



HAL
open science

Manager l'expression religieuse au travail

Hugo Gaillard

► **To cite this version:**

Hugo Gaillard. Manager l'expression religieuse au travail. Editions AFMD. 2020, Collection Analyser, 979-10-92358-50-6. hal-03019869

HAL Id: hal-03019869

<https://hal.science/hal-03019869v1>

Submitted on 22 Dec 2022

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.

Manager l'expression religieuse au travail

Quatre études de cas

Hugo Gaillard



ANALYSER

Manager l'expression religieuse au travail

Quatre études de cas

Hugo Gaillard



Vous avez entre les mains un ouvrage de la collection Analyser.

Cette collection est dédiée à des recherches de terrain menées exclusivement pour et/ou par l'AFMD. Elle présente les résultats d'enquêtes approfondies quantitatives ou qualitatives consacrées à des sujets centraux pour les organisations et pourtant peu étudiés.

Usage d'une langue non sexiste dans les publications de l'AFMD

L'AFMD entend favoriser l'égalité entre les femmes et les hommes, et lutter contre les stéréotypes aussi bien par le contenu de ses publications que par la forme qu'elles prennent. Aussi, afin que les femmes se sentent aussi représentées, aussi incluses que les hommes, et s'identifient aisément aux analyses présentées ici, nous favorisons autant que possible l'emploi de mots épiciens (dont la forme ne varie pas entre le féminin et le masculin), du point médian permettant de marquer aussi bien le féminin que le masculin (lorsqu'il n'alourdit pas la lecture), ou d'énumérations de termes équivalents féminins et masculins (alors présentés par ordre alphabétique). Enfin, nous utilisons la règle de proximité, qui consiste à accorder les mots avec le terme le plus rapproché*.

* Pour des informations sur les enjeux, l'intérêt et les façons d'user du féminin dans les publications, voir, par exemple : Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes, *Guide pratique pour une communication publique sans stéréotype de sexe*, novembre 2015, disponible sur : http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/pdf/hcefh_guide_pratique_com_sans_stereo_vf_2015_11_05.pdf (consulté le 09/06/2020).

Préface

Chères toutes, chers tous,

Nous sommes heureuse et heureux de vous présenter le nouvel ouvrage de l'AFMD traitant du management de l'expression religieuse au travail.

Cette publication fait suite à une première contribution, intitulée *Entreprises et diversité religieuse* et publiée en 2013, qui, déjà, appelait à un management par le dialogue. Pour prolonger cette réflexion, il nous a semblé utile d'étudier de quelles (différentes) façons le monde du travail s'est emparé de la gestion du fait religieux au cours des dernières années.

La valeur de ce présent ouvrage s'appuie ainsi sur le travail de terrain réalisé par Hugo Gaillard dans le cadre de sa thèse de doctorat, réalisée avec le soutien de l'AFMD. Nous le remercions chaleureusement de ses travaux conduits auprès de quatre organisations entre 2017 et 2020.

Cette observation fine du management du fait religieux au travail donne à voir de manière inédite la réalité de ce dialogue, ou comment les principes énoncés par chaque organisation sont adaptés et transposés sur le terrain par les managers de proximité.

En complément, elle fournit aux organisations une précieuse analyse pour bâtir une meilleure articulation entre pratique de la religion et exercice de l'activité professionnelle, ou comment conduire une politique d'inclusion entre continuité de l'activité et prise en compte de la singularité des collaborateurs et collaboratrices.

Elle offre enfin aux managers et à tous et toutes, au-delà de l'émotion, des clés pratiques de traitement des situations managériales liées aux convictions.

Nous espérons que sa lecture contribuera à améliorer encore la qualité du dialogue sur ce sujet, permettant ainsi à chacun·e d'être soi-même au quotidien, tout en appartenant pleinement à un collectif de travail inclusif et performant.

Anne-Laure Thomas | Johan Titren
Co-président·e·s de l'AFMD

Sommaire

Préface	9
Introduction	15
Méthodologie de l'étude	27
Partie 1 Quatre organisations, quatre postures.....	35
La diversité des postures affichées par les organisations	35
De la posture affichée à sa traduction opérationnelle.....	47
Partie 2 Les points de tension de la régulation du fait religieux au travail	57
Deux impératifs : la conformité au droit et la clarté	57
Le défi de la cohérence face aux bricolages locaux.....	61
Le partage équilibré des responsabilités RH	65
Partie 3 La gestion concrète des différents faits religieux dans les organisations étudiées.....	71
Les faits religieux acceptés consensuellement	72
Les faits religieux unanimement perçus comme transgressifs.....	77
Les faits religieux qui font débat.....	86
La pratique de la prière	96
Partie 4 Des recommandations pour manager le fait religieux au travail	107
Définir sa posture dans un souci d'équité et de cohérence	107
Affiner sa posture dans un souci de clarté.....	109
Partager sa posture vers un management de proximité outillé.....	110
Affirmer les choix et garantir un traitement digne et respectueux de chacun-e	112
Conclusion.....	115
Postface	121

Manager l'expression religieuse au travail

Bibliographie..... 125

Annexes 128

Auteur 132

Remerciements de Hugo Gaillard 133

Remerciements de l'AFMD 135

L'AFMD 136

Nos publications 137

Introduction

Un cuisinier souhaite pouvoir faire sa prière durant ses heures de travail, afin de s'acquitter de ce qu'il considère comme une obligation religieuse. Il s'adresse à son manager pour lui demander dans quelles conditions cela serait possible. Le manager comprend la demande de ce salarié, mais ne sait pas quelle réponse y apporter : il s'interroge sur ce qu'il a le droit ou non de lui répondre, sur les critères qui doivent encadrer sa réponse, sur les ressources qu'il peut mettre à la disposition de ce salarié, sur les possibles réactions des autres membres de son équipe, etc. Il se tourne alors vers son support RH opérationnel pour connaître la posture officielle de son organisation concernant les demandes en lien avec la religion et la meilleure façon d'y répondre concrètement.

Un autre salarié, par crainte d'un refus ou par peur d'être stigmatisé, préfère, quant à lui, renoncer à formuler des demandes en lien avec ses convictions religieuses.

Alors que le positionnement de son entreprise en matière de fait religieux lui semblait théoriquement clair, un manager ne comprend pas comment le transposer au niveau opérationnel.

Par commodité ou pour satisfaire les membres de son équipe, un manager de proximité choisit, lui, d'interpréter la règle commune différemment de ses collègues d'autres services.

De telles situations se présentent fréquemment dans le monde du travail. Or, comme l'indique la loi¹, nul·le salarié·e ne peut être traité·e différemment du fait de ses convictions religieuses.

1. Article L. 1131-2 du Code du travail.

Les discriminations religieuses en droit français

L'article 225-1 du Code pénal² indique que « constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison [...] de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée [...] à une religion [...] ». Les mêmes dispositions s'appliquent aux personnes morales.

Dans un article daté de 2012, Abdelmourhit Bennani et Isabelle Barth remarquent que le nombre de recours juridiques au motif de l'appartenance religieuse réelle ou présumée était en forte augmentation. En 2015, s'appuyant sur les résultats d'un testing conduit pour l'Institut Montaigne, Marie-Anne Valfort démontre que les discriminations religieuses étaient plus marquées à l'égard de citoyen-ne-s de confession musulmane³. Dans son travail, l'autrice a envoyé 6231 candidatures fictives sur des postes de comptable, d'assistant-e et de secrétaire comptable en métropole. Les résultats montrent, notamment, qu'un-e candidat-e perçu-e comme musulman-e pratiquant-e a deux fois moins de chances d'être convoqué-e en entretien qu'un-e catholique pratiquant-e. L'écart passe du simple au quadruple lorsqu'il s'agit d'hommes⁴

Les salarié-e-s, les managers et les dirigeant-e-s français-e-s semblent souvent gêné-e-s lorsqu'il s'agit d'aborder ce sujet ou de prendre des décisions managériales en lien avec la gestion du fait religieux au travail. Le principe de laïcité qui s'impose en France n'est pas toujours bien compris et appliqué. Il est parfois confondu avec l'obligation de neutralité, c'est-à-dire l'interdiction d'exprimer son appartenance religieuse au travail – qui ne s'applique en réalité qu'à celles et ceux qui exercent une mission de service public, quel que soit leur statut juridique (de droit public ou non). Le fait religieux est, ainsi, souvent appréhendé avec embarras, dans la confusion, sans disposer d'informations fiables. Pourtant, l'appartenance religieuse est une caractéristique à prendre en compte dans le cadre

2. *La protection contre les discriminations*, 7 octobre 2010, <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/egalite-professionnelle-discrimination-et-harcèlement/article/la-protection-contre-les-discriminations> (consulté le 24/05/2020).
3. Marie-Anne Valfort, *Discriminations religieuses à l'embauche: une réalité*, octobre 2015, Institut Montaigne, https://www.institutmontaigne.org/publications/discriminations-religieuses-lembauche-une-realite#faq1469_4 (consulté le 25/04/2020).
4. Communiqué de presse à l'AFP, « En France, Mohammed a quatre fois moins de chances d'être recruté que Michel », http://marieannevalfort.com/wp-content/uploads/2017/05/AFP2015_VALFORT.pdf (consulté le 24/05/2020).

d'une politique diversité visant une meilleure inclusion de tous les membres du collectif de travail.

Le principe de laïcité

Le contexte français est spécifique et ne semble pas avoir d'égal dans le monde. Si d'autres pays se réclament d'une laïcité, sans, parfois, la nommer ainsi, la laïcité à la française revêt des caractéristiques distinctives⁵.

En France, la laïcité garantit la liberté de conscience⁶. De celle-ci découle la liberté de manifester ses croyances ou ses convictions dans les limites du respect de l'ordre public. La laïcité implique la neutralité de l'État et impose l'égalité de tous et toutes devant la loi sans distinction de religion ou de conviction. La laïcité garantit aux croyant·e·s et aux non-croyant·e·s le même droit à la liberté d'expression de leurs croyances ou convictions. Elle assure le droit d'avoir ou de ne pas avoir de religion, d'en changer ou de ne plus en avoir. Elle garantit le libre exercice des cultes et la liberté de religion, mais aussi la liberté vis-à-vis de la religion : personne ne peut être contraint au respect de dogmes ou prescriptions religieuses.

La laïcité implique la séparation de l'État et des organisations religieuses. L'ordre politique est fondé sur la seule souveraineté du peuple, des citoyen·ne·s, et l'État – qui ne reconnaît et ne salarie aucun culte – ne régit pas le fonctionnement interne des organisations religieuses. De cette séparation découle la neutralité de l'État, des collectivités territoriales et des services publics, mais non de ses usagères et usagers. La République laïque impose ainsi l'égalité des

-
5. L'histoire nationale explique la place de la religion, et, par ricochet, la place des croyant·e·s, dans la société française. Le conflit des deux France (XIXe siècle) opposait deux minorités actives, les cléricaux et les anticléricaux, la première défendant le statut de « fille aînée de l'Église » de la France, la seconde étant plutôt inscrite dans une filiation avec la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789. D'une certaine manière, ce conflit est toujours actif, et renaît ici et là au détour de polémiques ou de débats sociétaux structurants (IVG, PMA, droit à mourir dans la dignité, GPA...). Voir à ce sujet : Jean Baubérot, « Le conflit des deux France », in Jean Baubérot éd., *Histoire de la laïcité en France*, Presses universitaires de France, 2013, pp. 27-38.
 6. Ce principe est reconnu à l'article 10 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789. Il est précisé dans la Déclaration universelle des droits de l'homme et du citoyen à son article 18, qui précise que « *Toute personne a droit à la liberté de pensée, de conscience et de religion ; ce droit implique la liberté de changer de religion ou de conviction ainsi que la liberté de manifester sa religion ou sa conviction seul ou en commun, tant en public qu'en privé, par l'enseignement, les pratiques, le culte et l'accomplissement des rites.* »

citoyen-ne-s, face à l'Administration et aux services publics, quelles que soient leurs convictions ou croyances.

La laïcité n'est pas une opinion parmi d'autres, mais la liberté d'en avoir une.

