrence, en partant du principe que faciliter la vie des salariés à ce niveau sera payant en retour tant sur la plan social qu'économique.
- L'intégration au cas par cas. Elle relève de l'approche par petits pas : pour telle ou telle personne sur telle ou telle raison, on va négocier des « accommodements raisonnables » pour préserver un bon climat, éviter les départs sur ces motifs, sans pour autant tout accepter de façon systématique.

⇨ Une grille d'analyse découle de ce processus :



«Il s'agit d'envisager les différents facteurs explicatifs qui peuvent amener une organisation à appréhender la diversité religieuse selon une posture de déni ou refus, d'acceptation ou de compromis. Il semble que la variable organisationnelle joue ici un rôle médiateur: les caractéristiques des individus et le contexte législatif et culturel ne déterminent pas directement les postures observées. Ce sont les interactions entre les niveaux individuels et organisationnels et l'effet du contexte social sur l'entreprise qui va conduire à l'adoption d'une de ces postures.»

Etude de repérage des cas de dysfonctionnement en entreprise en raison de l'expression religieuse menée de décembre 2009 à février 2010 sur Internet à partir de mots clés d'analyse d'échanges d'internautes. Seuls les cas officiels ou officialisés par un organisme gouvernemental ou un média fiable et vérifiable ont été relevés.

Montée en puissance du nombre de cas lié au développement d'internet	Les parties considérées comme discriminantes sont l'autorité permettant la création d'entreprise, l'employeur ou le chef d'entreprise, les salariés ou les employés et la clientèle
➔ Les cas par religion ou croyance - catholiques 22% - musulmans 36% - marginale ou sectaire 21% - juive 4% - les athées 7% - Hindous et sikhs 4% - Indéterminée 6%	➔ Les causes des cas de discrimination - port ostensible d'un symbole jugé religieux 34% - aménagement du temps de travail 20% - appartenance religieuse 19% - exécution d'un acte conflictuel 15% - prosélytisme émis ou subi 7% - pratiques spécifiques culturelles 5%
➔ Les conséquences des cas - Licenciement 55,2% - Souffrance 25,9% - Sanction 17,9% - Violence 0,5% - Suicide 0,5%	

En conclusion cette montée du radicalisme met en péril le bien vivre ensemble et la cohésion du groupe, y compris dans l'entreprise. Faut-il renforcer le droit ? Nommer des médiateurs qui interviendraient dans l'entreprise sur ce sujet ? Demander à l'Europe qu'elle s'empare encore mieux du sujet ? Mais ces pistes ne régleraient pas l'ensemble des situations.

«*Dans le chapitre conclusif, Globalisation des cultures, quelle nouvelle éthique pour l'entreprise ? Patrick Banon propose de nous associer à sa réflexion sur l'édification d'une nouvelle éthique d'entreprise dans le contexte nouveau de la globalisation des cultures, en prenant en compte la valeur fondamentale et parfois sacrée que revêt le travail dans l'ensemble des systèmes de pensée religieux*». Isabelle Barth (Extrait).

Conclusion

Pour conclure notre réflexion sur le sujet du fait religieux dans l'organisation, comme le rappelle l'étymologie, la religion a pour vocation de créer du lien entre les hommes (*religare*). Le management a celle d'organiser et gérer ces liens et leurs ressources pour leur donner un sens et une direction.

Ainsi, à l'ère de la mondialisation, le monde du travail est investi de la responsabilité essentielle d'accompagner et de faire vivre ensemble une diversité de cultures qui coexistent sur un même territoire (territoires dont ces cultures ne sont bien souvent pas originaires) avec pour principal objectif de contribuer au succès du projet collectif de l'organisation. Isabelle Barth dans son ouvrage Management et Religions écrit : « … ce qui pose un problème de management aujourd'hui n'émane pas d'une ou plusieurs religions, mais de la rencontre inédite sur une terre partagée d'une pluralité de rites et de traditions. » Face à de nouveaux fondamentaux culturels et religieux, les rapports humains doivent donc se réinventer. En tant que managers nous sommes souvent démunis face à ces situations nouvelles mais nous avons aussi la chance de pouvoir participer à la construction/définition de ces nouveaux rapports humains.

Notre premier réflexe, avec un Droit de plus en plus prégnant dans notre société, est de nous protéger avec des textes de lois pour répondre à nos interrogations et nous aider à organiser ces nouveaux rapports humains. Le constat est que ce Droit reste souvent lui-même démuni face à la diversité des situations. L'exemple récent de la Cour de Justice Européenne où les avocats généraux ont rendu des conclusions différentes sur deux affaires similaires, l'une se déroulant en Belgique, l'autre en France, nous montre bien que renforcer le droit ne permettra pas de gérer la variété des situations. De plus, ce Droit nous empêche souvent d'avoir la réactivité et la créativité nécessaires pour régler des situations de management du quotidien.

Face à l'insuffisance de la réponse juridique, il nous apparaît que la mise en place d'un management interculturel soit la solution pour faire face à la diversité de cultures des acteurs des organisations d'aujourd'hui. « Le management interculturel est né d'une critique d'un modèle universel de gestion qui serait partout partagé et partout efficace. Cette critique est plus que jamais d'actualité. Loin d'être dissouts dans la mondialisation, les ancrages culturels et identitaires trouvent de nouvelles ressources et de nouvelles formes d'expression qu'il s'agit de repérer et d'étudier en entreprise. Dans l'univers des entreprises, la nature de l'activité de travail nécessite, plus que par le passé, de coopérer avec autrui. Les organisations sont de plus en plus complexes et accueillent des équipes diversifiées en termes d'âges, de genres, d'origines sociales et culturelles, de trajectoires professionnelles et personnelles. Posons l'hypothèse que cette diversité est une chance pour les entreprises, que la valorisation de ces différences doit permettre de penser le travail autrement, en faisant de cette « intelligence de l'autre » un levier pour de nouvelles formes d'organisations, plus qu'une contrainte.

Ce constat et cet espoir ne sont pas nouveaux au sein des sciences sociales. Variable clé de la performance économique, la confrontation des cultures réside pour l'entreprise en une capacité à nouer du lien social dans la durée. Mais comment impliquer des individus enracinés dans des cultures différentes, et devenus plus autonomes, plus qualifiés et qui se savent souvent davantage menacés dans leur emploi qu'autrefois. » (Source : Colloque international du 4 et 5 septembre 2015 – « Management interculturel, gestion de la diversité et formes émergeantes de coopération. »)
Pour ce faire, il s'agit au sein des organisations d'encourager et de développer la connaissance de ces cultures.

C'est un point qui est à ce jour extrêmement rare dans le monde de l'entreprise, dans la gestion de la diversité on parle du handicap, de l'égalité homme/femme mais pas encore de la compréhension des cultures ou de l'égalité de cultures ? L'Armée est assez en avance sur le sujet avec l'instauration de ce statut d'aumônier et son ouverture aux autres religions. Dans les universités les formations pour devenir « référent sur le sujet de la religion dans les organisations » se développent.

Ces formations ont donc pour objectifs de présenter cette situation de pluralité de religions et surtout de faire connaître les règles permettant d'assurer ce vivre ensemble. L'autre arme est de mettre en avant la culture d'entreprise. *« Chacun doit comprendre que sa liberté intime en entreprise commence par le respect de celle de l'autre et l'intérêt collectif…*

La culture d'entreprise n'est pas un dogme mais une façon d'assembler les différences au profit d'une identité commune. Sur un terrain de sport, seul le maillot compte pour la victoire, il en est de même en entreprise. Plus la culture de l'entreprise est assumée et forte, plus elle vibre et unit. Au nom de la culture d'entreprise, osons interdire la religion en entreprise ; question de bon sens et de respect de l'humain avec un grand H et il y a fort à parier que si Dieu était chef d'entreprise, il serait d'accord avec ça ! » Extrait du journal Le Monde 15/03/2016 Osons interdire la religion en entreprise.

Ainsi, il appartient aux organisations de favoriser « le bien vivre ensemble », aux directions de l'influer et aux managers de l'appliquer en étant accompagnés sur le sujet.

La richesse de notre pays et de notre culture se trouve dans la diversité des gens qui la composent, bien évidemment la laïcité est partie intégrante de cette richesse ainsi que le savoir vivre ensemble que la nation a su mettre en exergue lors de périodes difficiles où notre unification a permis de construire une France magnifique et forte. Nous devons nous écouter, nous tolérer et nous accepter tels que nous sommes :

- **Cultivons** la tolérance et non l'intolérance
- **Cultivons** la différence et non l'indifférence
- Enfin **cultivons** le savoir vivre ensemble quel que soit notre origine, notre culture et notre **religion**.

