Approche historique et perspectives managériales : une conjugaison plurielle du fait religieux et du travail dans la France contemporaine.

Hugo Gaillard, Frédéric Lunel

▶ **To cite this version:**

Hugo Gaillard, Frédéric Lunel. Approche historique et perspectives managériales : une conjugaison plurielle du fait religieux et du travail dans la France contemporaine.. Colloque international de l'IPRA : "Pluralisme religieux, sociétés plurielles : les religions dans l'espace public européen.", Oct 2018, Nantes, France. hal-02434159

HAL Id: hal-02434159
https://hal.science/hal-02434159

Submitted on 9 Jan 2020

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

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

Colloque international
Pluralisme religieux, sociétés plurielles :
les religions dans l'espace public européen.

3-5 Octobre 2018, Nantes
Communication pour l'atelier 2 :
« Sécularisation, laïcité(s) et pluralisme dans les sociétés européennes»

Titre : Approche historique et perspectives managériales : une conjugaison plurielle du fait religieux et du travail dans la France contemporaine.

Nom des auteurs : Hugo Gaillard[1], Frédéric Lunel[2]

Résumé : *Le cheminement français de prise en compte et de régulation de l'exercice du culte au travail n'est pas linéaire. L'actualité récente a montré un intérêt prononcé pour les questions de démonstration du fait religieux au travail. L'accommodement entre l'exercice rituel et la vie professionnelle relève pourtant de revendications anciennes. Ce sont les réponses qui leur sont apportées qui, elles, évoluent au gré des conjonctures (sociale, économique, politique) et des constructions législatives et jurisprudentielles.*

En partant des premiers cas recensés de manifestation religieuse au travail dans les années 1930 puis en passant par les lois Auroux pour arriver à la récente loi travail dite « loi El Khomri », nous retraçons la naissance d'un contexte législatif particulier en matière de pratiques cultuelles au travail dans les entreprises et administrations françaises.

Afin de saisir avec plus de précision les causes qui conduisent les individus à exprimer leur foi dans le contexte a priori profane qu'est celui du travail, une perspective managériale appuie l'approche historique. Les politiques contemporaines de promotion de la diversité au travail et les pratiques d'individualisation et de personnalisation des pratiques de Gestion des Ressources Humaines sont présentées comme couronnant le mouvement juridique et actant la religion au travail comme une question centrale au sein des entreprises françaises.

Les éléments développés puisés en démographie, en histoire ou en management témoignent de la nécessité de discussions, d'aller-retour et d'échanges interdisciplinaires entre les divers départements de recherche des universités. Cet essai de dialogue entre la gestion et l'histoire est notre contribution à ce besoin.

Mots clés : *Faits religieux au travail – Laïcité – Interdisciplinarité – Histoire – Management – Individualisation – Gestion des Ressources Humaines*

[1] Doctorant CIFRE en Sciences de Gestion ss/dir. Pr. T. Jolivet, Le Mans Université, Laboratoire GAINS-Argu'Mans (EA2167), membre de l'Institut du Pluralisme Religieux et de la l'Athéisme (IPRA), hugo.gaillard@univ-lemans.fr
[2] Docteur en Histoire contemporaine, Le Mans Université, Laboratoire CERHIO (FRE2004), membre de l'Institut du Pluralisme Religieux et de la l'Athéisme (IPRA), frederic.lunel@univ-lemans.fr

Intro :

L'histoire comme outil de management (pédagogie de la laïcité par exemple, difficulté de parler de république, de valeurs et notamment d'égalité dans une France une et indivisible ou règne des régimes concordataires, injonctions répétées d'intégration à des personnes françaises)

Le management comme source historique (il y a dans les pratiques de management des éléments permettant d'éclairer l'histoire, notamment très contemporaines : politique de diversité, cas Baby Loup, non-respect de la liberté de culte dans les entreprises privées alors que le droit le permet, jusqu'à quand l'entreprise reproduira les erreurs commises par les gouvernements précédents ? Il est grand temps d'adopter une posture inclusive, arrêter d'exclure.

Approche historique et perspectives managériales : une conjugaison plurielle du fait religieux et du travail dans la France contemporaine.

Remerciements aux organisateurs pour l'accueil, à l'IPRA, aux sponsors…

Ils ne sont pas rares ces ouvrages ou articles de vulgarisation qui évoquent, à l'instar d'un de ceux que j'ai tenu pour préparer cette communication, que « la situation est désormais intenable » ou « alarmante » lorsqu'il s'agit de proposer une lecture contemporaine de l'association religion et travail.

En conséquence, nous avons souhaité interroger la situation. Mais sur deux axes : le premier, sous l'angle du management. Pour proposer un état des lieux, d'abord, s'assurer que la situation est effectivement aussi « alarmante » et « intenable » qu'on nous le promet ou, qu'au contraire, introduire un peu de nuance peut être salutaire. Le second, historique, pour interroger le caractère inédit, la résurgence ou la permanence de cette association « apparemment conflictuelle » entre religion et travail.

La première difficulté à laquelle est confronté quiconque souhaite travailler sur le fait religieux est sa définition. Tout est ici question de limites. Qu'est-ce qui est religieux, qu'est-ce qui ne l'est plus ? L'attache-t-on seulement à une pratique religieuse ? Doit-on ne définir son interaction avec le contexte professionnel que dans la relation individuelle de l'employé et de l'employeur ou peut-on saisir également l'ensemble des pratiques culturelles telles que les jours fériés, etc. L'aspect résolument englobant de la religion pour l'individu affecte également sa morale, son éthique, son mode de vie et de pensée et donc ses décisions, qu'il soit employeur ou employé. Dès lors, de très nombreux aspects, y compris parmi les moins objectifs peuvent être pris en compte. Nous nous attacherons à ceux qui nous semblent scientifiquement pertinents. Il s'agit-là de la tentative de l'historien de poser sa définition. Celle du gestionnaire est, en l'espèce, plus efficace : « le fait religieux est l'ensemble des comportements et attitudes qui découlent de l'interprétation que se fait un fidèle (qui doit s'être auto-défini comme tel) de la doctrine religieuse à laquelle il se réfère, et qui surviennent en contexte professionnel (privé ou public) » (Gaillard 2018).

Le travail aussi se définit différemment. Au-delà de la seule tâche confiée aux salariés, nous l'avons tous deux entendus au sens large de « contexte professionnel ». Il s'agira tantôt des relations entre personnes sur le lieu de travail comme entre institution et entreprises.

Dès lors, au regard des définitions de chacun, les problématiques sont légèrement changeantes : pour l'historien, il s'agit de comprendre comment déterminer/définir le lien

entre religion et travail, et ce que recouvre ce lien ? ce qu'il a de spécifique et les modifications qu'il recouvre sur le temps long ? En somme la religion a-t-elle changé le travail ou le travail, dans sa mutation permanente, a-t-il conduit les Églises à s'adapter ?

Le questionnement du gestionnaire sera plutôt à visée utilitariste : Comment manager le fait religieux ? Ses incidences sur le travail ? La performance ? Le bon fonctionnement de l'entreprise ?

Une seule question nous est finalement commune : Nos questionnements se complètent-ils ? L'inverse surprendrait sans doute, la réponse est positive. Le questionnement historique offre au gestionnaire la compréhension de mécanismes sur le temps long et la gestion offre à l'historien un débouché pratique à ses questionnements qu'il peut analyser jusqu'au temps présent.

Indéniablement, le religieux affecte le travail, notamment en portant à la conscience de l'individu. Si aujourd'hui nous entendons, sur la question de l'interruption volontaire de grossesse, des médecins en appeler à leur « clause de conscience », l'affaire n'est pas neuve et leur manière de pratiquer leur profession en est affectée : Jean Baubérot et Séverine Mathieu soulèvent le cas de l'anesthésie. En 1847, la première anesthésie par chloroforme bouleverse la médecine. Le médecin écossais Simpson légitime l'anesthésie en ayant recours à l'exégèse : « pour créer la femme, Dieu endormit Adam afin de lui soustraire une côte », Malgré l'imparable argument de « Dieu, premier anesthésiste », des voix s'élèvent et opposent le verset biblique : « Tu accoucheras dans la douleur ». Appelant au texte hébraïque, Simpson argue que « douleur » est en fait à comprendre par « effort ». Un consensus est trouvé en Grande-Bretagne et l'anesthésie est finalement prescrite pour les grandes douleurs. En France, l'anesthésie ne fait pas l'unanimité et il faut attendre la fin du siècle pour la trouver globalement admise en chirurgie. Pour les accouchements, en revanche, l'opposition y reste relativement forte. Surbled, prône même son interdiction dans *La morale dans ses rapports avec la médecine et l'hygiène* (1900). La médecine est sans doute un des lieux où l'implication d'une morale religieuse peut avoir le plus de conséquences. Toucher au corps, c'est toucher à « l'œuvre du créateur ». En revanche, quelles que soient les professions retenues, des prises de décision moins éloquentes ou une conduite morale inspirées par la religion sont à prendre en considération car elles peuvent avoir de nombreuses implications sur la conduite de l'entreprise ou des relations entre travailleurs[3].

L'exemple choisi ici montre délibérément que la religion affecte l'individu au plus profond, le modèle jusqu'à constituer le socle de sa pratique professionnelle.
C'est la construction de ce mécanisme que nous souhaitons interroger dans un premier temps, en tentant de considérer le rapport intégral entre religion et travail. Dans un second temps, le gestionnaire nous exposera l'actualité de cette relation : comment les injonctions contemporaines conduisent à des ajustements managériaux. Enfin, nous interrogerons un cas où l'aspect conflictuel de la relation entre travail et religion a conduit à une judiciarisation : l'affaire Baby-Loup. Outre qu'elle permet une approche dans le temps, elle permet d'abord une approche spatiale à travers le droit : de national à international.