La laïcité n'est pas non plus une conviction ou une valeur, mais le principe qui les autorise toutes, sous réserve du respect de l'ordre public⁷. Cette précision n'est pas accessoire, tant la confusion autour du principe de laïcité et de son application est grande. Se confrontent ici plusieurs visions de la laïcité, qui viennent brouiller la compréhension, parfois à dessein, de la laïcité comme principe défini par la loi. Ainsi, certain-e-s y voient (ou aimeraient y voir) une forme d'interdiction de l'extériorisation religieuse dans la sphère publique, d'autres un outil de séparation de la sphère politique et de la sphère religieuse, et d'autres encore une valeur émancipatrice qui viserait progressivement à la sécularisation⁸ de la société par l'abandon du « croire ».

Enfin, le principe de laïcité fait l'objet de nombreux débats sur sa « véritable signification » et sur son lien avec la non-discrimination. Parfois sans attaches avec sa définition juridique, des conceptions plurielles de la laïcité se développent. Ces conceptions de la laïcité conduisent celles et ceux qui les portent à adjectiver le principe : pour certain-e-s, une laïcité de combat ; pour d'autres, une laïcité positive ou une laïcité ouverte. La loi et l'esprit de la loi donnent lieu à des débats, voire à des instrumentalisation. De ces conceptions plurielles du principe de laïcité, émergent parfois des arguments le présentant comme discriminatoire (par exemple, pour les agent-e-s de la fonction publique, mais aussi à l'école, où certain-e-s regrettent l'interdiction du port de signes religieux⁹). La méconnaissance de la définition juridique de ce principe, additionnée aux pratiques managériales

7. Voir à ce sujet le site Internet de l'Observatoire de la laïcité auprès du Premier ministre, rubrique « Qu'est-ce que la laïcité ? » : <https://www.gouvernement.fr/qu-est-ce-que-la-laicite> (consulté le 10/04/2020).

8. Le processus de sécularisation peut être schématiquement défini comme « le passage d'une culture religieuse », plus ou moins socialement englobante, à « une croyance religieuse », où la religion s'est transformée en un sous-système culturel livré au choix privé et existentiel. Voir : Jean Baubérot, « Sécularisation, laïcité, laïcisation », *Empan*, 2013, 90(2), pp. 31-38, <https://www.cairn.info/revue-empan-2013-2-page-31.htm> (consulté le 18/07/2020).

9. Cette disposition issue de la loi du 15 mars 2004 interdit aux élèves de l'école publique le port de signes et tenues manifestant ostensiblement une appartenance religieuse. À ce sujet, voir : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000417977&categorieLien=id> (consulté le 24/07/2020).

et aux politiques de lutte contre les discriminations, peut parfois interroger les salarié·e·s sur les intentions du législateur.

« Venez comme vous êtes »

Face à ces confusions, il est intéressant de questionner les messages envoyés par les organisations à leurs collaborateurs et collaboratrices. Cela pose la question de la place des identités dans les organisations. L'entreprise n'est plus (l'a-t-elle déjà été?) un espace au sein duquel l'ensemble des individus se rangent derrière une culture unique d'entreprise. Les salarié·e·s attendent, de la part de leur organisation, la reconnaissance de leur identité, le droit d'être elles-mêmes et eux-mêmes, de ne pas se dissimuler, de s'exprimer et que leur voix soit entendue. Les identités multiples ont désormais toute leur place dans les organisations, qui cherchent à faciliter leur expression pour garantir une place à la singularité sans pour autant renier le commun, et pour maintenir et entretenir le projet collectif tout en respectant les aspirations plurielles des individus.

Les pratiques managériales et de gestion des ressources humaines ont d'ailleurs contribué à cette prise en compte croissante des attentes individuelles, en étant toujours plus individualisées et personnalisées (rémunération, temps de travail, outils de travail...).

Dès le milieu des années 2000, les grandes entreprises françaises mettent en place des politiques de « promotion de la diversité ». L'expression des diversités culturelles, ethniques et religieuses s'invite alors à la table des problématiques qu'il revient aux managers de gérer. Les entreprises réagissent différemment face à l'expression du fait religieux au travail, démontrant que cette caractéristique de diversité canonisée en droit français¹⁰ n'avait « pas été pensée ». Ces réactions mettent en lumière un certain degré de malaise des managers, particulièrement de la part des managers de proximité.

Les injonctions parfois contradictoires qui émanent alors des organisations suscitent la perplexité de nombreuses croyantes et de nombreux croyants. Ainsi, certaines décideuses et certains décideurs RH et managers de proximité louent les supposés bienfaits de la spiritualité au travail tout en regardant avec méfiance toute expression religieuse¹¹. Par exemple, lors d'un colloque sur la spiritualité au travail auquel nous

10. Dans la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, dans la loi de 1905 ou encore dans le préambule de la constitution de 1958.

11. Lionel Honoré, « Au travail, soyez spirituels mais surtout pas religieux », 6 mai 2018, <https://theconversation.com/au-travail-soyez-spirituels-mais-surtout-pas-religieux-95843> (consulté le 24/05/2020).

avons assisté, la DRH d'un groupe industriel cherchait à savoir comment encourager les pratiques spirituelles des salarié·e·s (méditation, yoga, etc.) tout en interdisant le port du voile dans son organisation.

Ce que dit le droit : fait religieux et intérêt commercial

« Le Code du travail permet à l'employeur, dans le cadre de son pouvoir de direction, d'apporter des restrictions aux libertés individuelles et collectives au sein de l'entreprise si elles sont justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché. Les limites admises par la jurisprudence française concernent deux domaines :

1. La protection des individus : la manifestation de liberté de conscience en entreprise ne doit pas entraver les règles d'hygiène, les règles de sécurité et ne doit pas relever du prosélytisme.
2. La bonne marche de l'entreprise : la manifestation de liberté de conscience en entreprise ne doit pas entraver les aptitudes nécessaires à l'accomplissement de la mission professionnelle, l'organisation nécessaire à la mission et les impératifs liés à l'intérêt commercial ou à l'image de l'entreprise. »¹²

Que signifie l'expression « fait religieux » ?

De quoi parle-t-on lorsqu'on emploie l'expression « fait religieux » ? Le choix du terme « fait » devant le vocable « religieux » pose encore question à celles et ceux qui l'étudient.

« Il embrasse large, plus que la ou même les religions, systèmes symboliques formalisés. Il est à prendre au premier degré et ne désigne pas, dans ce cadre, une sorte de religion première. [...] Il est observable [...] évolutif, non réductible, mais sujet à une datation, pris dans un avant et un après [...]. Il est un point de départ irréfutable. »¹³

En 2002, Régis Debray a été missionné par le ministère de l'Éducation nationale pour réaliser un rapport sur « L'enseignement du fait religieux à l'école ». Dans ce rapport, il propose la définition suivante de l'expression « fait religieux » :

-
12. La gestion du fait religieux dans l'entreprise privée, Observatoire de la laïcité, Gouvernement français, https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2015/07/gestion_religieux_entreprise_prive-juillet2015.pdf.
 13. Régis Debray, « Qu'est-ce qu'un fait religieux ? », *Études*, septembre 2002, Tome 397, p. 172.

« Le fait religieux est de bonne diplomatie. L'expression a de l'emploi parce qu'elle est commode, et d'une neutralité peu compromettante. Elle ne privilégie aucune confession en particulier. Chacun en a sa part et tous l'ont tout entier. Le laïque soupçonneux d'une possible contrebande spiritualiste excusera le religieux par le fait, qui force, dit-on, à s'incliner. Et le croyant réticent devant toute réduction positiviste d'une foi vivante excusera le fait parce que religieux: qu'importe le flacon, pourvu qu'on ait le mystère! L'alliage des deux mots neutralise l'un par l'autre. Le positif par le mystique, et vice-versa. Aussi bien confessants et libres-penseurs y trouvent-ils leur compte, sans y regarder de près. Chacun peut faire sa part du feu... »¹⁴

En sciences de gestion, le « fait religieux » est alors entendu comme une extériorisation, par des individus, de leurs croyances ou de leurs appartenances religieuses en contexte professionnel. En anthropologie, c'est l'expression « fait religieux dans le monde du travail »¹⁵ qui s'impose.

Le principal avantage de l'expression « fait religieux » – par rapport à celles d'« identité religieuse » ou de « culture religieuse », par exemple – est qu'elle ne concerne pas directement les individus, mais leurs comportements. Elle permet de parler des faits, de s'éloigner des fantasmes autour de la question religieuse, mais aussi des a priori ou préjugés que chacun-e a vis-à-vis de « la religion » comme construit toujours très difficile à définir.

Cette expression permet de s'intéresser aux faits de religion, et non aux religions. Dans le monde professionnel, elle permet l'objectivation par les organisations et leurs managers. Elle met les managers à l'abri des débats théologiques fondés sur des interprétations différentes d'un même texte. De plus, elle met à distance, pour les managers, toute tentation de critiquer les fondements religieux de comportements ou de demandes spécifiques. Toutefois, cette expression ne saurait affranchir le management d'une analyse des parcours, des expériences et des aspirations individuelles, dans un souci de respect et de conciliation des attentes des collaborateurs et des collaboratrices avec les intérêts de l'organisation, dont il est le relais et le porteur.

Le fait religieux en entreprise est donc comportemental. Pour être observable, il doit être constitué d'« actes ». Le fait religieux ne se discute pas théologiquement; la ou le gestionnaire n'entre pas dans un débat de théologiens. Pour autant, elle ou il peut disposer de clés de compréhension ou s'intéresser à l'histoire de l'individu concerné pour prendre ses décisions managériales. En plus d'être

14. *Ibid.*

15. Doumia Bouzar, Lylia Bouzar, *Allah a-t-il sa place dans l'entreprise ?* Paris, Albin Michel, 2009.

un « objet de management »¹⁶, le fait religieux est un phénomène acté dans bon nombre d'organisations françaises.

Enfin, le fait religieux ne saurait être limité à une dimension individuelle. Il est affaire d'interactions dans les collectifs de travail, avec les collègues. La question de la réception de l'expression religieuse des collaborateurs et collaboratrices par les membres des équipes joue fréquemment un rôle dans la manière dont les situations se cristallisent ou non.

Dans cet ouvrage, **nous utiliserons l'expression « fait religieux au travail » pour désigner l'ensemble des comportements qui découlent de l'interprétation que se fait un-e fidèle (qui s'autodéfinit comme tel-le) de la doctrine religieuse à laquelle elle ou il se réfère, et qui surviennent en contexte professionnel (privé ou public)**. Cette définition est à entendre de façon extensive, en prenant en compte la réception du fait religieux dans les équipes de travail (par les collègues et les supérieur-e-s hiérarchiques) et, plus largement, le regard porté sur le fait religieux lorsqu'il est extériorisé. Il convient de tenir compte du vécu des acteurs et actrices exprimantes et de celles et ceux qui l'observent, de la nature et des formes du fait religieux étudié (De quelle pratique s'agit-il ? À quelle religion est-elle associée par l'individu et par le collectif de travail ?), mais aussi de sa fréquence d'apparition ou encore de son impact sur l'activité individuelle et l'activité collective.

Quelles réalités dans les organisations ?

En 2019, l'Institut Montaigne a publié les résultats d'une étude conduite en partenariat avec l'Observatoire du fait religieux en entreprise (OFRE) intitulée « Religion et management: croire au dialogue ». Cette étude, construite et mise en œuvre par Lionel Honoré, professeur en sciences de gestion à l'Institut d'administration des entreprises de Brest, repose sur une enquête d'opinion menée auprès de 1 100 managers et complétée par 183 entretiens qualitatifs. Parmi les principaux résultats, remarquons que « 70 % des répondants rencontrent régulièrement ou occasionnellement le fait religieux au travail »¹⁷. Par ailleurs, 54 % des situations au cours desquelles le fait religieux s'exprime nécessitent une intervention mana-

16. Lionel Honoré, « Fait religieux en entreprise: un phénomène devenu objet de management », 8 novembre 2018, <https://theconversation.com/fait-religieux-en-entreprise-un-phenomene-devenu-objet-de-management-105896> (consulté le 24/05/2020).