4. ANNEXES

Charte de la laïcité et de la Diversité - Entreprise PAPREC

CHARTE DE LA LAÏCITÉ ET DE LA DIVERSITÉ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

PAPREC GROUP

ÉGALITÉ ET DIVERSITÉ

Gérer le fait religieux en entreprise : les recommandations de l'Observatoire de la laïcité

Dans un contexte marqué par les attentats ayant touché la France en 2015, l'Observatoire de la laïcité revient, dans son rapport annuel 2015-2016 publié le 9 juin, sur la prise en compte du fait religieux dans les entreprises. Il y détaille les outils mis à la disposition des entreprises pour désamorcer les situations.

Comment gérer le fait religieux dans l'entreprise dans un contexte difficile lié aux attentats de janvier et novembre 2015 ? en faisant preuve de pédagogie, recommande l'Observatoire de la laïcité dans son rapport annuel 2015-2016 rendu public le 9 juin. Il y souligne notamment l'importance d'une bonne formation des managers.

Une attention particulière des managers

Manque d'informations, pression d'une majorité locale perçue dans l'entreprise, manque d'objectivité… Gérer de manière discrète et neutre les demandes relatives à la pratique religieuse n'est pas simple pour les managers.
C'est pourquoi le rapport recommande de les **accompagner dans** la **lecture** et la **compréhension** du **cadre législatif** existant en matière de laïcité. L'essentiel des actions en ce domaine consiste en l'**élaboration** de **guides managériaux** par l'Observatoire de la laïcité (intitulé « Gestion du fait religieux dans l'entreprise privée »), par des associations ou organisations (Association française des managers de la diversité, Medef, etc.) ou encore par certaines grandes entreprises comme Areva ou Casino.
Pour éclairer les managers, l'Observatoire leur recommande d'appliquer les trois règles suivantes :
– partir des demandes particulières exprimées (par exemple, une demande de jours « fériés » d'absences) pour **rechercher** une **solution** apportant un « bénéfice **universel** y compris pour ceux qui n'ont rien demandé » ;
– invoquer le principe d'**équidistance** (neutralité et discrétion par rapport à ses confrères, à ses clients, à ses fournisseurs, etc.) ;
– ne **pas** tenter d'**interpréter** les **textes religieux** et s'en tenir à la situation de travail dans l'entreprise, sans entrer dans un débat sur la pertinence de la demande.

Un impact des attentats à prendre en compte

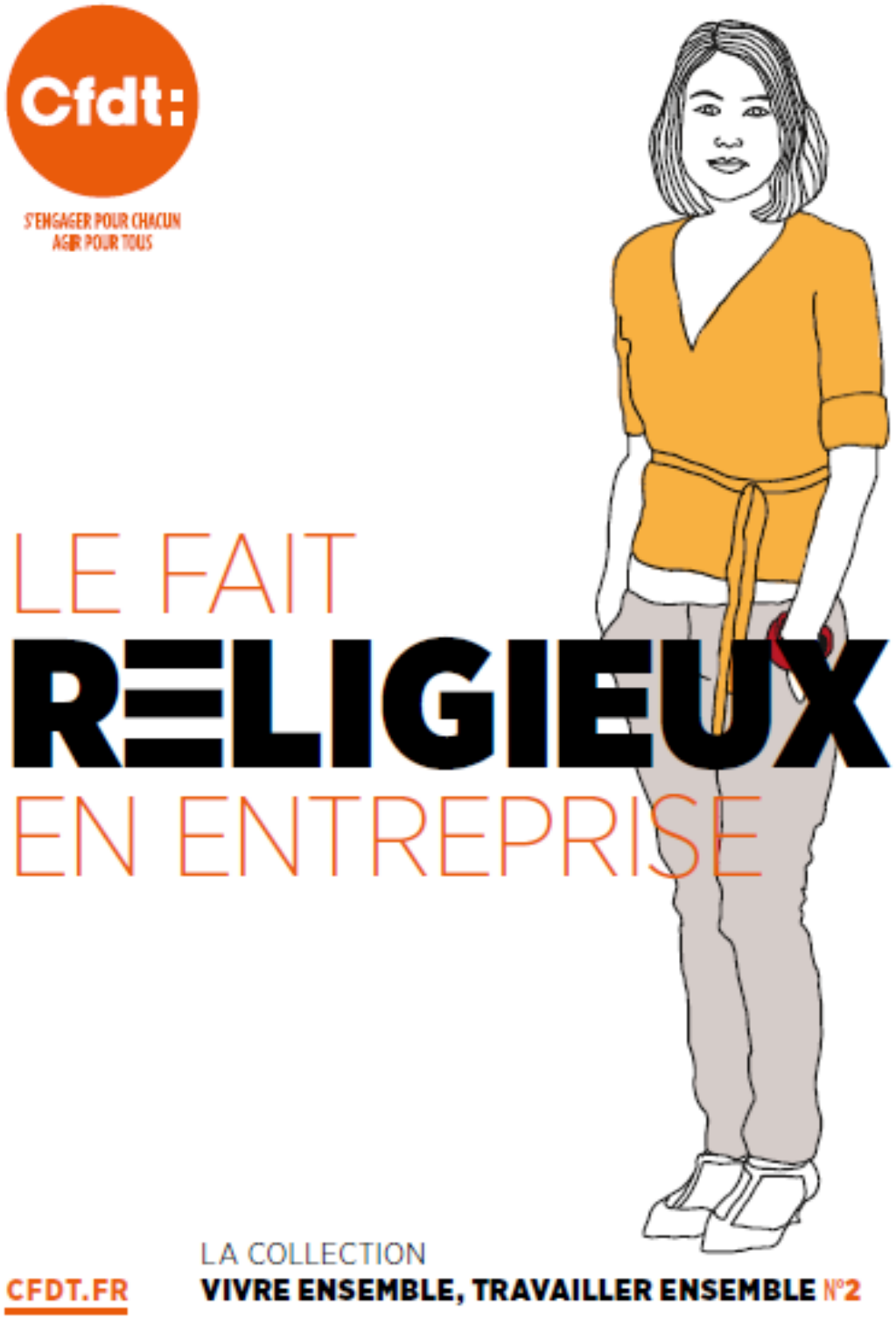
Les attentats de 2015 **impactent** les entreprises privées dans les domaines de l'**emploi** (demandes de recours à l'activité partielle et d'exercice du droit de retrait), mais également celui des **relations de travail**.
La menace extérieure que constituent les attentats est porteuse de questions particulières pour les employeurs. Fouilles, mise en visibilité permanente de certains lieux sensibles, etc. Certaines entreprises s'interrogent notamment sur la manière de **conjuguer impératifs** de **sécurité** et respect des **libertés**. Pour y répondre, le **Medef**, rappelle l'Observatoire de la laïcité, **a publié** en décembre 2015 un **guide pratique** intitulé « Prévenir et savoir gérer une situation de crise et état d'urgence national : les bonnes pratiques et consignes de sécurité ». Ce document conseille les employeurs concernant les mesures de sécurité des personnes et des biens et le signalement des comportements de radicalisation.

Les salariés peu inquiets concernant le fait religieux en entreprise

Les études relayées par l'Observatoire de la laïcité peignent un tableau plutôt mesuré des craintes des salariés concernant le fait religieux dans leur entreprise. Plus que les convictions religieuses, c'est la **pratique** et le **port de signes** religieux visibles qui **semble** poser **problème**. Aborder ses convictions religieuses dans l'entreprise est considéré comme facile pour 61 % des salariés en 2015 (contre 54 % en 2014). En revanche, 13 % des salariés interrogés considèrent que le port de signes très visibles perturbe l'ambiance de travail (il s'agit du deuxième motif décrit comme le plus perturbant). Ainsi, la **religion en entreprise** est perçue comme devant être **synonyme** de **discrétion**, et les salariés sont globalement peu enclins à voir leur employeur se saisir de ce sujet. ■

Suivez l'actualité sociale en temps réel sur **Twitter** @LSQredaction

CONSULTER LE DOCUMENT SUR :
www.liaisons-sociales-quotidien.fr


Cfdt:
S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS
LE FAIT
RELIGIEUX
EN ENTREPRISE
LA COLLECTION
VIVRE ENSEMBLE, TRAVAILLER ENSEMBLE N°2
CFDT.FR

Synthèse - Les relations sociales :

La CFDT, le syndicat réformiste prend position via un guide sur le Fait Religieux en Entreprises.

La centrale a réalisé un travail important pour tenter de déminer les tensions autour du fait religieux en entreprise. Son secrétaire général, Laurent Berger explique que : « ses équipes rencontrent de plus en plus de situations de fait religieux au travail. Ces manifestations qui progressent ne génèrent néanmoins dans l'immense majorité des cas aucun conflit. Mais elles peuvent percuter nos représentations et nos valeurs, voire perturber ''le vivre ensemble' dans l'entreprise ».

« *Le principe de laïcité est régulièrement invoqué dans les débats autour des libertés religieuses. Or, ce principe constitutionnel est strictement et juridiquement cantonné à la sphère publique, et n'est pas transposable, en tant que tel, à l'entreprise privée* ».