I. Religion et travail, une relation intégrale

[3] « Religion et culture médicale » in Jean BAUBÉROT, Séverine MATHIEU, Religion, Modernité et Culture au Royaume-Uni et en France (1800-1914), Paris, Le Seuil, 2002, p. 207-210

A. L'acte de naissance *Rerum novarum*.

Depuis la révolution industrielle, le religieux est hors du monde du travail et il tente, depuis la seconde moitié du XIX[e] siècle, de (re)conquérir ce territoire délaissé. Dès lors, les relations entre religion et travail se pose comme particulièrement mouvantes. Dans un premier temps, c'est depuis l'extérieur que le religieux tente de revenir avec la naissance du syndicalisme chrétien défendu par Albert de Mun. Un syndicalisme chrétien dont « l'exigence de l'éthique » pousse le dirigeant à la « mobilisation et à l'épanouissement de l'homme »[4] au sein de l'entreprise et qui, dans la dernière décennie du XIX[e] siècle, reçoit un appui romain capital.

Georges Bernanos fait dire au curé de Torcy à propos de :

> *« la fameuse encyclique de Léon XIII, Rerum novarum : "à l'époque, nous avons cru sentir la terre trembler sous nos pieds. Quel enthousiasme ! […] cette idée si simple que le travail n'est pas une marchandise, soumise à la loi de l'offre et de la demande, qu'on ne peut pas spéculer sur les salaires, sur la vie des hommes, comme le blé, le sucre ou le café, ça bouleversait les consciences […]. Pour l'avoir expliqué en chaire à mes bonshommes, j'ai passé pour un socialiste et les paysans bien-pensants m'ont fait envoyer en disgrâce" »*[5]*. (Journal d'un curé de campagne, 1936)*

Ce 15 mai 1891, la religion s'immisce dans l'entreprise par cette encyclique *Rerum novarum*[6]. En se positionnant *Sur la condition des ouvriers*, en dénonçant leur « misère imméritée », l'encyclique dirige vers l'employeur le regard de l'Église et reconnaît aux travailleurs le droit de s'unir en associations (porte ouverte aux syndicats ouvriers). Le texte de Bernanos est évocateur, il ne cache ni les espoirs, ni les réticences soulevés par ce texte fondateurs de l'ordre social chrétien.

L'immixtion de l'Église dans la vie de l'entreprise est forte et se positionne au centre de la relation entre employeur et employé en évoquant le temps de travail :

> *« le nombre d'heures d'une journée de travail ne doit pas excéder la mesure des forces des travailleurs et les intervalles de repos doivent être proportionnés à la nature du travail et à la santé de l'ouvrier, et réglés d'après les circonstances des temps et des lieux »*[7]

ou bien encore :

> *« Exiger une somme de travail qui, en émoussant toutes les facultés de l'âme, écrase le corps et en consume les forces jusqu'à épuisement, c'est une conduite que ne peuvent tolérer ni la justice ni l'humanité. »* [8]

Le travail étant au cœur même de la vie de l'homme, l'Église se doit de le placer au cœur de sa doctrine, proposant par là-même un rempart à la pénétration idéologique. L'Encyclique prône la mesure et la tempérance là où l'excès se fait norme et l'État qui légifère à péniblement. Déjà, par le biais des organismes de charité catholiques, elle assumait quelques conséquences de la misère ouvrière grandissante.

---

[4] Henri Moulat, « Les enseignements de Rerum novarum et l'exercice moderne du pouvoir dans l'entreprise » in J.-D. Durand, B. Comte *et al.* (dir), *Cent ans de catholicisme social à Lyon et en Rhône-Alpes : la postérité de* Rerum Novarum, Paris, Les Éditions ouvrières, 1992, p. 7.
[5] Cité in Jean-Dominique Durand, « Introduction aux travaux » in J.-D. Durand, B. Comte *et al.* (dir), *Cent ans de catholicisme social à Lyon et en Rhône-Alpes : la postérité de* Rerum Novarum, Paris, Les Éditions ouvrières, 1992, p. 17.
[6] L'encyclique est diffusée en France autour du 22 mai 1891.
[7] Léon XIII, « *Rerum novarum*, Lettre encyclique de sa Sainteté le pape Léon XIII ». Disponible sur http://w2.vatican.va/content/leo-xiii/fr/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum.html
[8] Ibidem

Témoignage de son importance pour l'Église, l'anniversaire de *Rerum novarum* est très régulièrement célébré par des encycliques rénovant la doctrine au regard de la conjoncture : Quadragesimo anno (15 mai 1931 – Pie XI) ; *Sur l'évolution contemporaine de la vie sociale à la lumière des principes chrétiens* (1941 – Pie XII) ; Paul VI adresse au cardinal Roy *Octogesima adveniens en réponse à un monde en changement* (14 mai 1971) ; *Laborens exercens (sur le travail humain)* (14 septembre 1981 – Jean-Paul II) ; Année 1991 proclamée *Année de la doctrine sociale de l'Église* et une nouvelle encyclique est diffusée le 1er mai 1991 : *Centesimus annus*.

Plus qu'une simple immixtion dans les relations entre patrons et ouvriers, c'est avant tout un changement d'état d'esprit général que propose l'encyclique : un soutien aux ouvriers, une pression sur le législateur, une morale pour les puissants. Elle marque la référence du catholicisme social naissant : une « conscience sociale fondée sur l'idée de justice »[9].

Cette approche englobante du capitalisme et du monde du travail par l'Église propose un appui qui permet le développement et légitime les revendications religieuses au sein même de l'entreprise, par l'intercession, notamment, du syndicalisme chrétien (né en 1887 dans l'orbite des patronages des Frères des écoles chrétiennes[10]), mais surtout, et certains grands patrons qui ont placé cette logique au cœur même de la politique paternaliste.

B. Le monde du travail comme terre de mission

Au demeurant, la logique du christianisme social attaché au paternalisme décroît dans les usines Michelin, Seb ou Peugeot. Si le monde du travail doit continuer à être perçu comme espace de reconquête religieuse, il faut à l'Église compter ce mouvement parfaitement atypique, connu de tous et pourtant au demeurant marginal, d'un lien entre monde du travail et religion que celui de ces hommes d'Église qui, parfaitement étrangers au milieu ouvrier, décide de le rejoindre pour devenir les « missionnaires au travail » : des hommes et des femmes (oubliées), d'origine populaire ou non qui sont envoyés par l'Église pour combler le fossé entre elle et le monde ouvrier[11]. Le conflit avec Rome, qui aboutit à leur première interdiction en 1953-1954, polarise l'attention sur cette centaine de prêtres et religieux embauchés en usine. Leur mission s'achève en 1959, à la suite d'une sentence romaine plus ferme que la première.

Le monde du travail est devenu terre de mission. Les baptistes souhaitent également s'en tailler une part : « En France, comme partout, les baptistes se sont toujours montrés ardents évangélistes du monde ouvrier et fermes défenseurs de la justice sociale »[12]. Cette affirmation de Jean-Paul Benoît, bien qu'à pondérer semble être, selon Sébastien Fath, vérifiée en quelques lieux[13]. Le bassin houiller du Nord-Pas-de-Calais a connu une implantation relativement précoce compte tenu du déficit d'encadrement du clergé, dans la décennie 1820, qui fait suite à la Révolution et aux guerres napoléoniennes. Impliqués dans les mouvements syndicaux, à l'instar d'Émile Basly (syndicaliste, député puis maire de Lens), ils contribuent à

[9] Jean-Dominique Durand, « La réception de l'Encyclique "Rerum novarum" » in J.-D. Durand, B. Comte *et al.* (dir), *Cent ans de catholicisme social à Lyon et en Rhône-Alpes : la postérité de* Rerum Novarum, Paris, Les Éditions ouvrières, 1992, p. 31.
[10] Étienne Fouilloux, « Chrétiens et monde ouvrier : quarante ans de recherche » in B. Duriez, É. Fouilloux *et al.* (dir), *Chrétiens et ouvriers en France, 1937-1970*, Paris, les Éditions de l'Atelier/Éditions ouvrières, 2001, p. 21.
[11] Étienne Fouilloux, « Chrétiens et monde ouvrier : quarante ans de recherche » in B. Duriez, É. Fouilloux *et al.* (dir*), Chrétiens et ouvriers en France, 1937-1970*, Paris, les Éditions de l'Atelier/Éditions ouvrières, 2001, p. 27.
[12] Jean-Paul Benoît, *Dénominations et sectes, de l'admirable à l'inacceptable*, Cahors, Les Bergers et les Mages, 1965, p. 43. Relevé in Sébastien Fath, « Les baptistes dans le bassin houiller du Nord », in B. Duriez, É. Fouilloux *et al.* (dir*), Chrétiens et ouvriers en France, 1937-1970*, Paris, les Éditions de l'Atelier/Éditions ouvrières, 2001, p. 47.
[13] Sébastien Fath, « Les baptistes dans le bassin houiller du Nord », in B. Duriez, É. Fouilloux *et al.* (dir*), Chrétiens et ouvriers en France, 1937-1970*, Paris, les Éditions de l'Atelier/Éditions ouvrières, 2001, p. 47.

l'amélioration du sort des mineurs[14] et s'appuient, à partir des années 1920 sur une revue confessionnelle au titre évocateur : *La Solidarité sociale*, dont le programme est « de procurer à nos chères populations ouvrières le triple épanouissement de leur vie physique, intellectuelle et morale, c'est le programme social de Jésus »[15].