17. Lionel Honoré, *Religion et management: croire au dialogue*, Institut Montaigne et Observatoire du fait religieux en entreprise, 2019 Voir les principaux résultats ici : <https://www.institutmontaigne.org/publications/religion-au-travail-croire-au-dialogue-barometre-du-fait-religieux-en-entreprise-2019> (consulté le 27/05/2020).

gériale, et, dans 10 % des cas, ces situations deviennent des sources de conflits ou de tensions. Pour autant, l'auteur précise que le fait religieux n'est pas toujours une cause de tensions sur le lieu de travail. Selon lui, si « *une minorité d'entreprises est confrontée à des situations complexes et tendues* », « *la majorité des entreprises rencontrent des situations qu'elles savent de mieux en mieux gérer, et qui produisent relativement peu de dysfonctionnements et de conflits.* »¹⁸

Par ailleurs, le rapport 2018-2019 de l'Observatoire de la laïcité, et plus particulièrement la section proposée par Armelle Carminati, fait état d'une sensibilité spécifique des dirigeant·e·s d'entreprise et des représentant·e·s du personnel sur ce sujet¹⁹.

Les entreprises développent de plus en plus de dispositifs, notamment formatifs, en réponse aux comportements religieux ; elles cherchent un point d'équilibre et de régulation. Les formations sont adaptées au contexte et visent principalement à réaffirmer le statut et la légitimité du management dans le traitement de ces situations. Ces actions s'inscrivent en concordance avec le positionnement du Gouvernement²⁰, l'effort de recherche du monde académique²¹ et le mouvement des associations de praticiens²². Ces dernières plaident pour le traitement de la question, comme en atteste d'ailleurs le document proposé conjointement par l'AFMD et l'Institut catholique de Paris dès 2013, qui invitait à un management par le dialogue de la diversité religieuse²³.

À l'heure de la banalisation du fait religieux sur le lieu de travail²⁴, la plupart des organisations affichent un positionnement qui s'appuie sur le droit. Pour autant,

-
18. « Fait religieux en entreprise : un phénomène surestimé ? Trois questions à Lionel Honoré », institutmontaigne.org, 16/10/2018, <https://www.institutmontaigne.org/blog/fait-religieux-en-entreprise-un-phenomene-surestime> (consulté le 20/07/2020).
 19. *Rapport annuel de l'Observatoire de la laïcité 2018/2019*, Observatoire de la laïcité, pp. 307 et suivantes. Source : https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2019/10/laicite_rapport_annuel_2018-2019_v16-bat-web.pdf (consulté le 18/07/2020).
 20. *Guide de gestion du fait religieux dans l'entreprise privée*, ministère du Travail, 2017.
 21. Par exemple, un MOOC, « Manager le fait religieux en entreprise », animé par le professeur Lionel Honoré et à destination des entreprises, qui a eu plus de 1 000 apprenant·e·s en 2017.
 22. Par exemple, l'Association Française des Managers de la Diversité en 2013.
 23. Courau Thierry-Marie. (dir., 2013) *Entreprises et diversité religieuse : un management par le dialogue*, <https://www.afmd.fr/entreprises-et-diversite-religieuse-un-management-par-le-dialogue> (consulté le 24/05/2020).
 24. « Sur le lieu de travail, les manifestations de la religiosité se banalisent », 7 novembre 2019, https://www.lemonde.fr/societe/article/2019/11/07/dans-l-entreprise-le-fait-religieux-de-mieux-en-mieux-gere-se-banalise_6018308_3224.html (consulté le 25/05/2020).

nous ne constatons pas une uniformité des postures organisationnelles en matière de gestion du fait religieux : il n'y a pas une seule et unique « bonne façon de faire ». Bien au contraire, comme nous allons le voir, il existe de multiples façons de réguler l'expression religieuse au travail.

La définition d'une posture

Pour les managers de nombreuses organisations, prendre position par rapport à des comportements individuels qui ne relèvent pas directement des exigences professionnelles est perçu comme très complexe. La question du management de ce qui n'est pas professionnel, mais s'exprime dans un cadre professionnel, se pose avec insistance. De plus, le fait religieux est un phénomène sensible, car il met en jeu des positionnements personnels et implique des visions du monde. Il n'affecte donc pas que les individus croyants, mais bien l'ensemble des individus exerçant au sein de l'organisation, et ce, à des degrés variables.

Ce travail est l'occasion de démontrer que **le fait religieux au travail est avant tout un sujet de management, et plus particulièrement de management par la justice, plutôt que de management spécifique de la religion**. Plus largement, s'intéresser au sentiment de justice permet ici d'examiner les conditions d'un management des diversités respectueux des singularités sans renier le commun. La formalisation de ce dispositif de management du fait religieux est appelée « posture organisationnelle ». Il s'agit du positionnement officiel de l'organisation sur ce qu'il est permis de faire ou non, sur les critères retenus pour décider face à des situations nouvelles et sur les relais disponibles pour les managers qui la font appliquer dans leurs collectifs de travail.

Une posture de régulation du fait religieux dans l'entreprise ne saurait être seulement une posture de régulation du fait ; elle doit également permettre de tenir compte des contextes particuliers au sein des collectifs de travail, des interactions entre les individus qui expriment et ceux qui assistent à l'expression religieuse, et, plus largement, du vécu professionnel et souvent personnel des acteurs et actrices vis-à-vis de la religion. Ainsi, la posture de régulation a pour objectif de tenir la promesse du « venez comme vous êtes », tout en permettant un fonctionnement continu de l'activité et une cohésion des équipes de travail. La posture organisationnelle doit être un outil d'objectivation du fait religieux et son appropriation par les acteurs et actrices opérationnel-le-s doit permettre le confort des managers de proximité, en quête de soutien organisationnel pour sécuriser leurs décisions et éviter tout comportement discriminatoire envers les membres de leur équipe.

La régulation et les postures de régulation²⁵

La théorie de la régulation sociale élaborée par Jean-Daniel Reynaud²⁶ s'intéresse à l'origine des règles, à leur finalité, aux producteurs et productrices de ces règles et à leurs conditions de transformation. On y distingue trois acteurs majeurs : les règles, la régulation et les communautés. Les règles officielles de contrôle sont imposées aux acteurs par l'organisation, et les règles autonomes sont produites par les acteurs collectifs. L'auteur est un penseur de l'instabilité des règles et s'intéresse aux processus de régulation.

En nous appuyant sur le travail de Géraldine Galindo et Joëlle Surply amorcé en 2010, nous considérons les postures de régulation comme des processus vivants, sujets à l'appropriation des acteurs, dynamiques et évolutives, qui ont pour objectif de concourir à ce que Jean-Daniel Reynaud appelle « *une régulation conjointe acceptée par l'organisation et les collaborateurs* ».

Appliquée au fait religieux au travail, la posture officielle est celle définie par le top management, alors qu'au niveau opérationnel, les collectifs de travail s'approprient cette posture, et la font vivre avec des problématiques concrètes et des acteurs aux caractéristiques et aspirations plurielles.

Cette question interroge le rôle pivot du manager, en particulier de proximité, dans les organisations. En tant que porteur ou porteuse de responsabilités RH, juridiques ou financières, elle ou il doit disposer des outils et des connaissances nécessaires à la prise de décision éclairée. Dans un contexte de partage des responsabilités RH, elle ou il doit pouvoir s'approprier la posture de son entreprise en la matière. Il est ici question de la personnalisation de la posture, de la façon de la transposer à l'opérationnel, de la diffuser et de la faire accepter. Au-delà, donc, de sa définition stricte, il est nécessaire de s'interroger sur l'appropriation de la posture. Ce questionnement passe

-
25. Géraldine Galindo et Joëlle Surply, « Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2011, vol. 16, n° 40.
26. Voir: Jean-Daniel Reynaud, « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, 1973, 20-2 ; Jean-Daniel Reynaud, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 1988, vol 29, n° 1 ; Jean-Daniel Reynaud, « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et sociétés*, 1988, vol. 23, n° 2.

notamment par des outils (guides²⁷, formations, chartes, règlements...) et, parce que « *le droit ne semble pas pouvoir tout régler en matière de religion au travail* »²⁸, implique des choix stratégiques et convoque une réflexion sur le management.

Les questionnements abordés par cette étude

Ce travail a pour ambition de témoigner de l'existence d'une pluralité de façons de faire face à l'expression religieuse au travail, et de leurs implications concrètes respectives pour les individus et en matière de management. Il contribue, finalement, à apporter une réponse aux quatre questions principales qui constituent l'ossature de cet ouvrage.

D'abord, il s'agit, après avoir présenté la méthodologie de cette étude, de comprendre comment les quatre organisations étudiées régulent l'expression religieuse ou tentent de la réguler (partie 1). En d'autres termes, quelle est la posture qu'elles souhaitent exercer ?

Ensuite, quelle est l'appropriation de ces postures et quelles sont les conditions de cette appropriation dans les organisations en question (partie 2) ? Comment garantir l'application de la posture officielle ? Quelles sont les difficultés rencontrées au sein des collectifs du fait de ces postures officielles ? Quels sont les souhaits exprimés par celles et ceux qui vivent les postures ou sont payé-e-s pour les faire vivre ? Quels sont les points de tension observés ?

Enfin, quels sont les types de faits religieux, voire les pratiques religieuses, qui semblent poser le plus de questions managériales aux organisations françaises (partie 3) ? Quelles sont les postures qui peuvent avoir un caractère excluant ? Quels sont les apports potentiels des postures « innovantes » et comment sont-elles perçues par les individus ?

Loin de prétendre y apporter des réponses définitives, ce travail permet d'analyser la situation dans quatre organisations françaises avec des postures différentes, et aboutit à des recommandations à l'usage des décideurs et décideuses diversité, des managers de proximité et des équipes qu'elles et ils coordonnent (partie 4).

27. Quelques exemples de guides avec leur année de publication : Casino (2010), EDF (2011), AFMD et RATP (2013), La Poste (2014), SNCF et Crédit Agricole (2015), France Telecom Orange (2016), Total (2017).

28. Géraldine Galindo, « Non le droit ne peut pas tout régler en matière de religion en entreprise », 26 mars 2017, <https://theconversation.com/non-le-droit-ne-peut-tout-regler-en-matiere-de-religion-en-entreprise-75160> (consulté le 24/05/2020).

Méthodologie de l'étude

Cette publication présente les principaux enseignements tirés de notre travail doctoral intitulé « *Open the black box* » : postures de régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle », soutenu le 3 décembre 2019, sous la direction du Pr Thierry Jolivet, à Le Mans Université. Dans ce cadre, nous avons étudié quatre organisations françaises qui affichaient des postures distinctes de régulation du fait religieux.

De nombreux efforts ont été déployés pour constituer le panel des quatre organisations enquêtées, puis pour obtenir de la part des salarié·e·s des réponses aux questions que nous nous posions. Les difficultés d'accès au terrain de recherche révèlent la sensibilité du sujet traité. De nombreuses organisations ont simplement refusé la conduite d'entretiens, ou accepté un premier entretien pour finalement se retirer à la suite de la présentation du design de l'étude. Ces organisations avançaient la crainte de « mettre le sujet en lumière », ou qu'il ne soit « pas envisageable, pour la direction, de travailler sur ce sujet en ce moment ».

Par ailleurs, toutes les organisations ne sont pas disposées à accueillir des chercheur·e·s sur ces questions. Les organisations qui l'acceptent sont donc certainement plus avancées que d'autres, au moins dans la réflexion sur les enjeux et les implications du sujet. La méthode comparative pourrait donc conduire le lecteur ou la lectrice à « classer » ou hiérarchiser les pratiques des organisations, alors que l'objectif, ici, est plutôt de mettre en avant la pluralité des positionnements d'organisations qui font des choses en matière de gestion du fait religieux.

Le recueil des données

Finalement, ce travail repose sur des données recueillies de multiples façons :

- une analyse des guides, procédures, documents de travail, comptes rendus de réunion, et supports de formation à la diversité ou au fait religieux et à la laïcité des organisations enquêtées ;
- des périodes d'observation (participante ou non) ;

- 43 entretiens semi-directifs réalisés avec des personnes chargées de définir ou, à défaut, de faire appliquer la posture organisationnelle, avec des managers de plusieurs niveaux, des services supports aux sites opérationnels, et avec des salarié-e-s concerné-e-s personnellement ou non par l'expression religieuse au travail dans chacune des quatre organisations.