Le guide conçu par la centrale rappelle le cadre juridique et la jurisprudence qui s'appliquent aux trois types d'entreprises françaises :

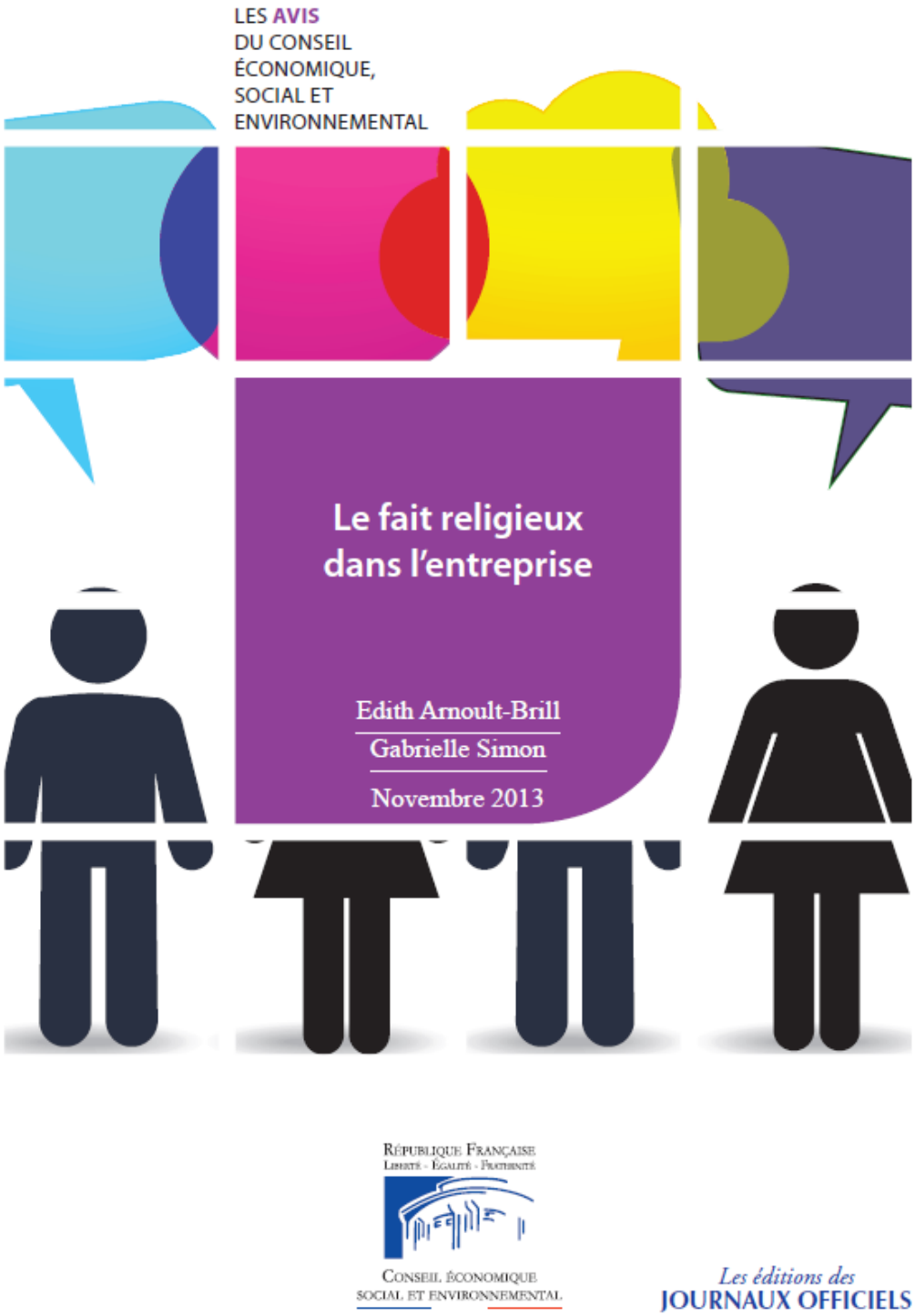
- Les entreprises privées
- les entreprises privées gérant un service public
- les entreprises de tendance

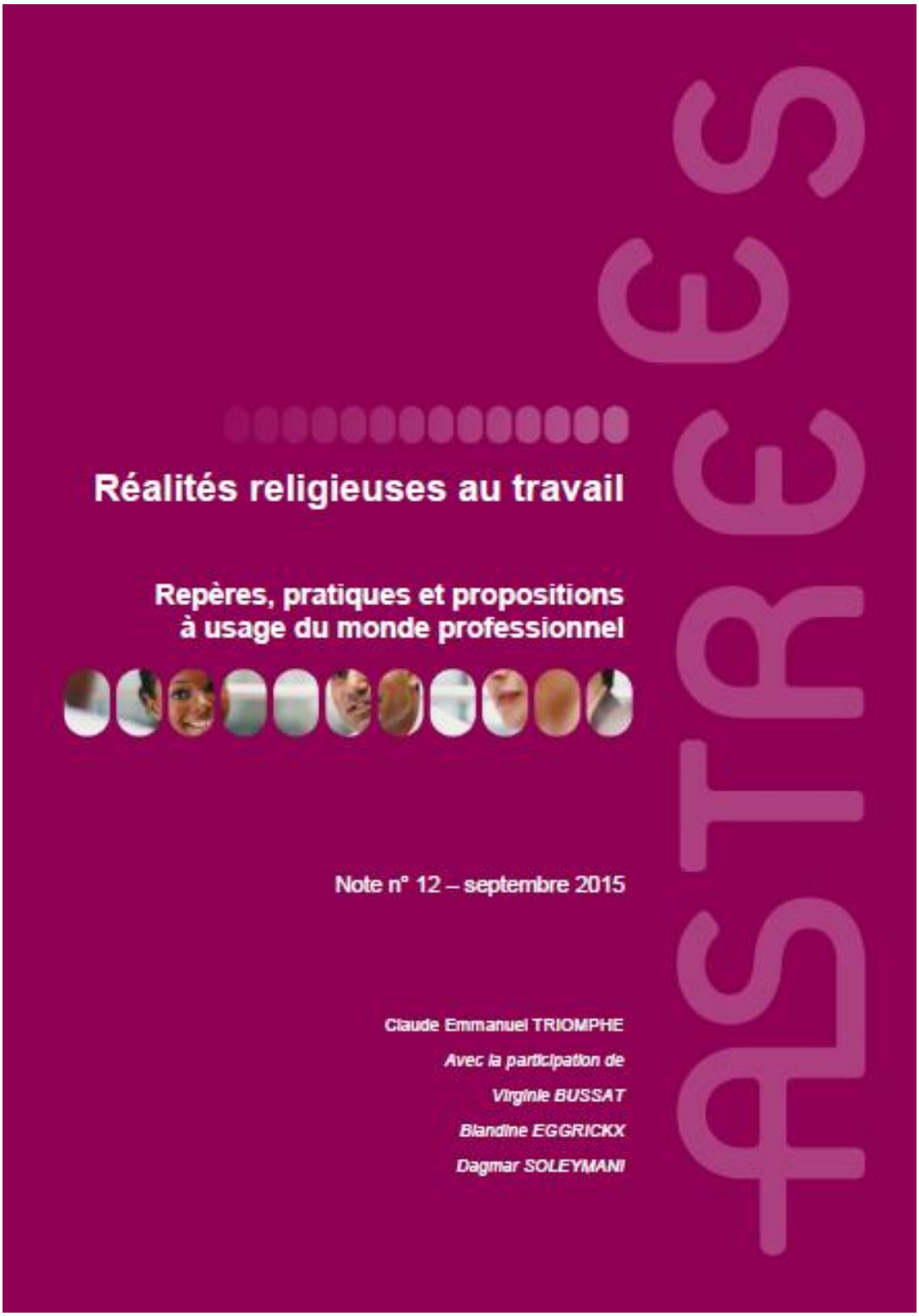
Dans les entreprises privées, le principe fondamental reste celui de la liberté religieuse. Principe très encadré par la Loi. Dans le cas des entreprises privées gérant un service public, les salariés doivent respectés le principe de neutralité, attaché au respect de la laïcité.

Enfin, dans les entreprises de « tendance », le principe de non-discrimination est assoupli. Ainsi, le licenciement d'une enseignante d'un établissement catholique qui a divorcé et s'est remariée a été justifié par la Cour de Cassation.