Plus que la seule loi de séparation entre l'Église et l'État, ce sont les différentes lois de laïcisation des services publics et de récupération de services assurés jusqu'alors par les religieux qui ont eu une incidence profonde sur les entreprises publiques et administrations. Nous n'en prendrons ici que quelques-unes en exemple : les lois Ferry sur l'école de 1880-1881 ou encore la loi du 28-29 décembre 1904 portant abrogation des lois conférant aux fabriques des Églises et aux consistoires le monopole des inhumations : les communes récupèrent les services de pompe-funèbre, enfin le cas singulier de l'hôpital, et plus spécifiquement du corps infirmier :

> *Le faible niveau de recrutement ne permet pas de délivrer beaucoup de diplômes. Le processus de formation des infirmières françaises – lié à la laïcisation des hôpitaux – est donc laborieux : très souvent, la cohabitation des infirmières républicaines et des religieuses perdure. L'hétérogénéité est la règle. Les résultats d'une enquête récente, portant sur l'analyse des réponses de 220 hôpitaux dans 150 villes françaises, nous apprennent que les décisions de laïcisation prises par les commissions administratives se sont, en fait, étalées jusqu'en 1996.*[16]

Les Églises ont vu dans le monde du travail la continuité voire la substitution des prérogatives qu'elles s'étaient jusqu'alors octroyées : prendre soin des populations dont elles se sentent responsables, que la démarche soit ou non clairement identifiée comme prosélyte.

C. Pluralité confessionnelle et approche professionnelle

Parmi les minorités religieuses présentes de longue date, le protestantisme a peu de poids dans son rapport au monde ouvrier. Malgré une présence ouvrière protestante parfois marquée localement, comme en pays de Montbéliard[17], le protestantisme demeure très discret nationalement. À la question « Un prolétariat protestant ? », Henri Dubrief répond par la négative : « S'il y a des ouvriers protestants, il n'y a pas de prolétariat protestant »[18] et donc pas de revendication relevée.

Quid du judaïsme, en revanche qui, également présent en France de longue date, mérite que nous nous y arrêtions. La question du Shabbat conduit les juifs pratiquants qui, le vendredi à 16h en hiver, souhaitent quitter leur poste de travail à une nécessaire adaptation. L'adaptation liée au Shabbat n'est, en l'espèce, pas la seule : les périodes de fête l'obligent parfois à poser mardi et mercredi pendant 3 semaines sur 4 en octobre.

En l'espèce, la conciliation entre pratique religieuse et travail conduit, quand c'est possible, à une sélection a priori du poste de travail plutôt qu'à une adaptation a posteriori. Dès lors, deux

---

[14] Samuel Mours, *Un siècle d'évangélisation en France (1815-1914)*, tome 2, Flavion, Librairie des éclaireurs unionistes, 1963, p. 174. Relevé in Sébastien Fath, « Les baptistes dans le bassin houiller du Nord », in B. Duriez, É. Fouilloux *et al.* (dir*), Chrétiens et ouvriers en France, 1937-1970*, Paris, les Éditions de l'Atelier/Éditions ouvrières, 2001, p. 51.

[15] Programme formulé dans le numéro du 2 juillet 1921. Relevé in Sébastien Fath, « Les baptistes dans le bassin houiller du Nord », in B. Duriez, É. Fouilloux *et al.* (dir*), Chrétiens et ouvriers en France, 1937-1970*, Paris, les Éditions de l'Atelier/Éditions ouvrières, 2001, p. 51.

[16] Évelyne Diebolt et Nicole Fouché, *Devenir infirmière en France. Une histoire atlantique, 1854-1938*, Paris, Éditions PubliBook, collection « Histoires contemporaines », 2011, p. 104-106.

[17] Étienne Fouilloux, « Chrétiens et monde ouvrier : quarante ans de recherche » in B. Duriez, É. Fouilloux *et al.* (dir*), Chrétiens et ouvriers en France, 1937-1970*, Paris, les Éditions de l'Atelier/Éditions ouvrières, 2001, p. 20.

[18] H-Histoire, 7, Paris, Hachette, janvier-mars 1981 (citation p. 84). Relevé in Étienne Fouilloux, « Chrétiens et monde ouvrier : quarante ans de recherche » in B. Duriez, É. Fouilloux *et al.* (dir*), Chrétiens et ouvriers en France, 1937-1970*, Paris, les Éditions de l'Atelier/Éditions ouvrières, 2001, p. 20.

solutions peuvent s'ouvrir : créer sa propre entreprise ou intégrer des entreprises « communautaires » via l'ex-bureau du Chabbat (aujourd'hui OVED) par exemple[19].

Le Bureau du Chabbath est l'un des exemples de recherche d'accommodement entre pratique religieuse et accès à l'emploi.

C'est au moment même où le syndicalisme chrétien se déconfessionnalise[20] que la défense des intérêts religieux au sein du monde du travail se concrétise pour le judaïsme. Créée, en 1963, par Mesdames Foldes, Schwobe et le rabbin alsacien Robert Sommer devant la difficulté des juifs d'Afrique du Nord de trouver un emploi compatible avec leur pratique religieuse, le Bureau du Chabbath (BDC) a pour objectif le « placement des demandeurs d'emplois souhaitant respecter le Chabbath et les fêtes juives »[21]. Le BDC est placé sous la tutelle du Comité d'action social israélite de Paris (CASIP) en 1982. L'association est alors agréée par l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) qui y mandate deux délégués. Devenu OVED en 2017, ses deux missions affichées sont « l'accompagnement des candidats dans leur recherche d'emploi » et « l'accompagnement des entreprises dans leur démarche de recrutement »[22].

Cet exemple témoigne du fait que l'initiative prend corps dans une perspective de séparation : la démarche est initiée par les représentants d'une religion et dirigée vers la société civile. À aucun moment une intercession de l'État n'est demandée. Au détour des années 1980, cependant l'agrément de l'Agence national pour l'emploi tend à changer le positionnement de l'État qui, par ce biais, accepte qu'une agence ouvertement confessionnelle se voie déléguer le suivi des demandeurs d'emploi qui pourront sélectionner des offres en fonction d'un critère de compatibilité avec une pratique cultuelle.

Le consensus autour des jours ouvrés change également avec l'Islam dans ce même tournant des années 1960 : « Dans les années 1960, les recruteurs de l'industrie automobile ou du bâtiment prenaient soin d'inclure les imams avec les ouvriers qu'ils allaient chercher en Algérie ou au Maroc[23] ». Ces initiatives, on le note, restent celles d'entreprises qui demeurent soucieuses du bien-être de salariés, bien-être dont la religion est toujours considérée comme une partie intégrante.

Des agences et bureaux spécifiques aux musulmans existent également aujourd'hui mais semblent prendre soit la forme d'un réseau d'entraide communautaire (e.g. Emploi sœurs musulmanes[24] ou Entre Muslim[25], voire Allo Muslim[26] et pléthores d'associations locales) ou répond à un besoin spécifique d'entreprises, notamment, de « certification Halal » ou de

[19] « Le Judaïsme au travail » in *Le Monde juif* : http://lemondejuif.blogspot.com/2012/05/le-judaisme-au-travail.html. Article mis en ligne le 4 mai 2012 par « Frison », page consultée le 20/09/2018.
[20] C'est, en effet, en 1964, qu'un projet « de socialisme démocratique et autogestionnaire laïque » se substitue au projet social-chrétien. CFTC et CFDT se scinde, seule une minorité reste fidèle à l'idéal initial et à la référence chrétienne.
[21] OVED, « Notre histoire », http://www.oved.fr/qui-sommes-nous/notre-histoire/, consulté le 20/09/2018. « Au service des chômeurs de la communauté, le Bureau du Chabbath a été fondé il y a plus de trente ans pour venir en aide particulièrement aux Juifs pratiquants, souhaitant trouver un emploi libre le chabbath et les fêtes juives. Accueillant 3 à 4 000 personnes chaque année, le Bureau du Chabbath ne se limite pas à la simple mise en relation entre les demandeurs et les employeurs. Le Bureau du Chabbath est un point opérationnel de l'ANPE. Il joue aussi un rôle dans l'évaluation des compétences des demandeurs, dans le conseil qu'il leur apporte en vue de formations complémentaires, dans l'accompagnement offert si possible jusqu'à ce que le demandeur soit professionnellement inséré. Le Bureau du Chabbath conseille aussi les entreprises, aidant celles-ci à déterminer leurs besoins en collaborateurs, leur apportant toutes les informations sur les facilités offertes par la législation en vue de l'embauche (exonérations fiscales ou des charges sociales, subventions gouvernementales, etc.). Ce service est totalement gratuit tant pour les demandeurs d'emploi que pour les entreprises. », fiche consultée sur le RDVJ (les rendez-vous de la communauté juive), le 20/09/2018, mise en ligne inconnue (entre 2005 et 2011), url : http://www.rdvj.com/annuaire_fiche.php?AS_ID=372.
[22] *Idem.*
[23] Denis Maillard, *Quand la religion s'invite dans l'entreprise*, Paris, Fayard, 2017, p. 49.
[24] https://fr-fr.facebook.com/pages/category/Consulting-Agency/Emploi-Soeurs-Musulmanes-190859024266738/
[25] http://entremuslims.fr/
[26] https://allomuslim.fr

recours au droit islamique[27]. C'est notamment le cas d'élevages, d'abattoirs, de restaurants mais également de banques et d'assurances (produits financiers islamiques). Il ne semble pas, à l'heure actuelle, qu'une agence, a fortiori reconnue par l'État, se soit emparée de l'accompagnement de fidèles musulmans vers des emplois spécifiquement adaptés et respectueux des principes de l'Islam[28]. Seraient-elles pour autant impossibles à concevoir ? Vraisemblablement pas dans la mesure où « l'État ne porte pas d'appréciation sur les conceptions religieuses en elles-mêmes, mais prend seulement le cas échéant en compte leurs effets concrets sur la vie collective et sur les domaines qui sont de son ressort.[29] ». Jean-Marie Wœhrling complète cette règle de droit par l'esprit qui l'accompagne :