L'objectif principal de l'étude était de recueillir les perceptions, à plusieurs niveaux hiérarchiques, des postures de régulation des organisations retenues. Ainsi, nous avons interrogé des individus appartenant au top management, d'autres au management de proximité, et, enfin, des individus appartenant à l'échelon opérationnel, plus rarement interrogés dans les travaux scientifiques conduits en sciences de gestion. Cette démarche est intéressante dans la perspective de confronter les perceptions des collaborateurs et des collaboratrices aux pratiques du management qu'elles et ils vivent au quotidien. Bon nombre d'études se concentrent sur les managers de proximité ou le top management, sans donner directement la parole aux salarié-e-s et agent-e-s opérationnel-le-s, pourtant également concerné-e-s. Elles et ils sont en quelque sorte les inaudibles des études de gestion sur ce sujet.

Dans le cadre des entretiens, les individus ont été interrogés sur leur ressenti concernant la posture (et parfois l'absence de posture) de leur organisation quant au fait religieux, et sur la manière dont cela pouvait impacter leur quotidien professionnel.

Concrètement, nous avons invité les personnes à se positionner par rapport à leurs propres croyances, à décrire l'influence de ces croyances sur leur pratique professionnelle, à expliquer leur vécu du fait religieux au travail, ce qu'elles perçoivent de la posture de leur organisation concernant le fait religieux au travail, et, enfin, à expliciter les questionnements managériaux qui en découlent selon elles²⁹.

Tous les individus se sont donc prononcés sur la posture de leur organisation en relation avec différents types de faits religieux (port d'un signe religieux, demande d'aménagement horaire, etc.), dont la liste est proposée dans le tableau ci-après. Cette liste est construite sur la base des faits religieux principalement relevés dans les études annuelles de l'Observatoire du fait religieux au travail (OFRE) depuis 2013. Elle couvre plus de 80 % des types de faits observés.

29. Voir annexe 1.

Situations soumises, adaptées des travaux de l'OFRE (2013-2018)

Situation 1	Un-e salarié-e demande à s'absenter pour observer une fête religieuse ou assister à un office.
Situation 2	Un-e salarié-e se présente pour la première fois au travail avec un signe religieux (voile, croix, kippa...).
Situation 3	Un-e salarié-e réclame des menus confessionnels certifiés par une institution de leur culte pour le repas du midi.
Situation 4	Un-e salarié-e pratique le jeûne et souhaite un aménagement du temps de travail.
Situation 5	Un-e salarié-e prie sur son lieu de travail pendant un temps de pause.
Situation 6	Un-e salarié-e discute de religion avec un-e collègue. Ses expressions témoignent d'une volonté de le ou la convaincre.
Situation 7	Un-e salarié-e refuse de réaliser une tâche au motif que celle-ci serait contraire à ses principes religieux.
Situation 8	Un-e salarié-e indique préférer éviter de travailler en contact avec une personne du sexe opposé pour des raisons religieuses.

Au cours des entretiens, nous avons systématiquement invité les enquêté-e-s à distinguer leurs décisions de celles recommandées par la posture officielle de l'organisation. Nous avons ainsi constaté que de nombreuses divergences pouvaient exister. Remarquons que certains individus se sont positionnés par rapport à des situations réellement vécues, tandis que d'autres se fondaient sur leur réaction potentielle face à une situation similaire imaginaire. Enfin, notons la position spécifique des managers de proximité, à la fois chargés d'appliquer, mais aussi de faire appliquer la posture définie.

Les entretiens, d'une durée moyenne de 48 minutes, ont été enregistrés avec l'accord des participant-e-s, puis retranscrits. Par ailleurs, les organisations ont été anonymisées par l'emploi de pseudonymes, tout comme les personnes interrogées.

L'échantillon de l'étude

Parmi les 43 entretiens réalisés, 40 l'ont été avec des individus membres des quatre organisations retenues. Trois autres sont des entretiens conduits de manière exploratoire ou visant à élargir l'angle d'analyse.

L'étude comporte une majorité d'individus exerçant au niveau opérationnel, et ce, dans toutes les organisations concernées. Toutefois, nous avons également interrogé des responsables du management de proximité, et nous avons systématiquement obtenu un entretien avec la personne chargée de définir et mettre en œuvre les dispositions relatives au fait religieux au travail.

Répartition des personnes interrogées par niveau hiérarchique :

Niveau hiérarchique	Nombre	Part
Top management	11	27,5 %
Middle management	9	22,5 %
Opérationnel	20	50 %

Les enquêté·e·s sont membres des religions catholique, musulmane et juive, ou encore agnostiques ou athées³⁰. Les entretiens ont été conduits sur la base du volontariat. La part de musulman·e·s dans l'échantillon est supérieure à celle généralement constatée dans la population française. Cela est dû à la propension des organisations auditées à nous mettre en relation avec des salarié·e·s de confession musulmane en priorité, mais aussi à la présence d'une entreprise qui ne compte que des musulman·e·s dans ses effectifs.

Répartition des individus par confession :

Confession	Nombre	Part (échantillon)	Part (France) ³¹
Athée ou agnostique	16	40 %	34 %
Chrétien·ne catholique	7	17,5 %	48 %
Juif ou juive	1	2,5 %	1 %
Musulman·ne	16	40 %	3 %

30. Les agnostiques considèrent que la réponse à la question de l'existence d'une divinité n'est pas accessible ou que l'on n'y a pas accès à ce jour, alors que les athées nient l'existence d'une divinité.

31. *État des lieux de la laïcité en France* [archive], Observatoire de la laïcité, 2019.

Enfin, au moins cinq entretiens ont été conduits dans chaque organisation retenue.

Répartition des individus par organisation et type de structure :

Organisation	Nombre d'individus	Type de structure	Part (échantillon)
La grande entreprise internationale	13	Grande entreprise	32,5 %
La mairie	14	Collectivité	35 %
La PME du secteur numérique	8	PME	20 %
L'entreprise affinitaire	5	PME	12,5 %

Certaines organisations ont adopté une posture officielle de régulation du fait religieux au travail. Pour autant, ces postures officielles diffèrent, bien souvent, des postures effectivement mises en œuvre sur le terrain. La traduction de ces postures officielles dans les entités, dans les services et au sein des équipes peut subir de nombreuses variations, contournements et évitements. Il en résulte des incohérences et des injustices, et parfois de l'exclusion et de la discrimination, réelle ou ressentie. Les salarié-e-s de confession musulmane sont alors en première ligne de ces contradictions.

Enquêté·e·s musulman·e·s, ressenti de discrimination et sentiment d'exclusion

Les musulman·e·s rencontré·e·s dans le cadre de cette recherche expriment plus fréquemment le sentiment d'avoir été ou d'être discriminé·e·s que les enquêté·e·s se déclarant d'une autre religion. Ce sentiment peut générer un repli, voire un fatalisme, par rapport au monde du travail.



« Bah, ils [les Français blancs non musulmans] ne nous aiment pas. En général, les musulmans en France, tout ça, surtout avec les attentats, encore pire d'ailleurs ! On n'est pas les bienvenus, mais bon, on est chez nous aussi ! » – Imran, agent des services techniques, mairie



« Vous n'allez pas nier qu'on est discriminés tous les jours, quand même. En France, il y a un problème avec l'islam [...] pour le taf, pour l'administration, j'invente rien, là, c'est connu. » – Marwan, ex-stagiaire logistique, entreprise affinitaire

De même, le sentiment d'exclusion est un élément saillant qui ressort des entretiens conduits avec les salarié·e·s de confession musulmane. Si elles et ils ne déclarent pas vivre ou avoir vécu de discrimination au sens juridique du terme, elles et ils évoquent souvent un climat hostile à leur foi et à son expression visible dans la sphère professionnelle.



« La situation peut être compliquée pour beaucoup de musulmans en France : nous ne sommes pas complètement considérés comme Français. Et, évidemment que les personnes qui disent ça [que les musulmans ne sont pas tout à fait Français] travaillent aussi, donc on le sent lorsque nous sommes confrontés à eux. » – Sabri, ingénieur développement, PME du secteur numérique



« La religion, c'est mal vu, tout ce qui vient de la religion là, on le critique facilement ici. Les gens ne sont pas méchants, mais ils critiquent parce qu'ils ne comprennent pas, ils aiment pas l'islam, je crois. » – Kadia, agente petite enfance, mairie



« Oh, vous savez, on n'est pas malheureux non plus, mais bon, tout ce qui touche à la religion en général et à l'islam en particulier, si on peut le mettre dans notre poche, c'est mieux. La discrétion n'est pas obligatoire, mais elle est quand même souhaitable, on le sent. » – Zoulika, assistante administrative, grande entreprise internationale

Les musulman-ne-s de notre échantillon ne sont pas les seul-e-s à pointer du doigt ce climat excluant dans les organisations : leurs collègues partagent ce constat.



« Bien sûr qu'il y a des collègues qui sont limites, qui guettent le moindre faux pas [d'un membre de l'équipe] sur autre chose [que la religion] pour s'en servir [contre lui], sans jamais parler directement de la religion. C'est un vrai problème, mais on ne sait pas trop quoi faire. » – Christiane, DRH, mairie



« Je ne peux pas contrôler ce qui sort de chaque bouche, que l'on se comprenne bien. Mais effectivement, il peut arriver que des collaborateurs aient des propos qui peuvent être ressentis comme péjoratifs par nos collaborateurs de confession musulmane, nous sommes vigilants, mais cela arrive, comme partout. » – Jean-Luc, DRH opérationnel, grande entreprise internationale



« Chez nous, on critique tout, même les religions, mais on apprend le respect en faisant ça, on parle de l'islam, oui, mais pas des musulmans. Ça ne doit pas être dirigé contre les gens. Mais vous savez, contrairement à plein d'autres boîtes, ici, on se parle. Ce n'est pas dans l'atmosphère, on se dit les choses, dans le respect. » – Julien, analyste/veille, PME du secteur numérique

Partie 1

Quatre organisations, quatre postures

Dans le cadre de l'étude, dont les résultats sont présentés dans cet ouvrage, quatre organisations très différentes les unes des autres ont été analysées au regard de leur posture en matière de gestion des faits religieux. Cette analyse ne prétend pas être représentative du paysage professionnel français, mais donne à voir quatre façons différentes d'appréhender le fait religieux dans le cadre du travail. Si les postures présentées ici ne sont sans doute pas transposables dans tous les contextes professionnels, elles n'en restent pas moins source d'information et de pistes de réflexion sur les chemins variés que peut prendre le management du fait religieux dans le milieu professionnel.

La diversité des postures affichées par les organisations

Les postures de régulation du fait religieux diffèrent d'une organisation à l'autre, notamment en fonction des impératifs du secteur d'activité, du profil des salarié-e-s, etc. Voyons, ici, les spécificités de chacune des organisations enquêtées en la matière.

La grande entreprise internationale : une ouverture affichée, mais pas d'outils

Cette entreprise est une structure internationale de services avec une politique de promotion de la diversité affirmée, déployée auprès de plus de 30 000 salarié-e-s en France, et plusieurs centaines de milliers dans le monde. Elle exprime, dans ses documents internes et dans ses actions de marketing externes, le souhait de promouvoir la diversité, de proposer un environnement de travail inclusif ou encore de respecter les minorités.



« Nous voulons que notre entreprise ressemble au vrai monde, et à tous les niveaux, nous sommes impliqués pour l'inclusion, nous avons d'ailleurs formé nos cadres, ou au moins une partie d'entre eux. » – François, directeur Diversité, grande entreprise internationale

La diversité et l'inclusion sont présentées dans cette organisation comme la pierre angulaire de la culture d'entreprise, afin que chacun-e « se sente libre de rester soi-même au travail ». L'entreprise organise des sensibilisations à la diversité³², et c'est au sein de ces formations qu'est abordée la question du management du fait religieux, le plus souvent au prisme du développement d'une culture inclusive.