Le syndicat suggère à ses délégués de se poser des questions en se plaçant sur le terrain de l'entreprise à savoir :

- Sécurité et hygiène au travail
- Bonne organisation des équipes
- Liberté de conscience de tous
- Capacité du salarié à effectuer sa mission
- Impératifs commerciaux de l'entreprise


LES AVIS
DU CONSEIL
ÉCONOMIQUE,
SOCIAL ET
ENVIRONNEMENTAL
Le fait religieux
dans l'entreprise
Edith Arnoult-Brill
Gabrielle Simon
Novembre 2013
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
LIBERTÉ · ÉGALITÉ · FRATERNITÉ
CONSEIL ÉCONOMIQUE
SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL
Les éditions des
JOURNAUX OFFICIELS


ASTREES
Réalités religieuses au travail
Repères, pratiques et propositions
à usage du monde professionnel
Note n° 12 – septembre 2015
Claude Emmanuel TRIOMPHE
Avec la participation de
Virginie BUSSAT
Blandine EGGRICKX
Dagmar SOLEYMANI

NOTE DE SYNTHESE SUR LE COLLOQUE DU 15 MARS 2016 : L'idée de faire Nation

Sous le patronage de :
- Arnaud RAYNOUARD Vice-Président de l'Université de Paris-Dauphine
- Alexandre MALAFAYE Président de SYNOPIA

1er Intervenant : Alain ZABULON Directeur de la Sureté et du Management des Risques chez Aéroports De Paris
Contexte : 100 Millions de Passagers par an (Le Bourget ; Charles de Gaulle et Orly) - 115.000 milles Salariés. Seuls 3.000 font partie d'ADP le reste le sont d'entreprises sous-traitantes.
Gestion des flux : Avions, Passagers, Bagages
Politique de recrutement : Favoriser les bassins locaux et la diversité
ADP a signé les chartes "Entreprises et Quartiers"& " Nationale Entreprise et Diversité"
ADP offre des emplois stables, convenablement rémunérés et non délocalisables.
ADP a en son sein des lieux de culte des 3 grandes religions mis à disposition de toutes les populations et les salariés en dehors des horaires de travail.

L'expression religieuse repose sur 2 piliers :
- le règlement intérieur
- la discrétion dans l'expression personnelle, politique ou religieuse
- le port du vêtement : le port de l'uniforme obligatoire gomme les différences

ADP pose le principe de neutralité dans les services publics (ART L 1133-1 du Code du Travail).
L'exigence professionnelle est essentielle et déterminante : ne pas mettre en péril les règles de sécurité
Refuser le déni : Dire que cela n'existe pas ; ce n'est pas vrai
Refuser le délire aussi.

2ème intervenant : Claude SOLARZ Vice-Président de PAPREC
Convictions extrêmement fortes : Neutralité et Courage
PAPREC a mis en place une charte de la laïcité et diversité près un vote de l'ensemble du personnel.
Elle est signée par toute nouvelle recrue. Elle a renforcé le vivre ensemble et le travailler ensemble : " vivons tout ce qui nous rassemble". Tout ce qui nous sépare doit rester à l'extérieur de l'entreprise.
Il faut respecter les différences. Si un RTT ou des CP sont posées pour conviction religieuses, nous ne voulons pas le savoir.

3ème intervenant : Aline CREPIN, Directrice de la RSE et Déléguée Générale pour l'égalité des chances chez RANDSTAD, co-anime la Commission Egalité et Diversité de l'ANDRH
Privilégier la cohésion d'entreprise. Les disfonctionnements et les déviances sont marginaux.
Le management de proximité joue son rôle : Prévoir, s'organiser, avoir du bon sens, ne pas cibler une religion en particulier.
Principe : aucune conviction religieuse ne doit s'exprimer sur les lieux de travail. Toute demande à caractère religieux doit être traitée comme une demande personnelle. (Ça nous ne regarde pas) ex : poser une journée de CP pour fête religieuse.

Autre question : Prière sur le temps de pause
Difficile d'avoir une position commune. Accepter si l'entreprise dispose d'une salle de prière pour toutes les religions. La question alimentaire doit être balayée car il existe plusieurs menus.
La ligne rouge : refuser de travailler avec une personne en raison de son genre, sa race, son appartenance religieuse n'est pas acceptable.
Conclusion : Prêcher le bon sens et revenir surtout à l'essentiel de l'Entreprise qui est la production et le contrat de travail.

4ème Intervenant : Marie-Alice JOURDE, Avocate spécialisée en droit du travail

Pour la plus grande majorité des entreprises françaises, il n'y a pas de dialogue social. C'est le juge en fin de course qui va se prononcer sur le comportement de l'employeur ou du salarié. La république est laïque, la France ne l'est peut-être pas.
Le juge se demande : Est-ce que je suis en face d'une liberté ou d'un droit. La liberté s'exerce, le droit : il se protège.
Le 1er arrêt remonte à 1998 : Le Boucher de Mayotte
« Nul ne peut apporter aux droits des personnes et des libertés individuelles une restriction ». Le juge doit protéger cette liberté. Le juge est un régulateur.
70% des entreprises ont été confrontées au moins une fois à l'expression religieuse : l'alimentaire ; le temps de pause ; le tenue vestimentaire…
S'il y a une atteinte au bon fonctionnement de l'entreprise : Santé ; Sécurité ; Hygiène, Organisation du Travail, Respect de l'ordre ; Impératifs commerciaux… les Cours d'Appels répondent par la proportionnalité.

5ème intervenant : Patrick BANON, Ecrivain spécialisé dans l'étude des systèmes de pensée religieux.

Sur 800 responsables d'entreprises rencontrées, le résultat est : l'évitement, ne pas regarder le sens de ce qui est religieux alors que le sujet des religions est inévitable dans le nouveau monde.
Avant, nous étions un territoire, un peuple, un Dieu Aujourd'hui, nous sommes des territoires multiculturels. Nous devons anticiper ce que l'on doit faire. Ce ne sont pas des faits mais des offres sociétales.
Aucun groupe humain n'a été construit sans religion. Aucun Etat n'a été construit sans religion. 84% du Monde a été construit avec une religion et 48% des 16% restant sont en Europe de l'Ouest.

Toutes les religions s'organisent autour d'une asymétrie Homme/Femme. Les religions ne naissent pas pour organiser la société mais elle l'organise :
CANADA : accommodement raisonnable
FRANCE : démarche égalitaire fondamentale
USA : la Cour Suprême a autorisé les prières dans les conseils municipaux. Les entreprises catholiques et protestantes refusent de cotiser à l'assurance maladie car elle finance la pilule du lendemain ou l'avortement. La Cour Suprême leur a donné raison.

6ème Intervenant : Général Jean Pascal BRETON, Directeur du Centre d'Etudes Stratégiques Aérospatiales
300.000 personnes. 25000 jeunes recrutés par an. Aucune discrimination à l'embauche

Le fait religieux est connu au sein de l'armée. Il peut s'exprimer en dehors des services. Les aumôniers militaires accompagnent les militaires sur les zones d'opex. Les pratiques religieuses sont d'un soutien moral. Le problème au sein de l'armée est la radicalisation.
Valeurs inculquées aux jeunes : RESPECT ; INTEGRITE ; SERVICE ; EXCELLENCE
Plan : Egalité des chances chez la jeunesse
Mission : Armée / Jeunesse
Quelques actions de l'armée de l'air : l'Ecole, creuset d'intégration, aucun critère sélectif à l'entrée.
Premier sujet d'intégration : formation – éducation
Des jeunes en difficulté atteignent 100% de réussite au BAC. Certains éléments font du tutorat, très peu d'échec chez les tutorés ? Cela fonctionne très bien.
Autre dispositif au sein de l'armée de l'air : nous enseignons l'aéronautique avec comme but, l'obtention du brevet de pilote en partenariat avec l'éducation nationale.
La liberté de culte est fondamentale à l'armée. Il y a un accompagnement permanent avec les aumôniers.

7ème intervenant : Le Contre-Amiral Thierry ROUSSEAU

3.500 personnes recrutées par an. 1/3 des non bacheliers rejoignent la marine.la marine a fait revivre l'école des mousses. L'escalier social : tout marin progresse, un effort permanent dans ce sens, tous les grades sont accessibles. En 20 ans, 18 amiraux ont commencé comme matelot. toutes les compétences doivent être acquises.
Une armée doit être une émanation complète d'une nation : lien essentiel entre la nation et son armée. Seule condition : respecter les valeurs de la marine :

1) Pugnacité ; Combativité
2) Vivre ensemble : mettre sa compétence individuelle à disposition de tous : la rendre collective
3) Solidarité : je te remplace dans ton action et je vais t'aider à la surmonter
4) Humilité : toujours présente

8ème intervenant : son excellence Nikolaus MEYER-LANDRUT, Ambassadeur d'Allemagne en France

Monsieur l'ambassadeur préfère parler de cohésion sociale plutôt que de cohésion nationale.
Chaque pays a son histoire. L'Allemagne est une terre d'immigration depuis très longtemps. En Allemagne chacun doit être heureux comme il le désire y compris dans sa religion. La première mosquée a été construite en 1732. 17 millions de personnes issues de l'immigration dont 3 Millions de Turcs.
Pour approcher cette histoire de l'intégration, il vaut mieux parler aux migrants que de parler d'eux. Entre 1990 et 1005, 1 Million de personnes étaient venues de Bosnie.
A la fin des années 1990, il a été introduit dans le Code Civil la possibilité de devenir allemand sans être de parents allemands. Il est demandé un engagement pour participer dans sa nouvelle patrie en prenant des cours de civilisation allemande. Cela est une expérience plutôt positive d'intégration. Pour une intégration réussie, il faut 3 éléments : la langue ; l'éducation et la formation, le respect des valeurs, des règles et des lois.
La tradition d'apprentissage et de formation professionnelle a permis d'une certaine manière l'intégration. Former les jeunes en apprentissage dans les différents métiers. Les entreprises participent au financement de ces formations et elles ont leur mot à dire.