> *Une idée complémentaire est celle de retenue : si l'action de l'État ne peut être pratiquement neutre, celui-ci doit néanmoins veiller à être le moins incisif par rapport aux opinions religieuses : la loi neutre est la loi qui ne porte que des atteintes nécessaires à des intérêts religieux. On retrouve ici l'idée de proportionnalité et d'accommodement : si l'atteinte à une pratique religieuse n'est pas indispensable, il doit y avoir un accommodement ou un aménagement raisonnable : si une norme générale apparemment égalitaire entraîne des inconvénients excessifs pour certaines personnes ou pour un groupe de personnes, les principes d'égalité et de neutralité exigent que l'on aménage leur situation, par exemple par une dérogation à la norme.*[30]

FRISE CHRONO + Article (j'ai la version PDF) : ***https://theconversation.com/faits-religieux-au-travail-de-lemergence-a-lencadrement-par-le-droit-et-le-management-81971***

II. Religion et travail : injonctions contemporaines, réactions des entreprises et incidences managériales

A. Individualisation de la GRH et salarié-client : le « venez comme vous êtes »

La logique de personnalisation ou d'individualisation en matière de gestion de carrières, de rémunération, de temps de travail, et même de communication est incontestable au sein des entreprises[31] qui s'impliquent de plus en plus dans ce sens[32]. La capacité croissante des individus à choisir en contexte extra-professionnel est une des origines de ce phénomène (couple, enfants, consommation, adhésion à des communautés). L'entreprise, qui ne propose encore que peu d'espaces de choix a du s'adapter, cela nécessitant une organisation personnalisée du travail pour équilibrer le rapport entre les besoins de l'entreprise et ceux du salarié[33]. Les attentes des salariés sont par ailleurs de plus en plus diversifiées, et l'autonomie

---

[27] Voir, par exemple : https://www.jobhalal.com
[28] Quand bien même l'agence *JobHalal* semble proposer des offres d'emplois en ce sens.
[29] CE 23 juin 2000 Min. Eco. et Fin. C/ Ass. Locale pour le culte des témoins de Jéhova de Clamecy, DF, 26 avril 2000, n° 17, Comm. 352 ; AJDA 2000 p. Relevé in Jean-Marie WŒHRLING, « Le principe de neutralité confessionnelle de l'État », *Société, droit et religion*, 2011/1 (Numéro 1), p. 63-85 p.72.
[30] « Selon, la jurisprudence de la Cour Européenne des Droits de l'Homme, constitue une discrimination le fait d'appliquer à une personne une règle générale sans tenir suffisamment compte de sa situation particulière notamment en relation avec ses convictions religieuses : CEDH 6 avr. 2000, Thlimmenos c/ Grèce : La Cour considère comme discriminatoire le refus d'accès à la profession d'expert-comptable opposé à un témoin de Jéhova au motif que la loi exclut un tel accès à des personnes condamnées pénalement alors que l'intéressé n'a fait l'objet d'une condamnation de cette nature qu'en raison de son refus, pour des motifs religieux, de porter l'uniforme. » Relevé in Jean-Marie WŒHRLING, « Le principe de neutralité confessionnelle de l'État », *Société, droit et religion*, 2011/1 (Numéro 1), p. 83.
[31] Pichault François, Nizet Jean (2000) *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Éditions du Seuil, Paris.
[32] Arnaud Stéphanie, Frimousse Soufyane, Peretti Jean-Marie. (2009), « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Management & Avenir*, Aout, n° 28, p. 294-314.
[33] Cerdin Jean-Luc, Colle Rodolphe et Peretti Jean-Marie (2005), « La fidélisation des salariés par l'entreprise à la cart »e, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°55, p.2-21.

que l'on attend d'eux est grandissante[34], comme en atteste l'avant dernière réforme de la formation professionnelle[35].

La Gestion des Ressources Humaines va connaître le même développement que le marketing : une orientation one to one. »[36]. Si la carrière, la rémunération ou encore la formation ont été les fonctions pilotes, et ce management inclusif[37] se propage vers toutes les fonctions RH en tant qu'outil de reconnaissance de valorisation des collaborateurs. La personnalisation de la GRH répond également à la diversité constatée des salariés[38]. Ils ne sont plus (l'ont-ils déjà été ?) une masse compacte aux besoins homogènes, principalement de subsistance et de sécurité au sens pyramidal de Maslow. Les entreprises communiquent sur leurs pratiques et ce faisant développent une approche de type « Client-Fournisseur », conduisant les salariés à devenir des clients ayant des besoins et des attentes à satisfaire[39]. Considérer le salarié comme un client c'est aussi le séduire, cibler ses besoins, connaître ses particularités et donc les accepter, c'est en quelque sorte lui dire « venez comme vous êtes » et lui proposer une GRH à la carte[40,41].

Ce constat simple mettant en lumière la responsabilité des pratiques de GRH n'est pas suffisant pour expliquer la hausse de visibilité des faits religieux en entreprises. Les évolutions législatives, à commencer par les lois Auroux en 1982[42], ou encore la directive européenne sur l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail, entérinée à l'échelle nationale par les Lois Aubry[43], attestent d'un positionnement politique de « lutte contre les inégalités ». Dés 2004, le lancement de la Charte de la Diversité en entreprise témoigne d'un positionnement nouveau de « promotion de la diversité », dépassant le champ traditionnel de « lutte contre les discriminations ». Les campagnes « diversité » naissent, portées par les entreprises et concernent l'âge, l'orientation sexuelle, l'accueil des handicapés, ou encore la couleur de peau, mais en aucun cas l'orientation confessionnelle. Une injonction implicite est proposée aux salariés afin qu'ils se présentent au travail comme ils sont, sans considérer que la variable religieuse avait quelque chose à voir avec l'identitaire. En effet, l'appartenance religieuse perçue dans les cultures plutôt judéo-chrétiennes sécularisés comme un processus d'adhésion à un corpus de valeurs et de pratiques, toujours réversible donc[44], peut également pour certains croyants relever du domaine de l'identitaire.

En stimulant les différents marqueurs diversité des salariés les entreprises ont également stimulé le vecteur religieux, qui s'en retrouve aujourd'hui « banalisé et mature »[45]. Le

[34] Boyer Luc, Levet Pascale, Scouarnec Aline, (2005), « Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié », *Actes de la 7ième Université de Printemps de l'IAS*, Marrakech.
[35] Loi du 5 mars 2014 qui demande aux salariés d'être « acteurs de leurs carrières ». Le Compte Personnel de Formation du 1er janvier 2015 s'inscrit dans cette démarche.
[36] Boyer Luc, Levet Pascale, Scouarnec Aline, (2005), « Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié », *Actes de la 7ième Université de Printemps de l'IAS*, Marrakech, p.205.
[37] Sullivan Pauline, Heitmeyer Jeanne (2008), « Looking at Gen Y shopping preferences and intentions: exploring the role of experience and apparel involvement », *International Journal of Consumer Studies*, Mai, Vol. 32, p.285-295.
[38] Peretti Jean-Marie dir. (2006), *Tous différents*, Editions d'Organisation, Paris
[39] Arnaud Stéphanie, Frimousse Soufyane, Peretti Jean-Marie. (2009), « Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux », *Management & Avenir*, Aout, n° 28, p. 294-314.
[40] Bouchikhi Hamid, Kimberly John (1999), « L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXIème siècle », *Revue Internationale de Gestion*, vol.24, n°3, p.114-121.
[41] Cerdin Jean-Luc, Colle Rodolphe et Peretti Jean-Marie (2005), « La fidélisation des salariés par l'entreprise à la cart »e, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°55, p.2-21.
[42] Loi du 4 août 1982 qui prévoit l'interdiction de toute discrimination : « aucun salarié ne peut être sanctionné ou licencié en raison de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou de ses convictions religieuses ».
[43] Loi du 16 novembre 2001 relative à la lutte contre les discriminations qui a étendu le pouvoir des inspecteurs du travail dans cette optique.
[44] Banon, Patrick (2005), *Dieu et l'entreprise : Comprendre et gérer les cultures religieuses*, Editions d'Organisation, Paris.
[45] INSTITUT RANDSTAD, OBSERVATOIRE DU FAIT RELIGIEUX EN ENTREPRISES, UNIVERSITE DE POLYNESIE FRANCAISE (2018), L'entreprise, le travail et la religion.

contexte historique français, de fort ressentiment à l'égard du religieux quand il est visible, a influencé les constats des observateurs, qui refusaient de voir le phénomène.

B. De la prise de conscience tardive d'une problématique à la définition d'une posture, les entreprises s'organisent

L'examen des pratiques d'individualisation de la GRH, les évolutions législatives et le contexte géopolitique contemporain, ont permis d'avancer de premiers éléments d'analyse des origines d'un phénomène qu'il convient désormais de caractériser. « L'impensé n'est donc pas la spiritualité ou la religion dans le management, c'est de ne pas les avoir pensés plus tôt »[46]. Nul besoin de lire entre les lignes, l'appel à la recherche est criant, et témoigne qu'entreprises et chercheurs en gestion n'ont pas (pour la plupart) voulu voir le fait religieux, préférant souvent « détourner la tête faute de savoir comment l'aborder »[47]. I. Barth atteste de cette réticence des chercheurs à traiter la question par un « Il était temps » [48] introductif de l'ouvrage fondateur *Management et Religion*, qui reste le plus important travail collectif autour du lien qui y est qualifié d'« indéfectible » entre ces deux mondes. Banon, diagnostiquait lui dés 2005 une rencontre « inévitable » entre *Dieu et l'entreprise*[49].