« Nous avons chacun notre propre parcours et nos savoir-faire. Ce sont toutes ces caractéristiques qui font de nos collaborateurs un atout. C'est également ce qui permet à nos clients de se reconnaître en nous. » – François, directeur Diversité, grande entreprise internationale

Le directeur Diversité de la grande entreprise internationale affirme par ailleurs que la présence du groupe dans plusieurs pays le pousse à être attentif aux spécificités des contextes nationaux et aux décisions prises dans les filiales implantées hors de France.

En outre, l'appartenance à un groupe international, issu du monde anglo-saxon, où le concept d'inclusion et son application sont plus répandus qu'en France, influence le groupe France vers l'ouverture aux convictions religieuses. Comme le précise le site Internet du groupe, la ou le salarié-e est considéré-e comme un ambassadeur ou une ambassadrice de l'organisation, et la diversité est envisagée comme un levier de performance, dans la lignée de l'approche « *business case* », très en vogue dans les pays anglo-saxons.

L'approche *business case* de la diversité

Le concept de promotion de la diversité est à l'origine anglo-saxon. La dimension économique y est importante, en particulier dans l'approche « *business case* ». Dans cette approche, la diversité est perçue comme une ressource permettant d'accéder à de nouveaux marchés. La diversité y est un moyen de

32. Ces formations abordent fréquemment la distinction entre diversité et inclusion, ainsi que la question des biais et des stéréotypes. Elles reviennent sur le concept de processus discriminatoire, sur les incidences des discriminations sur la performance et sur les apports des équipes diversifiées à ces mêmes performances.

développer un avantage concurrentiel auprès d'autres organisations qui ne prendraient pas en compte cet enjeu³³. Elle permet notamment d'élargir le vivier de recrutement, de renforcer sa marque employeur et, ainsi, de générer de l'attractivité en s'affichant comme une entreprise ouverte aux particularismes. Cette approche détonne dans un contexte français qui privilégie une conception universaliste plutôt qu'individualiste, et qui ne reconnaît que la communauté nationale des citoyens.

Si la politique diversité de cette grande entreprise est formalisée et que des mesures sont engagées spécifiquement concernant la régulation de l'expression religieuse, la direction Diversité de l'organisation évoque tout de même des difficultés de mise en œuvre au sein des équipes.



« On n'a aucun outil. Je prends l'exemple d'une de mes responsables qui a [...] deux salariés musulmans pratiquants. Il y en a un qui ne demande pas [à pouvoir prier] et un Malien qui prie partout : une fois [à son poste de travail], une fois dans le vestiaire. Et l'équipe lui pose des questions, et si le client lui en parle, il [le manager] ne sait pas quoi faire. Il faut faire une note, pas de note ? Sur quels critères ? C'est du cas par cas, soit géré par laxisme ou avec des discriminations. Il y a des critères, mais pour l'instant, on ne sait pas si on doit concrètement appliquer les critères. »
– François, directeur Diversité, grande entreprise internationale



« Je suis très embêté avec le fait que cette question [du port du voile dans l'entreprise] n'ait pas été tranchée, pour peu qu'elle puisse être tranchée, ou, en tout cas, que l'on n'ait pas de politique, ou de directives, même si je pense qu'on en aurait jamais, des directives, il nous faudrait au moins une position de l'entreprise, parce que derrière, je porte le message à des managers qui, eux, sont confrontés directement. » – Jean-Luc, DRH opérationnel, grande entreprise internationale

L'organisation affiche une posture d'ouverture et de promotion des diversités, avec pour finalité de proposer un espace de travail inclusif. Pourtant, en l'absence de directives claires, de règles concrètes et d'une position fermement affirmée de la part de la direction de l'organisation, la posture affichée est difficilement mise en œuvre par le management de proximité, comme le remarque le directeur Diversité.

33. Hélène Garner-Moyer, « Gestion de la diversité et enjeux de GRH » Management & Avenir, 2006, 7(1), pp. 23-42.

La mairie : un contexte légal présumé respecté

La seconde organisation retenue pour cette étude est une collectivité territoriale, plus particulièrement une ville populaire (10 000 habitants, deux quartiers prioritaires de la politique de la ville [QPV³⁴], ancienne « cité-dortoir » en périphérie d'une métropole). La liste majoritaire au conseil municipal y est de sensibilité communiste. Il n'y a pas, dans cette organisation, de politique diversité formalisée, ce qui s'explique, notamment, par la taille réduite de l'organisation, qui comprend 300 agent·e·s (titulaires et contractuel·le·s).

La seule mesure connue et diffusée, bien que totalement informelle, au sein de l'organisation concerne l'incitation à recruter des individus domiciliés dans la collectivité. Le maire demande systématiquement, lors la signature du PV de jury de recrutement, où habitent les candidat·e·s. Les membres du jury ont donc intégré cet usage et, à compétences égales, le recrutement se fait en faveur des salarié·e·s résident·e·s de la commune. Par cette mesure, le maire ambitionne de réduire l'exclusion des populations de la ville, qui compte un taux de chômage supérieur à 20 %.

La neutralité des agentes et agents publics

L'obligation de neutralité s'applique à tout·e·s les agentes et agents publics, sans distinction. Elle recouvre le fait de s'abstenir de toute manifestation de ses croyances religieuses, opinions politiques ou considérations philosophiques, dans l'exercice de ses fonctions. Elle s'applique donc aux fonctionnaires et aux contractuel·le·s, mais aussi aux salarié·e·s travaillant pour une organisation porteuse d'une mission ou d'une délégation de service public. Cette neutralité s'entend à l'égard des usagères et usagers, des collègues, ainsi que de la hiérarchie. Très concrètement, toute propagande religieuse, politique ou philosophique en direction des usagères et usagers du service public est interdite, tout comme le port de signes religieux – qu'ils soient discrets ou ostensibles – dans l'exercice de ses fonctions. En dehors des heures de travail, la liberté de religion reprend le dessus. Cette neutralité est motivée par l'impératif d'impartialité et pour garantir l'égalité de tous les citoyens et de toutes les citoyennes devant le service public³⁵. L'Administration publique, que représentent ici les agentes et agents publics, est aconfessionnelle.

34. <https://www.cohesion-territoires.gouv.fr/quartiers-de-la-politique-de-la-ville> (consulté le 24/07/2020).

35. Observatoire de la laïcité, *Guide Laïcité et collectivités locales*, 15 octobre 2015. Consultation électronique : <https://www.gouvernement.fr/guide-laicite-et-collectivites-locales-reactualise-octobre-2015-3072>.

Comme toutes les collectivités publiques, cette organisation est soumise au respect du principe de laïcité, qui se traduit, pour ses personnels, par une obligation de neutralité.



« On doit évidemment incarner l'État, mais on doit aussi être sûr, dans notre ville qui cumule les difficultés, que tous les citoyens aient accès au service public. Et donc, on doit respecter nos agents [...] qui pensent des choses, mais n'ont pas le droit de le dire. Ce n'est pas évident quand même cette histoire de neutralité, même si l'équipe municipale en comprend toute la portée, il y a un gros travail à faire là-dessus auprès des agents qui perdent le sens de tout ça. » – Thomas, maire de la commune, mairie

Le maire de la commune présente des actions conduites dans le champ d'application du principe de neutralité.



« Nous sommes soumis à la séparation des Églises et de l'État, nous avons mis en œuvre une charte de laïcité pour rendre plus concret le texte au niveau local, charte discutée avec les O[rganisations] S[yndicales], et nous avons désigné un référent laïcité sur la commune, en lien avec l'élu, à l'Administration générale, qui est mon adjoint. » – Thomas, maire de la commune, mairie

La structure semble effectivement tiraillée entre deux forces : le souhait d'inclure les personnes et de reconnaître les singularités des agent·e·s d'un côté, et le souhait de mettre en œuvre une laïcité incarnée par la neutralité des agent·e·s de l'autre. Ces deux éléments de tension correspondent d'ailleurs à une ligne politique clairement marquée, notamment par un engagement en faveur des « droits humains »³⁶ et de la lutte contre toutes les formes de discrimination (prise de position pour la libération de prisonniers palestiniens, élu délégué aux droits humains...), et une affirmation de l'engagement laïque de l'équipe municipale (plusieurs vœux en ce sens votés au conseil municipal).

36. Telle est l'expression utilisée dans cette collectivité.

La PME du secteur numérique : la mise en débat

Il s'agit d'une PME de l'ouest de la France, qui appartient au secteur des entreprises de services du numérique. Elle accompagne les sociétés clientes dans la gestion de projet, par la formation, l'intervention ou encore le conseil.

La politique diversité de cette structure n'est pas formalisée. Selon son dirigeant, il ne s'agit pas d'un questionnement prioritaire. Pour autant, cette PME propose un mode de régulation de l'expression religieuse très particulier. Son dirigeant, qui se définit lui-même comme franc-maçon et athée, a mis en place un projet visant, selon lui, à l'émancipation de ses collaborateurs et collaboratrices, et, par ricochet, celle de l'ensemble de la société.



« 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 sûr, la cohésion nationale dans notre pays, qui laisse clairement à désirer. Les gens ne se parlent plus. Bien sûr, ils se disent "bonjour, au revoir, s'il vous plaît et merci", mais les sujets de fond ne sont plus débattus. La télévision elle-même renonce aux vrais sujets, la radio est encore un peu protégée. » – Marc, chef d'entreprise, PME du secteur numérique

Le dirigeant laisse ici transparaître ses motivations : il entretient une relation particulière avec le concept d'émancipation. Au-delà de la mise en discussion des convictions religieuses, il critique certains courants de pensée et les évolutions sociétales qu'ils induisent. On comprend donc que son modèle est également porteur d'un projet politique et d'une certaine conception de l'émancipation, qui serait celle de l'abandon du dogme.



« 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 boîte, c'est là que je peux agir le plus efficacement. » – Marc, chef d'entreprise, PME du secteur numérique

Dans cette optique, le dirigeant de cette PME impose aux salarié·e·s de son entreprise de participer à des temps de « dispute » – en d'autres termes de débat contradictoire

(voir encadré) – au moins une fois par mois (et au moins une fois par an en tant qu'orateur ou oratrice), en contrepartie de la possibilité d'exprimer librement leurs convictions, religieuses ou non. Il met à la disposition de tous et toutes un espace ouvert à la pratique religieuse et finance des activités qui relèvent de l'approfondissement des connaissances religieuses sans lien avec le travail. Le concept de dispute est ainsi au cœur de la posture de régulation du fait religieux au travail affichée par cette entreprise.

Perspective historique sur la *disputatio*

Loin de la néosémie admise qui revient à considérer la dispute comme a priori conflictuelle, la dispute (*disputatio*) consiste à « échanger, avec un interlocuteur, des arguments contradictoires sur un sujet donné »³⁷.

À l'époque de la Sorbonne médiévale, la *disputatio* était l'une des épreuves du baccalauréat. Deux candidat·e·s tiraient le même sujet, et l'un·e devait construire des arguments en faveur de la proposition (*pro*), tandis que l'autre était chargé·e d'argumenter en défaveur (*contra*). Cet exercice, qui a ensuite disparu au profit de la dissertation³⁸, avait pour but de faire comprendre aux étudiant·e·s, ces futur·e·s citoyen·ne·s, que l'opinion repose sur le savoir et qu'elle se construit sur la base d'arguments. Il visait à enseigner aux étudiant·e·s à s'extraire de leurs propres positions en comprenant, mais aussi en défendant celles de l'autre.

Au cours des entretiens comme lors d'échanges informels, plusieurs collaborateurs et collaboratrices des organisations enquêtées ont mentionné la « langue de bois » managériale ou le fait qu'aujourd'hui « il n'est plus possible de rien dire sans risquer quoi que ce soit ». L'enjeu est sociétal, mais aussi managérial. De grandes entreprises se sont déjà saisies de ce processus³⁹ pour mettre en débat, lors de temps dédiés, l'organisation interne de leurs structures. Étroitement liée à la notion de subsidiarité⁴⁰, la dispute concerne généralement des questions techniques. Elle est ainsi proposée comme échappatoire aux risques psychosociaux (RPS). Elle s'applique ici au domaine des idées et des conceptions métaphysiques.

37. <http://www.cnrtl.fr/definition/dispute>.