Apprendre à vivre sur nos territoires, dans nos démocraties les rapports entre l'Etat et l'Eglise par la coopération, le dialogue. Des cours de religions sont offerts dans les institutions publiques qui dépendent des lands. De plus en plus de lands proposent un enseignement de l'islam. Tout se passe dans un cadre de valeurs agréées.

CONCLUSION :

Enjeu fondamental : Modèle de société
Objectif : parler concrètement de la cohésion nationale, vivre ensemble, bien vivre ensemble
Besoin : repenser la laïcité au 21ème siècle
Bonnes pratiques
Diagnostic : regarder et aborder, ni angélisme, ni catastrophisme
Anticiper tous les mécanismes : dialoguer ; écouter
Accompagner (l'Université ; l'Armée ; le Monde associatif… Tutorat, Mentor, Repérage) renforcer l'effort d'accompagnement.
Sanctionner les écarts : les bénéfices de la sanction de l'organisation ?
Poser un cadre. A l'intérieur de ce cadre, il y a des champs possibles ? Poser les limites.
Il y a une réelle vitalité, il y a des éléments de réponse, un regard qui s'aiguise.

La diversité religieuse et culturelle dans les organisations françaises contemporaines – Patrick Banon et Jean François Chanlat

Introduction : Bref rappel de quelques éléments concernant la diversité religieuse

En ce début de vingt-et-unième siècle, la circulation des personnes se globalise (Mouhoud et Oudinet ; 2007; Héran, 2007). Nous vivons une véritable révolution culturelle, ce que Claude Lévi-Strauss n'avait pas hésité à qualifier de civilisation mondiale dans un texte inédit en français jusqu'ici (2013) grâce notamment à la mondialisation de l'économie, à la mobilité des individus et à la libre circulation des idées.

Au sein de ce grand processus social à l'œuvre, on observe une remontée de la question religieuse, notamment dans certains pays, comme la France, qui pensaient avoir réglé une fois pour toute la question ; des débats émergent autour de nombreux faits divers, souvent très médiatisés qui réinterroge la question de la laïcité et plus généralement celle du vivre ensemble (Banon, 2008 ; Laborde, 2008 ; Bowen, 2007; Siberras, 2010; Barth, 2012) .

A l'intérieur de ce monde très interconnecté, la multiplication des réseaux d'information livre par ailleurs à notre porte des offres spirituelles venues de tous les horizons. Aujourd'hui, on estime que 4000 formes de croyances et des dizaines de milliers de divinités coexistent (Machalon, 2006). Les cultures et les religions se mondialisant en même temps que le travail, les organisations doivent faire face à une croissance des demandes religieuses (Courau, 2013). Même si certains travaux indiquent qu'il ne faut pas en exagérer la portée (Randstad et Ofre, 2013), il reste que le défi lancé aux démocraties et aux organisations n'est pas à sous-estimer. Car il ne s'agit pas ici de poser la question de la place à offrir aux religions mais plutôt de savoir comment organiser la cohabitation équitable d'une diversité d'attentes culturelles, de traditions et de cultes dans une société pluriculturelle à caractère laïc.

Depuis une trentaine de millénaires, les systèmes de pensée religieux accompagnent et forgent l'Humanité (Hervieu-Léger et Willaime, 2001). La mondialisation n'a pas pour seul effet d'émanciper les cultures et les religions de leur terre de développement initial, mais impose aussi un changement d'ère. Les règles spirituelles contemporaines, édifiées, lors de la révolution agricole, il y a près de dix millénaires, ont organisé nos sociétés autour de la sacralité de la terre et du cycle des saisons. Or, en participant à la désacralisation de la terre, la modernité et la mondialisation qui en est issue, imposent une mutation des religions et rendent archaïques et obsolètes des règles de vie qui s'en inspiraient (Banon, 2008). Le rapport à « l'autre » est désormais tenu de s'humaniser en s'égalisant. Le différent, l'étranger, celui qui vient d'un autre pays, qui n'a pas la même couleur de peau, qui suit des traditions différentes ou revendique une orientation sexuelle différente, a désormais les mêmes droits que celui qui est né sur le territoire d'accueil ; et l'égalité des droits entre l'homme et la femme est devenu un impératif pour toute démocratie, digne de ce nom (Schnapper, 2007).

D'un point de vue anthropologique, nous ne vivons donc pas un conflit entre groupes identitaires religieux, mais une fragmentation du culte et sa tentative de se restructurer selon un nouvel environnement social et politique (Hervieu-Léger, 2001). Nous assistons à une mondialisation du religieux et à une convergence des préoccupations liées à la condition humaine (Banon, 2008) et à des questionnements autour du concept de laïcité (Bowen, 2009 ; Laborde, 2010; Le Monde, 2013). Il ne s'agit donc pas pour une société de déconstruire des

religions ou des traditions mais bien d'en traduire les attentes dans un langage démocratique.

1. La montée des demandes d'ordre religieux dans les organisations

Cet intérêt récent dans le domaine de la gestion envers le religieux s'appuie sur un certain nombre de constats. Ces constats créent potentiellement des zones de friction qui concernent principalement : l'espace et le temps collectifs, l'apparence individuelle, l'alimentation et le statut des femmes .

L'espace-temps collectif

Tout être humain et ou toute activité sociale s'inscrivent toujours dans un espace-temps, les organisations et les entreprises n'échappent bien sûr pas à cet impératif. Celles-ci, en s'inscrivant dans un espace, crée elle-même un espace collectif et personnel pour ceux et celles qui y travaillent (Fischer, 1990).

Avec le retour de ces demandes religieuses, un certain nombre d'interrogations surgissent à ce sujet : 1) Peut-on accepter de sacraliser de nouveau une partie de l'espace collectif au risque de créer des zones d'exclusion ? 2) Comment accepter de re-sacraliser une partie de l'espace collectif au nom d'une tradition sans devoir le faire au nom d'une autre ? 3) Cette fragmentation à l'infini de l'espace collectif est-elle possible, voire pertinente dans une société pluriculturelle, dont l'objectif est de vivre ensemble et dans le cas français, de manière républicaine (Laborde, 2010; Schnapper, 2006 ; Bowen, 2009)?

Cette question affecte aussi le rapport au temps. Toute organisation est en effet soumise à des horaires, à des rythmes de production et à des cycles de produits et d'innovation ; elle doit aussi composer avec les temps sociaux (congés, fêtes, loisirs,..) des sociétés dans lesquelles elle inscrit son action, tout en imposant parfois ses propres impératifs temporels. Mais le temps n'est pas seulement objectif, mesurable et économique. Il est également subjectif, qualitatif et affectif (Hassard, 1990).

La rencontre du temps collectif et du temps religieux pose clairement un certain nombre de questions. Le temps des dieux n'est pas celui des hommes. Les religions évoluent dans un temps qui leur est propre et l'entreprise, dans un temps collectif qui organise son fonctionnement. Chaque système religieux a toujours voulu, en son époque, et dans son espace, organiser le temps terrestre des hommes pour le rendre conforme au temps céleste des dieux. C'est une gestion du temps impossible à concilier dans une entreprise où cohabite une diversité de cultures et de religions et dans laquelle on retrouve le ferment d'un projet collectif. La question de la superposition des calendriers, et là encore, celle du risque de déstructuration du temps collectif est posée, si l'on commence à morceler le temps de travail en fonction de divers rites religieux (Banon, 2008 ; Barth, 2012).

Car, une fois le temps collectif déstructuré, la question se pose inévitablement d'en fonder un nouveau et sur quel calendrier ? Alors, comment maintenir cette cohésion temporelle sans effacer les calendriers des uns et pénaliser les attentes culturelles des autres? Telle est la question à laquelle les organisations peuvent être confrontées.

L'apparence physique

L'apparence physique, les tenues vestimentaires, le port de signes religieux ou philosophiques suscitent, de nos jours, également bien des débats. De telles demandes soulèvent en effet un certain nombre de questions légitimes. Certaines symboliques n'ont pas d'autre intention que d'exprimer une communauté de pensée sans rechercher un effet sur leur environnement. D'autres, en revanche, ont vocation à modifier leur environnement pour rendre l'espace conforme à certaines exigences religieuses. Dans ce dernier cas, l'apparence devient une réelle zone de friction quand l'espace collectif s'en trouve modifié et que le regard des uns et des autres se fragmente. Les questions se multiplient alors : quelles limites doit-on donner au droit de se vêtir, de se coiffer, de se raser, de se tatouer ou de porter des piercings ? Sur quelles bases décider du droit de porter un signe religieux ? S'agit-il de l'intrusion du privé dans l'espace collectif, voire d'un acte de prosélytisme ou relevant d'une pression sociale, ou s'agit-il simplement d'une démarche privée sans conséquence pour autrui ? Comment mesurer l'intention d'un signe religieux sans faire preuve d'a priori, voire de discrimination ? C'est à toutes ces questions que tentent de répondre à la fois les instances publiques et les organisations (Courau, 2013; IMS, 2010; Haut Conseil à l'intégration, 2011).