Pour étudier ce phénomène, le chercheur en gestion ne doit pas s'intéresser à la validité théologique du fait, mais plutôt au fait en ce qu'il est, et en quoi il impacte l'organisation. Ceci, en cherchant la manière la plus pragmatique de résoudre les dysfonctionnements lorsqu'ils apparaissent « malgré tout »[50].

Une distinction sectorielle, et par conséquent législative, est nécessaire. Dans l'entreprise privée, c'est la liberté de conscience et de culte qui prévalent. En France, du moins dans le secteur privé, la loi reste quasi muette[51] ou alors très vague[52] à ce sujet, pourtant déjà considéré « sous tension »[53]. Pour les agents publics, et/ou porteurs d'une mission de service public, le devoir de neutralité s'applique[54], ceux-ci ne peuvent manifester leurs convictions religieuses dans l'exercice de leurs fonctions. On peut également opérer une distinction catégorielle par les buts avec d'une part, les faits personnels et non-transgressifs qui s'inscrivent dans une démarche individuelle, et d'autre part des faits transgressifs, qui ont pour objectif de bouleverser les règles de fonctionnement de l'organisation[55].

En 2018, 9,5% des cas recensés sont considérés comme conflictuels[56], soit deux points de plus par rapport à 2017. Par ailleurs, prés d'un tiers de managers considère que le fait religieux rend leur rôle plus délicat. Si l'on pourrait être tenté de croire qu'il s'agit d'une hausse des

---

[46] Thévenet Maurice (2011), « Management et Religion : La poule devant un couteau », *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. 17, n°41, p.27-43

[47] Thévenet Maurice (2011), « Management et Religion : La poule devant un couteau », *Revue internationale de Psychosociologie*, vol. 17, n°41, p.27-43, p.29.

[48] Barth, Isabelle, dir. (2012), *Management et Religion*, Editions Management et Société, Paris.

[49] Banon, Patrick (2005), *Dieu et l'entreprise : Comprendre et gérer les cultures religieuses*, Editions d'Organisation, Paris, p.1.

[50] Honoré Lionel (2016), « L'entreprise et les managers face à la radicalisation religieuse au travail », *Revue Management & Avenir*, Décembre, n°90, p.39-59, p.55.

[51] Galindo Géraldine, Zannad Hedi (2014), « Les grandes entreprises françaises et la religion : Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées, *RIHME : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprises*, Avril, n°13, p. 40-53.

[52] Par exemple la récente Loi Travail ou El Khomri qui introduit la neutralité dans son article 2, sans pour autant en préciser la nature et semble ne pas en dire beaucoup plus que le Code du Travail lui-même.

[53] Sciberras Jean-Christophe (2010), « Travail et religion dans l'entreprise : une cohabitation sous tension », *Droit Social*, n°1, janvier, p. 72-75.

[54] Circulaire du 15 mars 2017 relative au respect du principe de laïcité dans la fonction publique https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/textes_de_reference/2017/C_20170315_0001.pdf, consulté le 02/10/2018.

[55] Honoré Lionel (2016), « L'entreprise et les managers face à la radicalisation religieuse au travail », *Revue Management & Avenir*, Décembre, n°90, p.39-59, p.55.

[56] INSTITUT RANDSTAD, OBSERVATOIRE DU FAIT RELIGIEUX EN ENTREPRISES, UNIVERSITE DE POLYNESIE FRANCAISE (2018), L'entreprise, le travail et la religion, p.4.

manifestations religieuses, il est clair que nous sommes en face d'une hausse de la visibilité de ses manifestations, et ce justement parce qu'en entreprise, le fait religieux se banalise, et arrive à maturité.

L' « idéal laïque »[57], proposé par la loi de 1905, n'apporte pas de réponses pragmatiques aux managers du privé, puisqu'il ne concerne pas l'entreprise, mais traite de l'attitude de l'Etat à l'égard des cultes. Il n'est donc pas invocable par les gestionnaires privés chez qui naît un sentiment d'insécurité juridique. En réponse, les entreprises concernées exercent une posture (consciemment ou non). Les unes acceptent l'existence du phénomène et la nécessité de le traiter tandis que d'autres le nient. Certaines encore pratiquent le compromis ou l'accommodement raisonnable[58]. Bennani propose lui quatre postures, au niveau inférieur : l'inclusion, le laxisme, le déni et la diabolisation[59].

De plus en plus d'entreprises et institutions font le choix de l'inclusion qui s'inscrit d'une part dans une démarche de gestion du fait religieux à partir des critères fixés par la loi, et d'autre part, de lutte contre les discriminations. Les recours aux guides augmentent (Casino 2010, EDF 2011, AFMD et RATP 2013, La Poste 2014, SNCF et Crédit Agricole 2015, Total 2017), ainsi que la mise en place de sensibilisations des collaborateurs (RATP et son « Plan Travailler Ensemble », 2016) ou encore la désignation d'un référent Diversité et de « relais » de la politique Groupe dans une perspective de gestion partagée (la quasi-totalité des entreprises du CAC40).

D'autres entreprises sont en position de refus et s'y tiennent, la plus emblématique étant celle du Groupe Paprec et sa « Charte de la Laïcité et de la Diversité », qui se doit d'être mentionnée par son aspect militant et son illégalité[60]. Certaines associations de praticiens et chercheurs se positionnent elles-aussi par des guides (Association Française des Managers de la Diversité 2013, Conseil Economique Social et Environnemental 2013) tout comme des structures institutionnelles (Observatoire de la Laïcité 2013, Centre National de la Fonction Publique Territoriale 2015, Ministère du Travail 2017).

Ces positionnements attestent d'un phénomène réel et durable au sein des entreprises et de la nécessité de « nouvelles régulations managériales »[61]. Les premiers retours qui nous viennent des praticiens démontrent l'inefficacité relative du recours au guide. La majorité des guides répondant à des situations déjà rencontrées, ils induisent un management de proximité par analogie quand de nouveaux cas apparaissent. Cela augmente dans un premier temps le confort managérial mais aussi le risque de dysfonctionnement. Le manager peut également dans un deuxième temps, en étant convaincu de son raisonnement, adopter une posture discriminante qui perturbera l'équilibre des équipes.

Ce constat pratique nécessaire nous permet d'affirmer que les entreprises sont actuellement dans une phase de construction ou d'expérimentation de leur posture en termes de gestion du

[57] Baubérot, Jean (2006), « La laïcité en crise ? Une conquête toujours en devenir », *Informations sociales*, Aout, n°136, p.48-59, p.58.
[58] Galindo Géraldine, Zannad Hedi (2014), « Les grandes entreprises françaises et la religion : Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées, *RIHME : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprises*, Avril, n°13, p. 40-53.
[59] Bennani, Abdemourhit ss/dir. Barth, Isabelle (2012), La prise en compte du fait religieux par les organisations : vers l'émergence de nouvelles pratiques managériales. Cas de la religion musulmane dans les organisations françaises, EM Strasbourg.
[60] Cette charte rappelle la loi qui s'applique sur les questions religieuses en contexte professionnel et complète le droit par la mention selon laquelle « le port de signes ou tenues par lesquels les collaborateurs manifestent ostensiblement une appartenance religieuse n'est pas autorisé ». Signée à l'unanimité par les organisations syndicales des entités du Groupe, mais illégale puisqu'elle va à l'encontre des libertés constitutionnelles de croyances et de culte qui prévalent en entreprises privées.
[61] Galindo Géraldine, Surply Joëlle (2010), « Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? », *XXI^{ème} Congrès de l'AGRH*, 17 novembre, Rennes/Saint-Malo.

fait religieux et ont besoin de visibilité, voire même de stabilité pour éprouver leurs actions. La partie suivante viendra à présenter un certain nombre de cas, significatifs de ces dysfonctionnements minoritaires, issus d'entretiens semi-directifs conduits sur le terrain.

C. Incidences managériales et entrepreneuriales des injonctions et des postures

Vers un marché du travail qui n'en est pas un : les « petits boulots » et le « travail à domicile »

Au cours de nos entretiens, nous avons constaté que la religiosité et son expression étaient des éléments centraux et influencent les choix de carrières. Les influences sont diverses et peuvent se traduire par une incitation à quitter lorsque le fonctionnement est jugé incompatible avec la foi des collaborateurs. Les deux premiers récits de vie témoignent d'une situation où les individus en viennent à la conclusion selon laquelle l'expression de leur religiosité n'a pas de place sur le marché du travail traditionnel et glissent vers le marché de tendance, d'une manière officieuse.

Les récits de vie mettent en avant un premier élément redondant au cours de nos entretiens, il s'agit de l'idée selon laquelle embaucher une femme musulmane qui porte le voile serait le signe d'une caution de cette pratique voir même parfois d'une promotion. Un manager d'une PME spécialisée dans les fournitures de bureau évoquait d'ailleurs « *crainte d'envoyer une femme voilée chez un client, de peur qu'il nous catégorise direct* ». Cette croyance s'accompagne de celle qui fait du voile un élément « *mauvais pour le business* », une caractéristique de diversité qui n'est *de facto* pas acceptée par le client[62].