38. Pierre-Henri Tavoillot, « Réhabilitons l'exercice de la dispute », 23 avril 2013, https://www.lemonde.fr/idees/article/2013/04/23/rehabilitons-l-exercice-de-la-dispute_3164920_3232.html (consulté le 24/05/2020).

39. Jean-Marie Charpentier, *Le débat en entreprise; communication et participation directe des salariés à EDF-GDF (1995-1999)*, thèse de doctorat, Université Paris 13, 2003.

40. Idée issue la doctrine catholique, de Thomas d'Aquin jusqu'à des encycliques plus contemporaines, comme celle de Pie XI, qui soutenait que l'autorité supérieure devait abandonner « aux groupements de rang inférieur le soin des affaires de moindre importance » (1931) in Alain Vulbeau, « Contrepoint - Subsidiarité et décentralisation », *Informations sociales*, 2010, 162, (6), p. 85.

Le dirigeant de la PME présente la « *salle de cohésion* » comme l'espace au centre de son projet. Il s'agit d'une salle de pause, aux caractéristiques distinctives importantes. Tout d'abord, la taille de la pièce est importante : elle peut accueillir une trentaine de personnes et au moins quinze assises « *pour faciliter la réflexion : un espace trop confiné freinerait les idées, le lieu doit être inspirant* ». Elle comprend également un pupitre, derrière lequel les collaborateurs et les collaboratrices sont fréquemment invité-e-s à présenter une réflexion qui touche aux convictions religieuses, le plus souvent dans une perspective critique. Les interventions présentées sont archivées sous forme de textes, dans un recueil. Elles sont, par exemple, intitulées : « La liberté de conscience chez les catholiques en 2020 » ou « Pourquoi les athées sont sectaires ? ». S'ensuit un débat collectif sur ce qui vient d'être présenté, qui comprend l'usage d'un bâton de parole. Les titres mentionnés démontrent la perspective critique mise en avant par ce modèle. Le second titre, par sa formulation normative, revêt une dimension polémique.

Le dirigeant affirme qu'il considère ses collaborateurs et ses collaboratrices comme des citoyen-ne-s-employé-e-s, c'est-à-dire que, pour lui, elles et ils sont des citoyen-ne-s avant d'être des employé-e-s.



« Bon, évidemment, on peut discuter partout ici, personne ne pointe, on sait jamais qui est en pause, mais on a des temps dédiés au débat, dans la salle de cohésion, qui, d'ailleurs, est la seule qui a un règlement (rires)! » – Marc, chef d'entreprise, PME du secteur numérique



« Dans la salle, on peut parler de tout, souvent, en dehors des temps prévus, ils parlent boulot; finalement, le débat est devenu une façon de travailler, ils se débrouillent, grâce à ça, je suis un produisant comme eux, je ne manage presque jamais. » – Marc, chef d'entreprise, PME du secteur numérique

Une bibliothèque est proposée et son approvisionnement est de la responsabilité de tous et toutes. On y trouve les livres des trois grandes religions monothéistes, des livres de concordisme⁴¹, des ouvrages philosophiques divers et des traités d'athéisme ou d'adogmatisme. L'ensemble des documents présents dans cette bibliothèque concerne uniquement les questions religieuses, spirituelles ou philosophiques. On trouve, au mur, des tableaux d'art contemporain, un extrait de la loi

41. Système d'exégèse visant à établir une concordance entre les textes bibliques (religieux) et les données scientifiques, <http://www.cnrtl.fr/definition/concordisme> (consulté le 18/03/2019).

de séparation des Églises et de l'État de 1905, et le règlement de fonctionnement de la salle.

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.

L'entreprise affinitaire : un espace « *Islam friendly* »

La dernière organisation enquêtée est une PME intervenant dans le secteur du commerce alimentaire de gros, et plus particulièrement de denrées halal, ainsi que, récemment, de produits religieux non alimentaires.

Cette entreprise ne dispose pas d'une politique diversité clairement formalisée. Toutefois, elle est connue, au moins dans le département, pour son statut de structure ouverte à l'expression des croyances sous toutes leurs formes et pour son environnement de travail, voulu « *islam friendly* » par son dirigeant. Cela signifie que cet environnement de travail est ouvert aux formes d'expression de la religion musulmane, partant du principe que cela n'est pas (ou moins) possible dans bon nombre d'entreprises. Cette entreprise correspond à la définition d'une entreprise affinitaire.

Les entreprises affinitaires et les entreprises de tendance, quelles différences ?

Le terme d'entreprise de tendance a été récemment popularisé. Ce terme fait référence aux organisations qui sont structurées et/ou managées en référence à des doctrines religieuses et aux principes d'action qui en découlent. La dimension éthique y est prédominante. Cela peut concerner des organisations dites « religieuses », mais aussi des organisations dont le fonctionnement repose sur un culte en particulier. Enfin, ces organisations peuvent éventuellement avoir une activité commerciale ou industrielle en lien avec la religion. Leur étude est relativement récente, alors même que certaines sont très anciennes⁴². Par exemple, les

42. Lionel Honoré, Géraldine Galindo, Hedia Zannad, « Religion et management : état des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible », *Revue française de gestion*, 2019, 281(4), pp. 59-77.

monastères fonctionnent comme des entreprises depuis des siècles. Le fonctionnement des entreprises de tendance suppose l'adhésion des membres à la doctrine mise en avant par l'organisation, et la finalité de cette dernière.

Le doyen honoraire de la Cour de cassation et avocat honoraire du Conseil d'État, Philippe Waquet, définit, dès 1996 (sans contestation depuis), les entreprises de « tendance » en France comme étant celles dont « *l'objet essentiel de l'activité est la défense et la promotion d'une doctrine ou d'une éthique* ». Comme l'a également rappelé Jean-Guy Huglo, rapporteur de la Cour de cassation pour l'arrêt « Baby-Loup », « *l'entreprise de "tendance" requiert une adhésion du salarié à une idéologie, à une morale ou encore à une politique* ». C'est pourquoi il est admis par la jurisprudence que dans de telles structures (très rares), l'employeur soit en droit d'exiger du ou de la salarié-e une adhésion aux valeurs véhiculées par ladite structure, ce qui peut justifier une restriction proportionnée de sa liberté de conscience.

Rappelons, enfin, que la jurisprudence française, constante, circonscrit les règles spécifiques relatives aux « entreprises de tendance », aux organisations et associations religieuses ou aux établissements d'enseignement privé relevant d'une religion déterminée. La doctrine admet également comme entreprises « de tendance » les partis politiques et les syndicats ou les associations spécifiques ayant pour objet essentiel la promotion d'une doctrine (par exemple, des obédiences maçonniques).

En l'espèce, l'objet de l'entreprise étudiée est le commerce alimentaire. Son activité ne défend pas à proprement parler une doctrine. Son statut de « structure ouverte à l'expression des croyances » renvoie à une politique managériale, mais ne constitue pas une « entreprise de tendance ». Toutefois, dans cette entreprise, les conditions sont aménagées pour la pratique d'une religion en particulier, en l'occurrence l'islam, et la majorité des collaborateurs et collaboratrices sont musulman·e·s, bien que le dirigeant affirme que cela n'est pas un critère de recrutement. Finalement, cette entreprise est « affinitaire » au sens où son fonctionnement est dépendant des valeurs religieuses, politiques ou philosophiques de son dirigeant, sans que la défense d'une doctrine en particulier soit mise en avant comme finalité collective.



« Être croyant, c'est quand même pas pareil qu'être végétarien. Quand vous êtes végétarien, c'est pour vous, alors que quand vous êtes croyant, vous croyez en une force supérieure qui dirige tout et à laquelle vous devez obéir, c'est quand même pas la même chose. Donc de dire "chez moi, je vais respecter l'éthique de ma religion et arriver au boulot faire autre chose", j'ai du mal à le croire, et pour moi, je vois pas comment cela peut être possible, mais bon... ». – Naïm, chef d'entreprise, entreprise affinitaire

Le chef d'entreprise présente sa structure comme ouverte à toute manifestation religieuse. Il considère son modèle comme un refuge construit en lien avec son éthique personnelle et en réaction aux expériences de discrimination qu'il a vécues dans ses emplois précédents.



« Moi, le vendredi entre 13 et 14 h, tu ne peux pas me trouver, pendant la pause déjeuner, pourquoi à ton avis ? Parce que je vais à la mosquée pour prier parce que, nous, on a la prière du vendredi comme les chrétiens ont celle du dimanche. Je fais toujours tout pour pas la louper. Et [dans mon emploi précédent] c'était des questions incessantes : "t'étais où, je sais que t'es parti prier" et il [mon chef] me cassait la tête. Jusqu'au jour où [mon chef] m'a prononcé une phrase qui m'a fait un déclic. Le mec m'a dit : "un jour, je vais repeindre le dépôt avec du sang de porc, comme ça, je sais que, même dans le dépôt, tu ne pourras pas prier". C'est vraiment une haine viscérale quoi, et sérieusement, c'est quand même violent. [...] À partir de cette phrase, je me suis dit "non, là, je vais continuer ni chez lui ni ailleurs. Je vais m'absenter pour aller prier, il va me demander où je suis, je vais être obligé de mentir, alors que c'est un des péchés les plus graves dans ma religion. Donc je vais prier, qui est une bonne action, pour directement après mentir pour pouvoir continuer de la faire, c'est schizo' comme truc". C'est clairement ce qui m'a poussé à me mettre à mon compte ».

– Naïm, chef d'entreprise, entreprise affinitaire

De l'exclusion à l'autoentrepreneuriat

Au cours de nos recherches, nous avons rencontré plusieurs autoentrepreneurs et autoentrepreneuses qui se présentaient comme ayant fait le choix d'entreprendre pour concilier religiosité et professionnalité⁴³. Certain·e·s expliquent leur choix par leur contexte familial ou leur niveau de diplômes, mais tous et toutes expriment le sentiment d'avoir vécu une succession d'expériences discriminatoires ou excluantes. Elles et ils expliquent en avoir déduit que leur foi, ou plus spécifiquement son expression, n'avait pas sa place sur le marché du travail français. Elles et ils ont donc choisi de quitter leur emploi pour pouvoir vivre librement leur religion, sans risque de stigmatisation. Certain·e·s ont créé leur entreprise, avec plus ou

43. Hugo Gaillard, « Religion et management : du malhonnête "venez comme vous êtes" au revanchard "nous allons faire sans vous". Vers une mutation affinitaire du marché du travail ? », Actes du 29^e congrès AGRH – Expérimentations locales, contextualisation des solutions, 29 au 31 octobre 2018, IAE de Lyon.

moins de succès. Pour d'autres, cela s'est traduit par une précarisation de leur situation professionnelle, passant d'un travail salarié à un travail informel ne permettant pas de « dégager un revenu décent » selon elles et eux, ou entraînant une perte de salaire importante. Pour ces personnes, les convictions religieuses, leur expression au travail et les expériences d'exclusion qui y sont liées jouent un rôle déterminant dans leur parcours professionnel.

Ce dirigeant déclare que la discrimination qu'il a vécue a influencé ses choix entrepreneuriaux, et particulièrement la posture de régulation de l'expression religieuse qu'il propose. D'abord pensé pour pouvoir lui-même exprimer sa foi tout en travaillant, son projet évolue vers une attitude de protection vis-à-vis de ses collaborateurs et collaboratrices, comme un refuge pour des individus qui souhaiteraient exprimer pleinement leur religiosité sur le lieu de travail.



« Ici, on ne vous embête pas avec ça, chacun est lui-même, tout le monde bosse, ça vient pas vous polluer votre quotidien. » – Naïm, chef d'entreprise, entreprise affinitaire



« On est complètement ouverts, les gens savent pourquoi ils viennent chez nous. Il n'y a ça presque nulle part ailleurs : pour les musulmans, c'est une aubaine ! » – Naïm, chef d'entreprise, entreprise affinitaire



« Quand vous avez une éthique au quotidien, ça complète vos compétences, c'est plus facile pour tout le monde. Tout le monde sait, ici, quelles sont les grandes valeurs de l'entreprise, et oui, évidemment, c'est lié à l'islam dans le comportement. » – Naïm, chef d'entreprise, entreprise affinitaire

Dans cette organisation, une salle de prière collective existe, et les horaires sont aménagés sur demande pour le ramadan, aussi bien pour les salarié·e·s qui travaillent au siège, dans l'entrepôt ou dans les restaurants. Les jours de fêtes musulmans sont principalement chômés. D'une part parce qu'il s'agit d'une demande des collaborateurs et des collaboratrices, d'autre part parce que l'entreprise intervient sur un marché confessionnel ; par conséquent, l'activité ralentit également pour ses client·e·s, qui ferment à cette occasion.