L'alimentation

Des demandes croissantes concernent également l'alimentation. Or, l'alimentation sacrée dans le cadre de la restauration collective pose la question des limites de la responsabilité d'une entreprise à accompagner les attentes culturelles et religieuses de son personnel. Les frontières alimentaires définissent en effet le territoire social et spirituel d'une communauté. Utilisée au cours de l'histoire comme frontière intérieure, l'alimentation sacrée permettait à un groupe de ne pas se dissoudre dans un autre plus large (Banon, 2013). Offrir une alimentation sacrée dans le cadre de la restauration collective n'est donc pas anodin; elle peut, là aussi, avoir l'effet pervers de séparer les uns et des autres sur la base de leur alimentation, et de contribuer sans toujours le savoir à une discrimination devenue légitime au nom du principe de « tolérance ». Alors, comment, là encore, respecter les attentes individuelles sans favoriser une désunion (sur des bases culturelles) au sein des salariés d'une entreprise ? À ces trois zones de friction les plus fréquentes, s'ajoute une autre zone qui relève, quant à elle, d'un principe fondamental.

Le statut des femmes

Contrairement aux trois autres demandes, celles qui surgissent autour du fait féminin sont en effet d'une tout autre nature. Car le féminin ne peut être classé sous le terme de « diversité » au même titre que les autres types de diversité, puisqu'il s'agit bien d'une des deux moitiés de la même humanité. Les organisations et les entreprises n'ont aucune latitude sur ce sujet. Il ne s'agit pas en effet d'un éventuel droit de conscience à aménager mais d'une rupture avec le principe fondamental d'égalité entre les deux composantes de l'humanité, principe affirmé dans toutes les constitutions modernes et les institutions internationales depuis l'après-guerre.

La femme est le premier « Autre », le premier être différent de l'homme. Du statut des femmes découle celui de toutes les différences (Héritier, 2007). Une société qui ne reconnait pas cette égalité entre masculin et féminin ne reconnait aucune des différences (Chanlat et al., 2013). Une telle pensée se construit sur des différences qui s'appuie sur un principe de complémentarité, ces différences une fois définies donnant historiquement des obligations et des droits différents (Schnapper, 2006 ; Weil, 2005). Un tel différentialisme religieux organise une

société différenciée, en s'appuyant souvent sur une re-sacralisation de l'espace, l'apartheid du féminin et une violence faite aux femmes (Banon, 2010).

Nous venons de présenter les principales demandes d'ordre religieux que nous retrouvons aujourd'hui dans les organisations. Mais que pouvons nous dire maintenant sur les actions des entreprises à cet égard ?

2. Les stratégies des entreprises

Pour répondre à cette question, nous avons travaillé à partir de données existantes très diverses, recueillies tant dans le secteur public que privé[1]. L'examen de ces données nous permet d'observer quatre grands types de stratégie : 1) la stratégie du déni, 2) la stratégie de l'accommodement au niveau local, 3) la stratégie de la mise en place d'une politique générale, et 4) la stratégie du rappel des règles républicaines.

La stratégie du déni

La première stratégie est certainement la plus répandue. Elle se retrouve aussi bien dans les PME que dans certaines grandes entreprises dont les responsables ne voient pas les problèmes, ou déclarent qu'ils n'existent pas. Cette attitude recouvre des situations fort différentes. La première situation est l'entreprise qui n'a pas de demandes de ce type pour des raisons qui renvoient au secteur d'activités, à l'implantation géographique, à l'homogénéité de son personnel et ou au respect des règles communes par ce dernier (Galindo et Surply, 2013 ; Banon et coll, 2013). La deuxième situation est celle qui voit les responsables d'organisations, malgré certaines réalités existantes, ne pas oser en parler de peur de soulever des revendications en cascade (Banon, 2008 ; Galindo et Surply, 2013; Barth, 2012) ou encore les résoudre par la sélection de personnes qui ne poseront pas de problème à ce sujet ou le départ des personnes concernées. La troisième situation débouche sur un discours officiel de déni, laissant les cadres opérationnels pratiquer à l'insu ou non des directions des ajustements au niveau local.

L'ajustement au niveau local

La deuxième stratégie est celle que l'on observe le plus souvent dans les entreprises qui font face à de telles demandes. En l'absence de politiques de la direction, et en catimini ou avec son assentiment, les cadres confrontés à ces demandes essaient "d'accommoder" les personnes au cas par cas. Ils ou elles agissent en bricolant des solutions *adhoc* au gré des contextes organisés.

Cette montée de « l'accommodement raisonnable », comme on le désigne au Québec, ne va pas toujours lui non plus sans problème. Des cas, tant au Québec qu'ailleurs, en France ou en Europe, nous le rappellent (Geedah, 2007). Nous pouvons citer, à titre d'exemple, le cas de ce directeur de prison aux Pays-Bas qui avait décidé de lui-même d'éliminer les boulettes de porc, plat traditionnel hollandais, des repas servis aux prisonniers,

[1] Haut conseil de l'intégration, 2010 ; Banon, 2008 ; Galindo et Surply, 2013; Baromètre Cegos et Chaire Management et diversité de Dauphine, 2011 ; Barth, 2012 ; Courau, 2013 ; Randstad et Ofre, 2013 ; Banon et coll, 2013

prétextant que c'était plus simple de faire un seul type de boulette (à base de veau) en raison d'une minorité de prisonniers de confession musulmane. Une telle décision a été contestée en justice par un prisonnier, et ce dernier a eu gain de cause auprès d'un tribunal hollandais (Le Devoir, 2009). Le rapport du Haut conseil à l'intégration en France (2011) et le rapport Bouchard/Taylor (2009) au Québec présentent tous deux des arrangements de ce type dans les cantines scolaire de ces deux pays. D'autres cas vont autoriser des salles de prière au sein de l'entreprise ou des ajustements de temps durant les fêtes religieuses ou les congés religieux (Banon, 2008; Courtau, 2013). Si certains ajustements ne posent aucun problème, d'autres sont plus problématiques. C'est ainsi qu'à la demande de plusieurs entreprises, certains organismes ont dû rappeler récemment les règles fixées par la loi et la jurisprudence pour l'expression religieuse dans l'entreprise (IMS, 2010; Courtau, 2013). Le salarié ne peut en effet invoquer des prescriptions religieuses pour refuser ses missions contractuelles ou des obligations juridiques et réglementaires. Les revendications liées aux pratiques religieuses ne peuvent s'imposer face aux nécessités du bon fonctionnement de l'entreprise. (Taylor-Bouchard, 2009).

La mise en place d'une politique générale

Cette troisième stratégie est celle que l'on retrouve le moins. L'expression du pluralisme religieux en milieu organisé est en effet une réalité très récente et à l'exception de quelques entreprises qui ont depuis longtemps un personnel de confession musulmane et qui ont mis en place des salles de prière et aménager les horaires et les repas, c'est le cas, par exemple de l'usine PSA Peugeot-Citroën d'Aulnay (Binet, 2010), peu d'entreprises françaises ont une politique intégrée à ce sujet. Quand il existe certains principes à ce sujet, ils s'intègrent à une politique de gestion de la diversité. Mais, à part quelques exceptions comme PSA, la gestion du pluralisme religieux reste de l'ordre le plus souvent de l'accommodement au quotidien, donc de la stratégie présentée précédemment.

Le rappel des règles républicaines

En France, cette dernière stratégie se retrouve dans le secteur public ou parapublic, c'est-à-dire dans tous les organismes qui sont soumis à la loi sur la laïcité. Selon cette loi, la sphère publique doit demeurer neutre et indépendante de toute religion (Weil, 2005 ; Bowen, 2009; Le Monde, 2013). Tout fonctionnaire en exercice y est assujetti. Il ne peut y avoir de dérogation. Il s'agit ici de bien déterminer ce qui est de l'ordre du service public. Car si le périmètre n'est pas clairement établi, on peut se retrouver avec des contestations.

La récente affaire de la crèche Baby Loup à Mantes-la jolie en est une illustration exemplaire puisque, après avoir eu un avis positif de la défunte Halde, la plaignante qui portait un foulard islamique a été déboutée par un conseil des Prud'hommes en décembre 2010. Le règlement intérieur de la structure interdisant le port de signes religieux au nom du principe de « neutralité ». Dénonçant un licenciement abusif, cette salariée avait saisi la Halde puis le conseil des prud'hommes. La salariée est allée en appel. La Cour d'appel de Versailles a confirmé le 27 octobre 2011, le jugement du tribunal des Prud'hommes. Le licenciement de la salariée ne porte pas atteinte à la liberté religieuse et les restrictions imposées par l'employeur sont justifiées par la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché.