Autre élément structurel de nos entretiens, il semblerait que l'entreprise n'échappe pas au raisonnement selon lequel le voile est synonyme d'orthodoxie et parfois même de radicalisation. Un terme que nos individus ne sont pas en capacité de définir par ailleurs. « *Les attentats ont laissé des traces* » nous confiait d'ailleurs un salarié musulman travaillant dans un usine de fabrication de tracteurs agricoles.

On remarque d'ailleurs que certains acceptent de se justifier concernant les attentats, lorsque ses collègues l'y incitent, elle a donc intériorisé la relation entre islam et terrorisme, mais également la nécessité pour elle d'expliquer qu'elle fait partie du « *bon islam* » (salariée musulman dans le secteur du bâtiment).

Dans plusieurs cas, la méconnaissance du droit par les deux parties est également flagrante, et c'est finalement le lien de subordination qui prend le dessus. Par exemple, une jeune coiffeuse nous expliquera qu'elle ne pouvait « *pas imaginer que ma* [sa] *cheffe ne connaissait pas la loi* ». En effet, en droit, elle n'avait commis aucune faute, et était au contraire clairement victime de discrimination religieuse. La rupture conventionnelle conduit au maintien des droits Pôle emploi, qui est finalement considéré comme « *un moindre mal* » par la coiffeuse, alors qu'elle aurait dû légalement conserver son emploi et exercer en liberté, puisqu'aucun élément du règlement intérieur du salon ne stipulait d'interdiction du port de signes religieux en contact avec la clientèle.

Finalement, c'est le droit français, qui en devient perçu comme discriminatoire par essence, ce qui évoque les accusations de certains de discriminations systémiques[6] en France, et le modèle français en souffre, alors qu'il n'est pas appliqué. Samia en finit par évoquer un départ à l'étranger et développe une activité qui repose sur des principes religieux. La situation d'une

[62] Précisons qu'aucune étude ne démontre cet élément.

jeune coiffeuse est finalement plus précaire qu'avant, alors même qu'elle était victime de discriminations. Outre le fait qu'elle travaille de manière non déclarée désormais, on ne peut s'empêcher de constater un certain repli communautaire, ne serait-ce que par l'homogénéité religieuse et sexuelle des « *clients* » qu'elle coiffe.

Nos entretiens attestent également d'un climat de méfiance à l'égard des religions en France. Un verbatim issu d'un entretien avec un manager du secteur bancaire est intéressant en ce sens : « *la religion, partout ou elle met les pieds, crée des problèmes, des incompréhensions, en gros ça complique tout. Faut toujours se méfier des bondieuseries* ».

Souvent, les exigences du client ne sont à nouveau pas conformes au droit et en particulier à la jurisprudence. Si les managers ne peuvent connaître l'intégralité de la jurisprudence, on peut leur exiger un travail de recherche préalable à la prise de décision. L'exemple du déjeuner d'affaire est intéressant puisque rien n'oblige les salariés jeuneurs à manger à cette occasion, mais qu'ils peuvent être tenus responsables s'ils refusent de s'y rendre, ce qui n'est pratiquement jamais le cas. Notons que bien que malgré une bonne connaissance de la jurisprudence de certains individus, ils en viennent à ingérer la discrimination religieuse et donc à démissionner.

Vers le développement d'un marché du travail affinitaire : « on va faire sans vous » et « c'est plus simple comme ça ».

L'usage du terme « *ancienne vie* » par un chef d'entreprise rencontré nous semble lourd de sens, et témoigne d'une rupture, sorte de désenchantement, depuis qu'il s'est senti obligé selon lui de créer son « business affinitaire ». Cette expression est d'ailleurs suivie plus tard par un « *nous allons faire sans vous* » qui nous rappelle l'ouvrage de Joël Roman intitulé *Eux et nous*[63], avec le sous-entendu fort qu'en France il y aurait les musulmans et les autres.

Autre constat, la prière semble, être dangereuse pour l'image de l'entreprise. Le lien entre prière publique des collaborateurs et baisse de la performance n'a pas lui non plus été démontré par la recherche. En deuxième lecture on devine d'ailleurs le postulat qui ne repose sur aucun élément juridique que l'entreprise privée est donc supposée neutre, ce qui s'inscrit en méconnaissance du droit.

Ces discriminations réelles ou perçues conduisent parfois à la création d'une structure ou l'équité n'est pas présente non plus, puisque lors du Ramadan, l'entreprise modifie ses règles de fonctionnement (horaires) sans consulter les collaborateurs sur l'intérêt pour eux de ce changement. D'ailleurs cela induit que le dirigeant considère que tous ses salariés qu'il décrit comme étant musulmans pratiquent le Ramadan, ce qui n'est absolument pas une réalité sociologique.

Pour nuancer, nous pouvons citer une autre exemple, celui d'une salariée, qui travaille dans une entreprise de restauration rapide française, et qui joui d'une certaine liberté de pratique religieuse sous conditions de discrétion : « *ça fait du bien, je peux être moi-même, évidement je suis discrète car ça paraît évident que tout le monde ne comprend pas, je souhaite pouvoir être moi-même sans pour autant souhaiter développer des fonctionnements communautaires, il faut arrêter avec l'idée que la prière est un truc d'extraterrestre, […], pour mon voile, je porte pas exactement le même au boulot qu'en dehors, c'est ma façon à moi de faire un pas vers les autres* ».

[63] Roman Joël (2013), *Eux et Nous*, Fayard, Paris.

Nos données permettent également de mettre en lumière une tendance importante, selon laquelle pour certains musulmans, le rapport entre religion et culture est très étroit, voir intriqué. Cet élément qui fait débat même au sein des églises, semble être intégré par certains musulmans. L'une d'entre-elle, salariée dans la banque de détail, nous confiait que s'il lui « *arrivait de douter de l'Islam, le renier serait finalement comme renoncer à mes* [ses] *racines, et trahir mon* [son] *père* ». Cela permet de mettre en évidence le caractère identitaire de la religion chez certains fidèles, et de remettre en question la relation unique d'adhésion, déjà évoqués par la recherche[64]. Nombreux et majoritaires sont les cas de religions héritées, donc il est difficile de se défaire, si on le souhaite[65].

Dans ce dernier récit de vie, le climat de méfiance à l'égard des religions est notoire. Le manager en arrive d'ailleurs à faire une erreur fondamentale de droit en considérant que le prosélytisme ne pourrait venir que du religieux. En réalité il s'agit de faire preuve d'un zèle ardent pour imposer ses convictions, religieuses, politiques ou philosophiques. Cette méconnaissance du droit conduit alors Salim à considérer que même devant l'application de la loi, il n'y a pas d'égalité entre croyants et non croyants.

Enfin, une contre-intuition est remarquable, puisqu'en créant une structure qui respecte les principes de l'islam, un chef d'entreprise interrogé choisi volontairement de recruter un collaborateur non musulman, afin d'ouvrir son entreprise de tendance…à d'autres tendances. Ici c'est l'entreprise affinitaire qui semble plus inclusive que l'entreprise traditionnelle.

Forme alternative dans une optique d'émancipation : Un dirigeant militant pour un projet d'entreprise hybride

Le dirigeant quarantenaire d'une entreprise de l'ouest de la France, passé par le consulting informatique, a créé il y a une dizaine d'année son entreprise qui intervient dans le secteur des nouvelles technologies. Impliqué dans diverses instances citoyennes, il est membre actif d'une société de réflexion philosophique et philanthropique.

> « *Au départ j'étais pas là-dessus, je ne voulais même pas donner de qualificatif à mon entreprise, j'aime beaucoup débattre, tout simplement. Aujourd'hui il y a beaucoup de raisons de débattre, avec le fanatisme, les pseudosciences qui se développent, les entreprises qui surfent sur le business religieux et bien sur la cohésion nationale dans notre pays qui laisse clairement à désirer, les gens ne se parlent plus. Bien sur ils se disent bonjour, au revoir, s'il vous plait et merci, mais les sujets de fonds ne sont plus débattus, la télévision elle-même renonce aux vrais sujet, la radio est encore un peu protégée.* »

Le projet émane donc de constatations sociétales empruntes de subjectivité. Le dirigeant semble démuni face aux évolutions sociétales qu'il décrit, et propose un modèle curatif :

> *« Je me suis dit bon, quelle est la société dont tu rêves ? Qui en rêve avec toi ? Pas grand monde visiblement. Et puis j'appartiens à une famille de pensée qui souhaite intervenir concrètement dans la vie politique, j'ai un engagement sur les valeurs de progrès, d'émancipation, conditions de la démocratie. Je passais de longues soirées à réfléchir sur ce que je pourrais faire, et je me suis dit que ça passerait d'abord par ma boite, c'est là que je peux agir le plus efficacement »*

[64] Banon Patrick (2005), *Dieu et l'entreprise : Comprendre et gérer les cultures religieuses*, Editions d'Organisation.
[65] Tribalat M. (2017), *Assimilation : la fin du modèle Français. Pourquoi l'islam change la donne*, L'Artilleur : voir notamment l'analyse des résultats de l'enquête TeO, et les constats sur le taux de transmission religieuse.

Très attaché au débat démocratique, le dirigeant propose que le lieu de travail redevienne une des ses sphères, une de ses arènes, à l'heure de la démultiplication des lieux de débats qui peuvent conduire à une certaine « *balkanisation* » qui postule que « *des publics partageant les mêmes rationalités, les mêmes systèmes de valeurs, les mêmes visions du monde, se réunissent au sein d'espaces hermétiques où ils ne subiront pas l'inconfort d'être confrontés à des opinions divergentes* »[66].