Différence entre les accommodements raisonnables à la française et à l'anglo-saxonne

Lionel Honoré relève que le concept clé d'accommodement raisonnable n'est pas mobilisé de la même manière des deux côtés de l'Atlantique. « *En France, l'idée dominante, et qui s'impose de plus en plus dans les textes juridiques, est qu'il convient de demander au salarié de s'accommoder des contraintes de l'entreprise et de sa pratique professionnelle en aménageant sa pratique religieuse. À l'inverse, aux USA, il est demandé à l'entreprise d'adapter son mode de fonctionnement pour prendre en compte la pratique religieuse des salariés. Dans les deux cas, il s'agit de chercher une articulation entre les contraintes liées à l'exercice de la liberté religieuse et au bon fonctionnement de l'entreprise. Toutefois, dans un cas, c'est l'organisation collective qui prime et c'est au salarié de faire l'effort de s'adapter, alors que, dans l'autre, c'est la liberté individuelle qui prime et c'est à l'organisation de lui laisser une place.* »⁴⁴

Les quatre organisations enquêtées affichent donc des postures distinctes. Pour la première, il s'agit d'une posture de promotion de la diversité, qui a pour objectif d'aboutir à proposer un environnement de travail inclusif. Pour la deuxième, la neutralité est une obligation légale. Les deux autres organisations affichent des postures plus rares et originales. L'une organise des débats internes autour de questions religieuses en contrepartie d'une totale liberté de pratique religieuse pour tous les salariés et de toutes les salariées. La dernière adopte une posture de liberté totale, qui se traduit par une facilitation de la pratique culturelle.

De la posture affichée à sa traduction opérationnelle

Les postures affichées par les organisations doivent ensuite faire l'objet d'une appropriation par les acteurs et actrices de terrain. Or, des écarts parfois importants apparaissent entre les postures affichées et les pratiques réellement mises en œuvre dans les organisations.

44. Lionel Honoré, « Religion au travail : perspectives européennes et outre-Atlantique », 5 mai 2017, <https://theconversation.com/religion-au-travail-perspectives-europeennes-et-outre-atlantique-75416> (consulté le 25/04/2020).

La gestion au cas par cas

Dans la grande entreprise internationale et la mairie, les directives en matière de management du fait religieux sont mises en œuvre par des managers de terrain. Or, comme nous avons pu le constater en les interrogeant, ces dernier·e·s perçoivent rarement ces directives comme suffisamment précises, claires ou adaptées. Par conséquent, elles et ils en viennent souvent à juger au cas par cas de ce qu'il convient de faire dans des situations impliquant une question religieuse. Ces pratiques de terrain, fondées sur des considérations personnelles, produisent des traitements variables d'un service à l'autre, parfois en contradiction avec la politique organisationnelle, voire à l'origine de décisions discriminatoires.



« Non, sur mon périmètre en tout cas, je n'ai pas de raison particulière de le permettre [les aménagements horaires pour pratique d'un jeûne], mais c'est pareil pour d'autres raisons. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y en a pas, mais moi, je n'y suis pas favorable. » – Jean-Luc, DRH opérationnel, grande entreprise internationale

Les managers de la grande entreprise internationale rencontrent des difficultés dans l'identification du positionnement à adopter ou à faire adopter. Les individus croyants, eux-mêmes, se posent beaucoup de questions sur ce qu'elles et ils ont, ou non, le droit de demander ou de faire en matière de fait religieux. Certain·e·s adoptent alors une stratégie de test, par des tâtonnements, pour établir une sorte de jurisprudence locale en matière de régulation du fait religieux au travail.



« Ça dépend du contexte, mais, de toute façon, je ne connais pas les règles dans chacun des contextes, faut essayer, voir comment ça réagit, et on voit ensuite ce qu'on peut faire, où et avec qui. » – Amira, chargée des RH opérationnelles, grande entreprise internationale



« C'est sûrement permis, après, je ne le conseille pas [la pratique de la prière au travail], c'est toujours mal interprété ces trucs-là. Les gens sont pas fans et ça peut jouer sur d'autres choses. » – Samir, agent de cuisine, grande entreprise internationale

Dans la collectivité territoriale, les règles sont perçues par les enquêté·e·s comme tout à fait claires. Ainsi, les aménagements horaires ne sont majoritairement pas mis en œuvre, et le fait religieux au travail ne fait pas exception.



« Ce n'est pas quelque chose qu'on fait [adapter les horaires pour le jeûne]. Les horaires sont fixes, avec un plan de production bien défini.

Si on va là-dessus, on ne s'en sort plus, sérieusement! » – Jules, responsable de restauration, mairie

Pourtant, le directeur général des services remarque que cette règle supporte quelques exceptions.



« Nous avons un collègue qui aménage [ses horaires], parfois un peu tout seul, bon, voilà, on apprend aussi de cette demande, on fait au mieux pour apprendre. » – Sébastien, directeur général des services, mairie

Face aux stratégies individuelles des salarié·e·s croyant·e·s, les managers adoptent un positionnement au cas par cas, plutôt en réaction et en fonction de la situation rencontrée. Elles et ils justifient ce positionnement par l'absence d'outils permettant la mise en œuvre concrète de la posture organisationnelle, ou par la diversité des situations susceptibles de survenir. Elles et ils s'en remettent à leur capacité (et à celle de leurs collègues) de décider au cas par cas. Les responsables de la politique diversité des organisations acceptent ces décisions prises *ad hoc* par les managers de proximité qui contournent le positionnement officiel, tant que cela ne nuit pas au fonctionnement de l'organisation.



« Il y a eu des cas, quand ça ne gêne pas le fonctionnement du service et que cela ne pose pas de problèmes d'hygiène je pense que c'est possible, mais encore une fois, cela dépendra du chef, s'il est au courant ou pas que c'est possible, et s'il ne se laisse pas déborder par ce qu'il pense. »
– Sabrina, chargée de mission Diversité, grande entreprise internationale

Bien que ces deux organisations soient soumises à des règles légales différentes, on y observe la même stratégie de traitement au cas par cas des demandes en lien avec la religion. Cette stratégie majoritaire s'explique par la méconnaissance de la posture officielle de l'organisation sur ces questions par les managers de proximité.

La peur d'être discriminatoire et le souhait d'être exemplaire

Certains managers de proximité, en particulier au sein de la grande entreprise internationale et de la mairie, disent éprouver des difficultés à se positionner, par crainte d'être soupçonné·e·s de discrimination ou d'en exercer effectivement.



« Oh là, mais vous savez, faut faire attention! Ça part vite dans tous les sens, pour le moindre petit truc que tu dis sans faire attention! Le mieux, c'est rien dire, sauf quand c'est trop exagéré, mais sinon, faut

rien dire, enfin, c'est ce que je conseille, quoi. » – Coraline, coordinatrice équipe ménage, grande entreprise internationale



« On fait gaffe, moi je fais gaffe, comme c'est pas toujours clair-clair. C'est bien aussi de pouvoir poser des questions parce que, une fois que c'est dit que t'es raciste ou je ne sais pas trop quoi, t'en a pour toute ta vie, même si c'est pas vrai. » – Jules, directeur de restauration, mairie

Pour enrayer cette dynamique collective difficilement contrôlable, le directeur Diversité de la grande entreprise internationale nous explique avoir volontairement recruté une femme portant un foulard au poste de chargée de mission Diversité. Ce faisant, il explique avoir voulu faire évoluer les perceptions des collaborateurs et des collaboratrices sur le sujet des signes religieux en général et du voile en particulier.



« Je l'ai pas fait pour ça, j'ai embauché Sabrina parce qu'elle était la plus compétente. Mais d'un autre côté, c'était aussi un moyen d'envoyer un signal, de dire bon, ça existe, c'est une réalité, c'est permis par la loi, et chez nous, qui plus est au siège, on n'est pas hors-sol, quoi, et la diversité, c'est aussi ça, quoi. » – François, directeur Diversité, grande entreprise internationale



« Quand je suis arrivée, François me parlait des réactions des autres, que ça faisait parler, il a toujours été avec moi [prêt à me soutenir]. Mais c'est vrai que j'étais la première au siège à porter le voile. Alors, oui, j'étais la représentante des voilées ! Mais pourquoi toujours voir le voile avant de me voir moi ? J'ai l'impression d'avoir été un morceau de tissu, surtout au début, alors que, moi, je ne cherche pas ça. » – Sabrina, chargée de mission Diversité, grande entreprise internationale

Sabrina raconte que ses collègues ont parfois été surpris-es qu'elle porte un signe religieux tout en travaillant sur des sujets qu'elles et ils percevaient comme incompatibles avec sa foi. Lors d'un projet sur les droits des personnes LGBT, elle a senti que certaines personnes étaient surprises qu'elle y participe, comme si sa religiosité allait la conduire à refuser de travailler sur un tel sujet.



« En fait, je devrais faire mon boulot, bosser sur le droit des LGBT comme je le fais sans problème parce que c'est mon travail, mais ce que j'ai sur la tête ne change rien, j'ai un travail à faire et je le fais. » – Sabrina, chargée de mission Diversité, grande entreprise internationale

Le recrutement volontaire d'une chargée de mission Diversité portant le foulard, afin de modifier les idées reçues à ce sujet, rappelle la figure du héros, ou, en l'occurrence, de l'héroïne. Or, recourir aux héros ou aux héroïnes pour impulser un changement ou gérer une crise présente un risque à la fois pour la personne concernée et pour le projet que l'on souhaite servir. Le poids de la responsabilité peut être trop important pour la personne symbolisant le changement.

Les risques du modèle de rôle et de la figure du héros

En analysant la gestion de crise de la COVID-19 en France pour le journal *Le Monde*⁴⁵, Marie-José Del Volgo et Bernard Granger expliquent pourquoi il est problématique d'héroïser les soignant-e-s : il serait dangereux de recourir aux héros, car le héros souffre souvent en silence et porte sur ses épaules une responsabilité qui le dépasse. Cela peut d'ailleurs conduire à nier la vulnérabilité des individus. Cela les conduirait à se forger une « carapace », afin de poursuivre cette « mission héroïque » avec plus ou moins de confort.

De même, une étude que nous avons entamée en mars 2020 (toujours en cours) auprès de personnes se définissant comme Noires ou Arabes et qui travaillent dans un service Diversité et/ou inclusion, nous laisse envisager qu'elles ressentent parfois porter une cause qui les dépasse, ou du moins pour laquelle elles auraient préféré s'engager de leur propre chef. Les premiers résultats nous conduisent à penser que cela peut contribuer à produire un sentiment d'exclusion et de la souffrance au travail. Ces individus se retrouvent en position de *role model*, sans l'avoir toujours souhaité. Ils portent alors une mission en rupture avec leurs aspirations premières, avec une forte dimension transformatrice, que le statut de héros les contraint à endosser.

Intégrer et mettre en dispute : le compromis au cœur du modèle

La PME du secteur numérique met en avant la notion de compromis pour garantir l'application de sa posture officielle. Le mode de fonctionnement adopté en matière de régulation du fait religieux n'est pas rendu public, car ni le dirigeant ni

45. Bernard Granger et Marie-José Del Volgo, « Il est dangereux de faire endosser aux soignants le costume du héros », 26 mars 2020, https://www.lemonde.fr/planete/article/2020/03/26/coronavirus-il-est-dangereux-de-faire-endosser-aux-soignants-le-costume-du-heros_6034557_3244.html (consulté le 25/04/2020).

ses collaborateurs et ses collaboratrices ne le souhaitent. Le dirigeant dit vouloir « protéger son projet ». Certain-e-s salarié-e-s estiment que « leur entourage ne comprendrait pas ». Il s'agit d'une pratique interne et ritualisée.