Le 19 mars 2013, la Cour de cassation a rendu un arrêt annulant la décision de la cour d'appel de Versailles et

par conséquent, le licenciement de l'employée de la crèche Baby Loup. A l'inverse, un second arrêt de la Cour de cassation, au même moment, a validé le licenciement d'une autre employée qui travaillait pour la CPAM et tenait à porter un bonnet « religieux ». Cette dernière décision de la Cour de cassation étend le principe de laïcité, imposant la neutralité des agents de la fonction publique aux organismes de droit privé chargé d'une mission de service publique et valide le règlement intérieur de la CPAM de Seine-Saint-Denis qui interdit clairement « Le port de vêtement ou d'accessoires positionnant clairement un agent comme représentant un groupe, une ethnie, une religion, une obédience politique ou quelque croyance que ce soit. ». Néanmoins, dans le cas de la Crèche Baby Loup, la Chambre Sociale de la Cour de cassation a considéré que le règlement intérieur de la crèche ne respectait pas l'article 1321-3 du Code du travail précisant que « Le règlement intérieur ne peut contenir des dispositions apportant aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché ». La crèche Baby Loup ne peut en dépit de sa mission d'intérêt général, être considérée comme une personne privée gérant un service public,

Ces deux décisions de la Cour de cassation quasi simultanées rappellent que le principe de laïcité s'applique pour l'État, les institutions publiques et pour les entreprises de droit privé en charge d'une mission de service publique mais que ce principe de laïcité ne s'applique pas automatiquement à tous les organismes de droit privé en interne ou entre eux.

Le débat suscité par ces arrêts de la Cour de cassation contraint à une réflexion nouvelle sur la capacité de l'idéal républicain à résister à la globalisation des cultures et des religions. En effet, alors que dans certains jugements la Cour a donné raison aux employeurs, dans celui concernant Baby-Loup, la Cour de cassation a rejeté le principal argument de sa direction consistant à se prévaloir du régime dérogatoire des entreprises de tendance. Une directive européenne du 27 novembre 2000 en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail prévoit en effet des dispositions particulières pour les entreprises de tendance, mais cette directive n'a pas été à ce jour adoptée par la France.

Ce débat pose donc aussi la question de la pertinence (ou pas) du concept d'entreprise de tendance, terme emprunté au droit allemand et à la notion de « tendenzbetriebe », organisation privée qui a pour vocation principale (mais non exclusive) la promotion d'une philosophie, d'une religion ou d'une opinion politique. Ces « établissements de caractère» accompagnent l'expression de principes idéologiques, philosophiques ou religieux, à travers leurs multiples activités (enseignement, édition, restauration, tourisme, média etc.). Les entreprises de tendance ont l'usage d'exiger de leurs salariés qu'ils soient en harmonie, voire en conformité avec les principes religieux ou philosophiques de l'entreprise. Le risque posé par ce type d'entreprise est naturellement l'intrusion dans le droit du travail d'une sorte de « contrat moral » liant les salariés, qui apparaitrait alors supérieur au contrat de travail lui-même. Ce serait sans doute l'apparition d'un droit différencié selon les communautés, vision contraire à l'essence même de l'idéal républicain français.

Les constats que nous venons de faire et les stratégies que mettent en place les organisations nous mènent à la conclusion que la diversité culturelle et religieuse évolue désormais dans un espace collectif qu'il appartient aux entreprises de gérer avec équité sans pour autant accepter des formes de sociétés alternatives en contradiction avec les valeurs fondamentales de la société concernée, ferment d'une cohésion sociale indispensable à la cohérence d'un projet collectif.

Permettre la cohabitation apaisée de cette diversité, rendre la différence productive et porteuse d'opportunités, exige d'évaluer, une par une, la pertinence des attentes culturelles et religieuses, d'en mesurer l'impact sur l'organisation et de parvenir à respecter le droit individuel de conscience et de différence sans pour autant altérer le droit collectif à l'indifférence. Ce sont donc de nouveaux rapports à l'altérité qui restent à inventer, à travers la construction de règles ou le respect de celles qui existent déjà.

3. Diversité culturelle et religieuse : Vers une nouvelle éthique d'entreprise

Ainsi, confrontée à ces zones de friction, et aussi avec le statut du féminin, toute organisation et entreprise éclairée se trouvent contraintes de choisir entre deux valeurs fondamentales, la liberté et l'égalité.

Chaque culture, croyance et tradition véhicule en effet de nombreuses particularités parfois contradictoires avec les fondements démocratiques, particularités que pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, nous envisageons de reconnaître dans leur diversité et de gérer avec équité. En essayant au nom de la tolérance de satisfaire tous les desideratas des uns et des autres, le risque que l'on court, est d'introduire un droit humain approximatif et influençable selon la rigidité de la croyance ou la pression des traditions, de conduire à l'avènement d'une inégalité « légitime » entre les individus et à la banalisation d'un processus d'exclusion, voire d'auto exclusion de la collectivité d'une entreprise. Un certain nombre d'erreurs sont donc à éviter.

La première erreur serait de réduire un individu à sa communauté d'origine, et de lui reconnaitre un droit différent sous le prétexte de son héritage culturel. Ce serait le caricaturer, le décrire à partir de traits grossiers et le priver de sa liberté personnelle de conscience et de son droit à l'équité. C'est un aspect que soulignent de nombreux auteurs (Banon, 2008; Pierre et Mutabazi, 2010 ; Lahire, 2006).

La seconde serait d'évaluer la diversité religieuse, en procédant par associations d'idées, sans chercher à connaître l'impact des particularismes sur le collectif concerné. Il y a des comportements qui peuvent être problématiques pour le vivre ensemble. Par exemple, lorsqu'un collègue refuse de serrer la main d'une femme parce que c'est une femme, on reconnaît explicitement la séparation des sexes. De tels comportements sont incompatibles avec la définition du vivre ensemble dans une république laïque et conforte l'idée que les femmes relèvent en effet de l'impur ; ce qui est le vrai élément derrière ce comportement (Banon, 2008 ; Bowen, 2009).

La troisième erreur serait d'imaginer que les croyances, les rites et les signes religieux sont identitaires alors qu'une religion n'est pas une ethnie, et que la croyance ne se transmet pas génétiquement mais par adhésion. Il faut donc bien distinguer les droits collectifs d'un groupe ethnique de ceux d'une expression religieuse en milieu de travail. L'entreprise se trouve donc devant un dilemme: accepter - par principe - de s'adapter aux particularismes individuels et disparaître dans une inéluctable fragmentation jusqu'à ce que le concept même de cohésion sociale et indivisible devienne un mythe lointain ; ou rejeter – par principe – le multi-culturalisme et disparaître aussi pour avoir renoncé aux valeurs universelles des droits humains, de liberté de conscience et de culte qui ont édifié cette même société. La question se pose donc de la pertinence des attentes individuelles confrontées à la cohérence des attentes collectives.

Toute organisation ou entreprise se trouve donc face à deux contradictions évidentes : Comment faire des choix sans discriminer ? Et, sur quelles bases se forger une opinion juste sur une attente religieuse sans avoir à entrer dans un débat religieux ? Le niveau de connaissance en matière de fait religieux et en matière de droits humains, de même qu'une solide réflexion éthique deviennent des éléments cruciaux pour prendre des décisions à la fois éclairées et justes. Il y a en effet trop de décisions qui se fondent sur l'ignorance et l'absence de réflexion. Quand on voit qu'une grande municipalité de l'Ontario a enlevé le sapin de Noël du hall de l'hôtel de ville pour ne pas heurter les différentes sensibilités, on mesure le chemin qui reste à parcourir dans certains cas. Comme chacun sait, l'arbre de Noël n'a rien de religieux, tout comme le père Noël, deux éléments qui ont d'ailleurs été combattus par l'Église catholique lors de son introduction (Lévi-Strauss, 2013). Favoriser la cohabitation des différences impose de se distancier de la pertinence d'une attente culturelle ou religieuse pour n'en mesurer que l'impact sur la personne elle-même où sur la collectivité dans laquelle elle évolue. La connaissance de l'anthropologie du contexte social concerné devient donc un élément clé de la réflexion qui précédera l'action en ce domaine (Chanlat, Dameron, Dupuis, de Freitas et Ozbilgin, 2013).

Conclusion

Dans cette tension entre liberté et égalité, cinq principes nous semblent permettre de mieux décrypter une attente culturelle et religieuse. C'est avec ces cinq principes que nous conclurons ici notre réflexion. Il s'agit de cinq principes qui réaffirment la préoccupation essentielle que doit avoir l'organisation ou l'entreprise concernée : ne pas perdre de vue l'intérêt à la fois de la personne impliquée et du collectif de l'univers organisé concerné. Pour ce faire, il nous semble donc qu'il faut réaffirmer les principes d'action suivants :

- Ne pas avoir peur de l'autre mais avoir peur pour lui.
- Ne pas attribuer « d'autorité » à un individu ou un groupe un droit dont la réception serait en finalité défavorable à lui ou à la collectivité entière.
- Favoriser les conditions d'accès de chaque individu au travail
- Ne pas favoriser les conditions qui rendent l'individu ou le groupe dépendant de l'image qu'il a de lui-même.
- Ne pas accepter une attente religieuse au détriment des valeurs fondamentales de la démocratie et de l'égalité entre individus.