L'entreprise présentée par son fondateur revêt les caractéristiques de nombreuses organisations contemporaines, à l'exception prés de son caractère émancipateur autoproclamé. Pour opérationnaliser ce concept, l'entrepreneur a proposé à ses collaborateurs plusieurs temps et espaces qui permettent d'une part l'expression des convictions personnelles et d'autre part la dispute de ces mêmes convictions avec les autres. L'espace qu'il présente comme central à son projet est la « *salle de cohésion* », une salle de pause aux caractéristiques distinctives importantes. La taille de la pièce est importante, elle peut accueillir une trentaine de personnes et au moins quinze assisses « *pour faciliter la réflexion, un espace trop confiné freinerait les idées, le lieu doit être inspirant* ». Elle comprend également un pupitre. Une bibliothèque est proposée et son approvisionnement est de la responsabilité de tous. On y trouve les livres des trois grandes religions monothéistes, des livres de concordisme, des ouvrages philosophiques divers et des traités d'athéisme ou d'adogmatisme. On trouve au mur des tableaux d'art contemporain, un extrait de la loi de 1905 et le règlement de fonctionnement de la salle, présenté ci-dessous (Encadré 2) :

Encadré 2 : Règlement de fonctionnement de la « salle de cohésion »
1. L'entreprise est une sphère politique au sens noble
2. La vérité n'est pas relative, croire n'est pas savoir
3. On accède à la vérité par l'échange et particulièrement le débat
4. L'argument est la seule arme autorisée, rien n'est interdit ici, dans le cadre de la loi
5. Connaître nos désaccords de fond participe à l'intelligence collective

Dans cet espace, des temps de conférences sous forme de petits déjeuners philosophiques sont proposés, les collaborateurs sont les animateurs de ces temps. Ils sont amenés à produire, sur la base du volontariat, une intervention d'une dizaine de minute, au moins une fois par an sur une question métaphysique « *qui leur tient à cœur* ». Le dirigeant montre l'exemple et est l'animateur du premier petit déjeuner de l'année, en janvier. Suite à la présentation d'une dizaine de minute, la parole est répartie via un bâton de parole[67] et la consigne est à la construction d'un argumentaire contradictoire « *même quand on n'est pas d'accord avec ce qui vient d'être dit* ». Un historique des thèmes traités est tenu dans la salle.

La particularité de cet espace est qu'il s'agit d'un espace pluriel dans ses buts. Ainsi, « *tu peux très bien voir un mec prier à 10h, alors qu'une heure avant on parlait remise en question du créationnisme à l'initiative d'un autre collègue pendant le petit déj'* ». L'inclusion est un principe fort posé par le dirigeant : « *ici on ne cherche pas à changer les gens, on souhaite juste qu'ils prennent part à notre questionnement, pour qu'on puisse d'un coté se comprendre et aussi se questionner, j'ai des cathos dans l'effectif et un musulman, deux sont vraiment pratiquants, ils connaissaient les règles du jeu avant, et ils sont parties prenantes* ».

Au-delà du temps dédié mensuel, le dirigeant finance « *au moins une fois par an* » un déplacement pour une conférence qui a trait à la métaphysique et aux questions religieuses

[66] Badouard R., Mabi C., Monnoyer-Smith L. (2016), « Le débat et ses arènes », *Questions de communication*, 30, p.13.
[67] Le bâton de parole, originaire des traditions nord-amérindiennes, est un outil servant à réguler la parole au sein d'un groupe.

pour tous les collaborateurs qui le souhaitent. Il diffuse les opportunités et reste ouvert à « *d'autres conférences, même d'ailleurs celles avec lesquelles je ne suis* [il n'est] *pas ok. L'an passé j'ai* [il a] *financé une conférence à un collègue catholique sur la « trinité » ou un truc dans le genre, pourtant j'suis* [il est] *loin de tout ça* ». Enfin, dans le règlement intérieur et la partie qui concerne les horaires de travail, il est précisé qu' « *un temps indéfini et raisonnable peut être accordé aux collaborateurs pour effectuer des recherches personnelles, en particulier concernant les questions philosophiques, religieuses et politiques* ».

Les réactions des entreprises sont diverses, mais les études et notamment les travaux de l'Observatoire du fait religieux en entreprise en attestent, le fait religieux est de plus en plus et de mieux en mieux maîtrisé au travail. Les associations de praticiens développent et proposent des guides qui semblent tendre vers la mise en avant de la démarche inclusive[68]. Toutefois, et très récemment, le comité des droits de l'homme de l'ONU a rendu un avis qui pourrait relancer le débat autour des questions religieuses au travail et qu'une approche croisée entre histoire et management pourrait éclairer.

III. Baby-Loup : incidences historiques et managériales d'un avis récent du CDH de l'ONU.

Le comité des droits de l'homme de l'Organisation des Nations Unies (ONU) a rendu le 10 août un avis sur la confirmation par la justice française d'une salariée de la crèche Baby-Loup[69]. Pour ce travail, nous avons notamment consulté Nicolas Cadène, Rapporteur Général de l'Observatoire de la Laïcité[70].

Perspective historico-légale du cas Baby Loup

La crèche Baby-Loup est une structure privée associative « loi 1901 », qu'il convient de dissocier du réseau de crèche privé « Baby Lou ». Ses salariés sont embauchés sous le régime du droit privé et ne sont donc pas, au regard de la loi soumis aux obligations de neutralité. Cela aurait par ailleurs pu être le cas, si la structure était délégataire de service public (DSP), ce qu'elle a par ailleurs refusé, lorsque la Mairie de Chanteloup-les-Vignes lui a proposé. Toutefois, le règlement intérieur de la crèche, impose à l'époque la neutralité à ses salariés en le justifiant cela au motif de « *laïcité* ».

L'une des salariés, Fatima Afif, à son retour de congés maternité, décide de porter le voile contre cette inscription au règlement intérieur, et sera licenciée pour faute grave suite au refus de retirer son voile le 9 décembre 2008. La salariée saisira ensuite la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) qui décidera que le licenciement est discriminatoire en mars 2010. En parallèle elle saisit le Conseil de prud'hommes qui statue dans le même sens[71]. Cet événement est le point de départ de « *l'Affaire Baby Loup* » qui se terminera juridiquement en 2014. Dès 2013, l'Observatoire de la Laïcité rendait un avis[72] sur ce cas.

[68] Scharnitzky P., Stone P. (2018), *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Livre AFMD.
[69] *https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CCPR%2fC%2f123%2fD%2f2662%2f2015&Lang=en*, consulté le 02/10/2018
[70] *https://www.gouvernement.fr/observatoire-de-la-laicite*, consulté le 02/10/2018
[71] https://blogavocat.fr/sites/default/files/fichiers/cph%20mante%20la%20jolie%20voile.pdf, consulté le 02/10/2018.
[72] https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2014/07/avis_odl_accueil_petite_enfance_-_structures_privees.pdf, consulté le 02/10/2018

Entre temps la Cour d'appel estime que la mission remplie par la crèche relève du service public compte tenu de la nature de son financement, et confirme le licenciement en octobre 2011[73]. En mars 2013, c'est pourtant la « *liberté religieuse* »[74] qui est mise en avant par la Cour de cassation. En novembre de la même année, la Cour d'appel de Paris, sur renvoi de cassation, retient que la crèche est une entreprise de conviction, que cette conviction est « la neutralité en matière religieuse »[75] et confirme la décision de 2011 sur un autre motif. Pour rappel, l'entreprise de conviction est définie comme une entreprise qui défend une idéologie, une morale, une philosophie ou une politique est expressément prônée[76].

Finalement et via son assemblée plénière, la Cour de cassation statue sur le fait que « *la neutralité n'est pas une conviction* » en juin 2014[77]. La Cour de cassation rejette le pourvoi au motif que le règlement intérieur est « *suffisamment précis au regard du contexte et de l'objectif* », et confirme la possibilité de restreindre la liberté religieuse des salariés compte tenu de la nature de la tache à accomplir.

On considère que cet événement sera le point de départ de la déferlante médiatique et politique qui concerne les manifestations religieuses en contexte professionnel. Ce cas est toujours significatif de nos jours et constitue en quelque sorte un cas d'école : une école de commerce de l'ouest organisait en fin d'année dernière un « *Défi Droit et RH : le cas Baby-Loup* »[78]. Enseigné à tous les étudiants de première année du Programme Grandes écoles, le fait religieux semble devoir être maîtrisé par tous ceux qui, de prêt ou de loin, se destinent aux fonctions managériales.

Le contenu de la décision de l'ONU et ce qu'il dit du droit français

Si les spéculations et interprétations hasardeuses vont bon train, la décision en elle-même, analysée dans le texte, est plutôt claire. Le Comité a en effet statué que "*l'interdiction qui lui a été faite de porter son foulard sur son lieu de travail constitue une ingérence dans l'exercice de son droit à la liberté de manifester sa religion*". Dans le même document, le comité a estimé que la France n'avait « *pas apporté de justification suffisante* » qui permette d'en arriver à la conclusion selon laquelle « *le port d'un foulard par une éducatrice de la crèche porte atteinte aux libertés et droits fondamentaux des enfants et des parents la fréquentant* ».

Nicolas Cadène, rapporteur de l'Observatoire de la Laïcité, que nous avons interrogé, affirmait il y a peu sur France Télévision[79] voir dans cet avis « *la nécessité de préciser les critères qui permettent de limiter l'expression des collaborateurs* », dans une perspective de lutte contre les discriminations évidement mais également pour faciliter la compréhension et l'appropriation du droit par et pour les entreprises privées. Le représentant du service public de la laïcité ne voit pas dans cet avis de remise en question du droit français concernant l'expression religieuse, et nous le rejoignons sur cette affirmation.

En effet, le droit Français, permet aujourd'hui à l'entreprise privée via le règlement intérieur de réguler l'expression religieuse en contexte professionnel. Dans le secteur public, c'est la neutralité qui s'applique. En page 5 de l'avis du Comité, l'auteure rappelle que dans le

[73] https://www.doctrine.fr/d/CA/Versailles/2011/B55BB2358A83148DC7CE8, consulté le 02/10/2018
[74] http://www.courdecassation.fr/jurisprudence_2/chambre_sociale_576/536_19_25762.html, consulté le 02/10/2018
[75] https://www.doctrine.fr/d/CA/Paris/2013/R9EC082D8E89B31211C0E, consulté le 02/10/2018
[76] CEDH, AFFAIRE SCHÜTH c. ALLEMAGNE, 23 septembre 2010, 1620/03
[77] http://www.courdecassation.fr/jurisprudence_2/assemblee_pleniere_22/612_25_29566.html, consulté le 02/10/2018
[78] https://www.youtube.com/watch?v=SdqZGmuKjaQ&feature=youtu.be, consulté le 02/10/2018
[79] https://www.francetvinfo.fr/societe/justice/affaire-baby-loup/port-du-voile-l-onu-critique-la-france_2912065.html, consulté le 02/10/2018

secteur privé « *la liberté, y compris religieuse, est la règle ; l'interdiction, étant l'exception, est étroitement circonscrite à la nature de la tâche à accomplir, sous réserve de sa stricte proportionnalité au but poursuivi* » (p.5). Les critères énoncés autorisant les limitations de l'expression religieuse sont : « *le fait religieux ne doit pas s'opposer aux règles de sécurité ou d'hygiène, ne doit pas constituer du prosélytisme, ne doit pas entraver l'organisation du travail ni la mission pour laquelle le salarié a été embauché, ni l'organisation du service, ou encore les impératifs commerciaux liés à l'intérêt de l'entreprise* »[80].

La France condamnée par l'ONU ?

L'avocat de la Crèche Baby Loup a déclaré que cet avis n'a « *strictement aucune valeur, aucune force obligatoire, aucune force contraignante* […] *qui ne saurait prévaloir sur aucune décision de la justice française* ». Les avocats de Fatima Afif, la plaignante, ont déjà fait savoir qu'ils allaient se rapprocher des autorités françaises afin d'obtenir la réparation évoquée par le comité onusien.

Effectivement le Comité des Droits de l'Homme de l'ONU est un organisme intergouvernemental, dont la mission assumée est de « *surveiller la mise en œuvre du Pacte international relatif aux droits civils et politiques par les États parties* ». Il ne doit d'ailleurs pas être confondu avec le Conseil des droits de l'homme, dont la mission est autre. Beaucoup de médias ont relayé une « *condamnation* » de la France par l'organe de l'ONU, alors que document officiel lui-même, ne fait mention que « Constatations adoptées ».

Point de force obligatoire donc, mais un engagement français, que le rapporteur général de l'Observatoire de la Laïcité appelle une « *certaine force politique* », et que nous appelons force politique certaine, en particulier au regard du contexte français concernant les questions religieuses dans le débat public. En effet la France, en tant qu'adhérent au « *Protocol facultatif* » s'est engagée à renseigner le Comité concernant les constatations proposées : « *le Comité souhaite recevoir de l'État partie, dans un délai de 180 jours, des renseignements sur les mesures prises pour donner effet aux présentes constatations* » (p.11). L'état français devra finalement expliquer dans ce retour dans quelle mesure le port du foulard serait incompatible avec la stabilité sociale et l'accueil promu au sein de la crèche ou encore avec le but de l'association gérant la crèche.

L'affaire Baby Loup n'est pour ainsi pas vraiment terminée, et 2014 n'était pas le dernier épisode de cette série à rebondissement qui a placé la question religieuse au travail (et pas que) au cœur des débats sociétaux français. Peut-on pour autant dire qu'elle est relancée ? Nous avons posé la question à Nicolas Cadène qui préfère voir dans cette situation « *la difficulté à gérer les faits religieux au sein d'une entreprise privée et les nombreuses confusions dans le débat public entre une affaire qui renvoie au droit du travail et non directement à la laïcité* ». Toujours est-il que lors d'un discours d'installation de nouveaux magistrats à la Cour de cassation, le 3 septembre, M. Louvel, premier président de cette instance, a souligné que le comité onusien « *a constaté que notre assemblée plénière elle-*

[80] https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2018/05/gestion_religieux_entreprise_prive-avril2018.pdf), consulté le 02/10/2018

même avait méconnu des droits fondamentaux reconnus par le Pacte international des droits civils et politiques dans l'affaire connue sous le nom de Baby-Loup ».

Quoiqu'il en soit, les enseignements sont nombreux et le climat autour de l'expression religieuse au travail et plus généralement dans le débat public est électrique. Plus que jamais, le juge est en France (comme ailleurs peut-être) la bouche du droit, *de facto* producteur de jurisprudence, il pourrait alors apparaître comme le plus grand allié ou ennemi des managers. L'avis du présent comité, non contraignant, reprend pour partie les craintes formulées par l'Observatoire de la laïcité et la Commission nationale consultative des droits de l'homme (CNCDH) à propos de l'article 2 de la loi Travail[81].

Dans ce contexte, il convient aux entreprises de s'assurer de la validité de leur règlements intérieurs lorsqu'ils choisissent d'aborder ses questions, mais aussi (et peut être surtout), de réfléchir aux raisons qui motivent ce choix de restriction. Cet article 2 de la loi El Khomry, par son ambigüité et la multiplicité des interprétations qui pourraient en découler, ne permet pas aux entreprises de bénéficier de la clarté suffisante pour se positionner dans le droit. Les évolutions jurisprudentielles restent incertaines, puisque ce même M. Louvel déclarait plus loin dans son discours à la Cour de Cassation que « *même si cette constatation n'a pas, en droit, de force contraignant, l'autorité qui s'y attache de fait constitue un facteur nouveau de déstabilisation de la jurisprudence qui vient perturber, aux yeux des juges du fond, le rôle unificateur de notre Cour, qui plus est au niveau le plus élevé de son assemblée plénière* ».

[81]https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=9929C0DBCE0CBF88D8D764CF48146047.tplgfr41s_2?idArticle=JORFARTI000032983501&cidTexte=JORFTEXT000032983213&dateTexte=29990101&categorieLien=id, consulté le 02/10/2018

Conclusion

La conception française a été en très forte évolution entre la fin du XIX^e^ siècle et le début du XXI^e^ siècle : la logique de séparation promue en 1905 répond à une nécessité face à une institution puissante et structurée : l'Église catholique. Une institution au demeurant très présente dans la fin du siècle de l'industrie. Par le prisme du catholicisme social, l'Église parvient à avoir une position forte dans le domaine de l'entreprise et une autorité morale non négligeable dans la mise en place d'une législation plus favorable aux conditions de travail, aux conditions morales et matérielles des ouvriers. Les autres confessions, minoritaires en France, se sont emparées plus tardivement de cette question et essentiellement dans l'optique d'un choix préalable d'un travail conforme à la pratique religieuse (lorsque c'est possible). Au début des années 2000, en revanche, la croyance s'est individualisée, la pluralité des opinions religieuses est telle qu'il apparaît difficile de constituer un groupe de croyants homogènes au sein d'une entreprise.

Dès lors, la mission qui incombe à l'État relève plus de l'arbitrage, de la nécessité d'établir les conditions d'une cohabitation harmonieuse. La neutralité s'impose à cet effet. Cette garantie de traitement égal est instituée au profit des personnes, mais non pas au profit des conceptions. En d'autres termes, l'État consacre l'égalité des citoyens et non pas l'égalité des cultes.

De la Charte des Nations unies (26/06/1945) à l'article L.1133-1 du Code du travail, pas moins de 7 textes internationaux, 3 textes européens et 3 textes nationaux ayant valeur constitutionnelle (+1 décision du Conseil constitutionnel) et 3 articles du Code du travail ont une incidence potentiellement transposable aux relations entre employeurs et salariés.

La situation de l'affaire Baby-Loup nous montre que la multiplicité des appels conduit à l'application jurisprudentielle du droit international. Or la France fait, dans le monde, figure d'exception dans sa conception de la laïcité, ainsi que le souligne Tatiana Gründler :

> *Comment, dans une société, faire en sorte que l'égalité des personnes en droit ne conduise pas à en discriminer certaines en fait ? C'est le problème difficile que se propose de résoudre la théorie juridique des "accommodements raisonnables". Dès lors qu'il s'agit de religion, la question est plus sensible encore, spécialement en France, où l'universalisme républicain et la laïcité font figure de piliers de la vie sociale.*[82]

> *[…] il n'en demeure pas moins que les convictions, bien que choisies, peuvent être tellement structurantes de l'identité morale de la personne – peut-être bien plus que son sexe ou son handicap et a fortiori son état de grossesse par définition provisoire – que celle-ci ne peut de facto s'en départir*

La défense des libertés individuelles, la lutte contre toutes les formes de discrimination conduites au niveau international se pose en inversion du système français actuel. Les « accommodements » incombent à l'employeur et non plus à l'employé comme c'est actuellement l'esprit en France.

Cela étant, en l'état actuel des textes et de la jurisprudence, l'employeur conserve la faculté d'établir unilatéralement les dispositions qui restreignent la liberté de manifester sa religion dans l'entreprise par le biais du règlement intérieur, pourvu que ces restrictions demeurent justifiées au regard des tâches concrètes des salariés : respect de l'organisation collective du travail, respect des règles d'hygiène et de sécurité, respect des libertés d'autrui…

[82] Tatiana Gründler, « La théorie des accommodements raisonnables et sa réception en France », Délibérée 2017/2 (N° 2), p. 60.