Cette grille de lecture n'a certes pas l'ambition de résoudre tous les problèmes posés par la cohabitation d'une diversité culturelle et religieuse dans l'espace collectif et neutre, que représente une entreprise, mais elle cherche à tracer les lignes d'une nouvelle éthique d'entreprise. Le défi est maintenant de réaliser cet idéal dans le contexte de ce que nous avons cherché en France historiquement à édifier : une société républicaine laïque et démocratique (d'Iribarne, 2008).

Notes

Statut des aumôniers - Arrêté du 15 juin 2012 portant organisation des aumôneries militaires

Le ministre de l'intérieur et le ministre de la défense, Vu le code de la défense, notamment son article R. 3232-9 ; Vu le décret no 64-498 du 1er juin 1964 modifié relatif aux ministres du culte attachés aux forces armées ; Vu le décret no 2008-1524 du 30 décembre 2008 modifié relatif aux aumôniers militaires, Arrêtent :

Art. 1er. – Il est institué, au sein des forces armées, une aumônerie militaire pour l'exercice de chacun des cultes catholique, israélite, protestant et musulman.

Art. 2. – Une aumônerie militaire est dirigée par un aumônier militaire qui prend, parmi les appellations suivantes, celle correspondant à son culte :
– aumônier militaire en chef du culte catholique ;
– aumônier militaire en chef du culte israélite ;
– aumônier militaire en chef du culte protestant ;
– aumônier militaire en chef du culte musulman.

Art. 3. – Un aumônier en chef adjoint de chaque culte est placé auprès du chef d'état-major de chaque armée et auprès du directeur général de la gendarmerie nationale.

Art. 4. – Un aumônier de zone de défense de chaque culte est placé auprès de chaque officier général de zone de défense et de sécurité.

Art. 5. – Les aumôniers relèvent du chef d'état-major des armées pour leur emploi et de la direction centrale du service du commissariat des armées pour leur administration et leur gestion.

Art. 6. – Un conseil de coordination des aumôneries militaires assure la concertation entre les aumôneries militaires et les forces armées.

Le conseil de coordination des aumôneries militaires est présidé par le chef d'état-major des armées. Les chefs d'état-major de chaque armée, le directeur général de la gendarmerie nationale, le directeur central du service du commissariat des armées et les aumôniers militaires en chef en sont membres.

Le conseil de coordination des aumôneries militaires est réuni au moins une fois par an, sur l'initiative du chef d'état-major des armées ou d'au moins deux membres du conseil de coordination des aumôneries militaires.
Les membres peuvent se faire représenter aux réunions du conseil.

Art. 7. – L'organisation et le soutien matériel des aumôneries militaires sont précisés par instruction du chef d'état-major des armées.

Art. 8. – L'arrêté du 16 mars 2005 pris pour l'application du décret no 64-498 du 1er juin 1964 modifié relatif aux ministres du culte attachés aux forces armées est abrogé.

Art. 9. – Le chef d'état-major des armées, le chef d'état-major de l'armée de terre, le chef d'état-major de la marine, le chef d'état-major de l'armée de l'air, le directeur général de la gendarmerie nationale et le directeur central du service du commissariat des armées sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait le 15 juin 2012.

Le ministre de la défense, Le ministre de l'intérieur, JEAN-YVES LE DRIAN MANUEL VALLS

Autres sources additionnelles

Bibliographie
Management et religions - Décryptage d'un lien indéfectible
Coordonné par Isabelle Barth - Septembre 2013
L'intelligence interculturelle – Michel SAUQUET et Martin VIELAJUS
L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées – Sous la direction de Jean-François CHANLAT

Rapport Machelon 2006
Travaux d'une commission de réflexion juridique sur les relations des cultes avec les pouvoirs publics.

Le travail, l'entreprise et la question religieuse. Etude 2015

Institut Randstad et l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise

La diversité religieuse et culturelle dans les organisations françaises contemporaines
Version abrégée d'un chapitre publié dans l'ouvrage de Philippe Pierre et Alain-Max Guénette (dir), Paris, L'Harmattan.

Culture, Entreprise et Société – Réflexions à partir de l'expérience française – Renaud Sainsaulieu – L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées – Sous la direction de Jean François Chanlat – Presses de l'université Laval 1990

Philippe Pierre et Evalde Mutabazi L'Harmattan 2008
Pour un management interculturel – De la diversité à la reconnaissance en entreprise –

Etude Randstad et observatoire fait religieux en entreprise
La laïcité au quotidien - Guide pratique - Regis Debray – Folio 2016

Le monde 25 nov 2015
La dimension cachée – Edward T. Hall – Ed Points / Seuil 1971

Patrick Banon et Jean-François Chanlat
Le principe de laïcité et l'entreprise à l'épreuve de la globalisation des religions : Entre liberté de conscience, ruptures sociétales et fonctionnement optimum des services, quel espace pour les particularismes culturels dans l'espace collectif de l'entreprise ?"Cahier de recherche de la chaire "Management et diversité"

Affaire Belge portant sur la validité d'un règlement général de l'entreprise qui interdit les signes politiques, philosophiques et religieux visibles sur le lieu de travail, amenant l'employeur à interdire à une réceptionniste musulmane de porter un voile avec les conclusions de l'avocate générale de la **CJUE en date du 31 mai 201.**

Affaire française : L'avocat général de la **CJUE,** Eleanor Sharpston, précise ses conclusions **le 13/07/2016** en

matière de port de signes religieux en entreprise.

Fait religieux dans les hôpitaux:

Le Figaro du 16/02/2016: La Laïcité battue en brèche à l'hôpital

Les echos.fr 24/02/2016: que dit le guide sur la laïcité dans les hôpitaux?

La dépêche.fr 26/11/2015: voile à l'hôpital, la CDEH valide une décision de la justice française

Enquête sur les musulmanes
http://www.focusrh.com/strategie-ressources-humaines/diversite-emploi/a-la-une/place-de-la-religion-en-entreprise-une-enquete-leve-le-voile.html

Football et ramadan – Olympique de Marseille
https://www.om.net/videos/181006/seances-nocturnes-pour-3-olympiens
http://www.lephoceen.fr/infos-om/decla/entrainement-a-minuit-pour-romao-entrainement-differe-pour-romao-et-mendy-127917

PAPREC
https://www.paprec.com/fr/groupe/ressources-humaines/charte-laicite-diversite

Régis DEBRAY:
http://eduscol.education.fr/cid46331/allocution-d-ouverture.html

Hôtesses et air France
http://www.lepoint.fr/societe/iran-les-hotesses-d-air-france-refusent-de-porter-le-voile-02-04-2016-2029508_23.php

Islam et football
http://resistancerepublicaine.eu/2014/04/25/football-belkacem-demandera-t-elle-des-explications-sur-les-menus-halal-des-bleus-par-pierre-cassen/

La loi El Khomri
http://www.lemonde.fr/politique/article/2016/04/06/projet-de-loi-travail-les-deputes-suppriment-une-mesure-controversee-sur-les-libertes-religieuses-en-entreprise_4896704_823448.html#xtor=AL-32280270

Le figaro: Licencié car il refuse de tailler sa barbe!
http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2016/04/08/97002-20160408FILWWW00245-licencies-apres-avoir-refuse-de-tailler-leur-barbe-des-agents-d-orly-aux-prud-hommes.php

http://www.institut-entreprise.fr/sites/default/files/evenements/doc/compte-rendus/CR78_religion_en_entreprise%20.pdf

http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-158905-lavocat-general-de-la-cjue-precise-ses-conclusions-en-matiere-de-port-dun-signe-religieux-en-entreprise-2014675.php?zBERALM4sdDSyRM5.99

Vidéo Canada!
http://tempsreel.nouvelobs.com/videos/us3u0l.DGT/aid-el-fitr-justin-trudeau-souhaite-une-bonne-fin-de-ramadan-aux-musulmans.html

- Lenglet-co, RTL le 21 Jan 16, chronique sur fait religieux en entreprise

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes qui nous ont accordé du temps à la réalisation de ce mémoire et en particulier :

Patrick BANON
Fabien BLANCHOT
Sebastien BOMPARD
Jean François CHANLAT
Tanguy DE BELAIR
Ludovic DEMIERRE
Philippe PIERRE
Gérard TAPONAT

Bien évidemment, nous remercions l'Université de Paris Dauphine et l'ensemble du corps professoral du MBA Mangement des Ressources Humaines, qui nous a permis de travailler sur ce sujet passionnant.