L'ensemble des individus de l'organisation se dit conscient de l'ouverture et de la facilitation impulsée par le dirigeant, et des libertés en matière de culte que cela permet.



« Tu peux très bien voir un mec prier à 10, alors qu'une heure avant, on parlait remise en question du créationnisme à l'initiative d'un autre collègue pendant le petit-déj[euner]. » – Marc, chef d'entreprise, PME du secteur numérique



« D'un autre côté, on compte pas nos heures, mais les pauses, moi, je suis attentif [à l'équité des temps de pause]. On a un collègue, il prie environ deux fois par jour, en plus des pauses qu'on prend ensemble! Je sais que c'est freestyle, ici. » – Julien, analyste/veille, PME du secteur numérique

Les salarié-e-s comprennent qu'en contrepartie de cette possibilité d'exprimer leur religion de manière libre et extériorisée, chacun-e est fortement incité-e à participer au fonctionnement « émancipateur » de l'organisation – ce que le dirigeant nous confiait comme étant sa conception des droits et des devoirs.

La taille modeste de cette PME, mais aussi les multiples outils de gestion et rituels mis en œuvre, permettent une parfaite adéquation entre la posture organisationnelle pensée et voulue par son dirigeant et sa mise en œuvre concrète par tous les salarié et toutes les salariées en interne. La récurrence des temps ritualisés peut toutefois apparaître comme trop importante par certain-e-s salarié-e-s.



« On n'a pas trop le choix : tous les ans, on doit lâcher dix minutes sur un sujet qui nous tient à cœur, on peut aussi en proposer, je dirais pas que c'est contraint non plus, parce qu'on a adhéré au concept quand on nous l'a présenté, mais c'est souvent revenu, quoi. » – Julien, analyste/veille, PME du secteur numérique

Fonctionner avec et par le fait religieux : le retour du *business case* ?

L'organisation affinitaire affiche publiquement une ouverture totale et dérégulée à l'expression religieuse au travail. Cette posture est effectivement perçue comme telle par les collaborateurs et les collaboratrices.



« *Il n'y a rien du tout dans le règlement intérieur ; ici, chacun pense ce qu'il veut tant que ça n'empiète pas [sur] la liberté d'untel ou autre.* » – Naïm, chef d'entreprise, entreprise affinitaire



« *On est complètement libres, c'est simple. Et on a ça nulle part. Tout est à côté de nous, il y a la salle, le voile, c'est même pas un sujet, on peut discuter de notre religion, c'est libre, voilà.* » – Ikram, chargée de communication, entreprise affinitaire

Le chef d'entreprise semble, par ailleurs, soucieux de maintenir l'équité entre les salarié-e-s pratiquant-e-s et non pratiquant-e-s, en particulier s'agissant des temps de pause permettant à chacun-e de s'adonner à la pratique religieuse ou à toute autre activité.



« *Et puis, il y avait des gens qui ne priaient pas. Et ils trouvaient cela injuste que lui pouvait prendre une pause pour ça pendant le rush, et qu'en plus, quand il allait prier, ce n'était pas décompté de son temps de travail alors qu'il allait prier. Donc j'ai mis des pointeuses.* » – Naïm, chef d'entreprise, entreprise affinitaire

Finalement, le dirigeant de cette structure affinitaire cherche à appliquer une posture d'ouverture à l'expression religieuse et de facilitation, sans jamais transiger sur le travail et les objectifs fixés.



« *Si, demain, on doit faire des binômes et qu'il y en a un qui me dit non, je ne travaille pas avec une femme, je lui répondrai "bah rentre chez toi si tu ne travailles pas avec une femme, monte ta boîte avec des mecs".* »
– Naïm, chef d'entreprise, entreprise affinitaire



« *Non, il faut pas tout mélanger et je veux pas que quelqu'un s'engouffre. Donc moi, je donne une pause, qui fait telle durée, tu peux fumer une clope ou faire une prière, c'est là la différence, ça ne me regarde pas !* »
– Naïm, chef d'entreprise, entreprise affinitaire

La posture organisationnelle affichée et sa mise en œuvre effective telle qu'elle est perçue par les collaborateurs et les collaboratrices sont identiques.



« On est ici pour travailler, le cadre est idéal, les conditions aussi. Donc, pour la religion, la plupart du temps, on peut [faire ce qu'on veut], mais si quelque chose vient croiser un truc important pour le taf, c'est clair qu'on sait que c'est le taf qui prime. On est payés pour travailler, pas pour gagner des hassanates⁴⁶. Mais on fait les deux. » – Marwan, ex-stagiaire logistique, entreprise affinitaire

Par ailleurs, le chef de cette entreprise présente l'orientation confessionnelle de la structure comme un levier de pilotage des ressources humaines, le plus souvent au service de l'implication, de la fidélisation, mais aussi de l'attractivité.



« Un employé, s'il est motivé, il donnera tout ce qu'il a. Comment vous le motivez ? Chacun a une source de motivation différente, l'argent, l'autre il a un crédit, il s'accroche à son crédit, et moi, j'ai l'avantage d'avoir des gens qui sont motivés parce qu'ils ont un cadre de travail qu'on ne trouve pas ailleurs. » – Naïm, chef d'entreprise, entreprise affinitaire



« Les gens sont contents, vous attirez des ressources. Des gens qui, à prix et compétences équivalents, ils vous choisiront vous, parce que vous les laissez prier. Mais ce n'était pas prémédité, c'est ce qu'on découvre, ça : faites le bien et vous récolterez du bien. » – Naïm, chef d'entreprise, entreprise affinitaire



« Je recrute pas mal de talents, si j'étais égoïste, je dirais "la France, restez comme ça" ! Je recrute des gens compétents qui ne me négocient pas les salaires, ne me négocient pas les conditions d'emploi, rien du tout, et surtout s'accrochent à leur boulot et donnent plus, car des mecs comme moi, il n'y en a pas quarante. Alors, plus les lois seront restrictives, plus je vais les attirer chez moi ou alors ils partiront à l'étranger.

46. Le hassanate ou hasanate (arabe: [ḥasanāt] « bonnes actions ») est la comptabilisation dans l'islam des bonnes actions que la ou le fidèle fait, notamment les prières, l'écoute de la Parole divine ou tout simplement les bonnes actions de la vie (respect de la charia, charité...). Source: <https://fr.wikipedia.org/wiki/Hassanate>. Voir également Yahya Ould al-Barra et Abdel Wedoud Ould Cheikh, « L'injure comme délit. L'approche des fuqahâ' théologiens-légitistes musulmans », *Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée* [En ligne], pp. 103-104 | juin 2004, mis en ligne le 12 mai 2009, consulté le 23 mai 2020. URL: <http://journals.openedition.org/remmm/1199> ; DOI: <https://doi.org/10.4000/remmm.1199>

Je ne peux pas recruter tout le monde. » – Naim, chef d'entreprise, entreprise affinitaire

Ces derniers éléments attestent d'une conception très « business case » RH dans l'entreprise affinitaire, puisque le dirigeant met en avant les implications managériales de son fonctionnement. Il évoque l'avantage concurrentiel, en termes de management, de la mise en œuvre d'une politique diversité, ici consacrée à la liberté d'expression religieuse et sa facilitation. Un business case interne, donc, complémentaire du business case de la diversité, qui concerne davantage les relations avec les parties prenantes en général, et notamment les client·e·s.

Partie 2

Les points de tension de la régulation du fait religieux au travail

Pour comprendre les difficultés rencontrées par les organisations étudiées, il est possible de mettre à jour trois principaux points de tension au sein du processus de gestion du fait religieux au travail. Le premier concerne plutôt la définition de la posture, qui doit être conforme au droit et clairement établie. Le deuxième relève de la nécessité d'une cohérence d'application entre les services et les équipes, pour réduire les bricolages locaux qui génèrent de l'injustice perçue. Le troisième concerne la place de la fonction RH dans le processus de régulation et le partage des responsabilités RH auprès des managers de proximité et des chef·fe·s d'équipes.

Deux impératifs : la conformité au droit et la clarté

Pour être perçue comme claire, une posture doit être à la fois conforme au droit, soutenue par une politique diversité affirmée et traduite en un ensemble de règles sans équivoque au niveau opérationnel.

La conformité au droit

La première étape vers la clarté de la posture organisationnelle est la conformité au droit applicable.

Dans la mairie enquêtée, le principe de neutralité semble connu de tous et toutes. Les personnes que nous avons interrogées s'entendent sur le sens à donner au

terme « laïcité » et s'attendent à ce que l'application de ce principe s'impose à tous et toutes dans le secteur public.



« Pas de signe religieux au travail, c'est la règle de la laïcité, c'est valable pour toutes les questions religieuses. » – Patrick, directeur des services techniques, mairie



« On se doit d'être laïques, il faut quand même faire respecter certains principes, donc les agents doivent être neutres. Et là, on parle de quelque chose qui est au même niveau que la probité ou le secret professionnel, c'est du sérieux. » – Christiane, DRH, mairie

Dans les organisations publiques, la clarté de la loi qui régit le fait religieux et sa connaissance partagée par tous et toutes participent de la solidité de la posture organisationnelle.

A contrario, dans les organisations privées, la loi qui s'applique à la gestion de situation en lien avec le fait religieux est moins connue des salarié·e·s.

Le droit français en matière de régulation du fait religieux dans le secteur privé

L'article L. 1121-1 du Code du travail rappelle que « nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché. »

Cet article rappelle qu'en droit privé, c'est le principe de liberté de religion et, par conséquent, de liberté de culte qui prime. Ainsi, il est *a priori* permis en France de porter une kippa ou un voile sur son lieu de travail ou encore de pratiquer la prière ou la méditation sur son temps de pause. Toutefois, très concrètement, et pour l'exemple, s'il est avéré que porter un pendentif religieux augmente le risque d'aspiration vers une machine industrielle, il est légal de demander au collaborateur ou à la collaboratrice de le retirer pour protéger sa santé.

Parce que la règle légale est moins connue et que la posture organisationnelle est souvent moins marquée, les managers de proximité du secteur privé adoptent parfois un positionnement « local » par rapport au fait religieux, comme nous avons pu le constater dans la grande entreprise internationale enquêtée.



« Je ne sais pas vraiment ce qui se fait ni ce que l'on peut effectivement faire, nous construisons, par rapport à ce que l'on voit, ce qu'on veut bien nous laisser entendre, les échanges que nous avons avec les quelques personnes-ressources, mais on sent bien que c'est touchy et que tout le monde apprend en même temps que nous la réponse qu'ils nous donnent. » – Philippe, directeur régional, grande entreprise internationale



« S'il n'y a pas de contact [avec le] client, la tolérance sera plus forte, mais... chez nous, on est assez ouverts sur les signes, mais face au client, c'est compliqué, je ne sais pas trop en fait, c'est compliqué. » – Amira, chargée des RH opérationnelles, grande entreprise internationale

À l'inverse, lorsque la posture de régulation est clairement inscrite dans le projet de l'entreprise, les salarié-e-s semblent mieux percevoir quelle attitude adopter, quelles règles appliquer et respecter en matière de gestion du fait religieux. C'est, par exemple, le cas des salarié-e-s de la PME du secteur numérique et de l'entreprise affinitaire.



« Ici, l'ouverture aux croyances dans leur diversité est aussi forte que possible. Le fait ne se présente pas, mais je porte une petite croix et personne ne me le reproche. » – François, administrateur de BDD, PME du secteur numérique



« Il n'y a pas de flou, ici. Il suffit de demander, d'être transparent et direct, de ce qu'on veut faire, comment on va le faire, et de s'assurer avant que ça ne changera rien pour le boulot. Tout le monde sait ça. C'est pas trop un sujet parce que les règles du jeu sont claires. » – Maria, webdesigner en apprentissage, PME du secteur numérique



« Tout est permis jusqu'à preuve du contraire [chez l'entreprise affinitaire], t'es libre par rapport à la religion, tu n'as pas à te justifier ou expliquer tout ce qui te passe par la tête, tant que tu bosses, c'est clean. » – Marwan, ex-stagiaire, entreprise affinitaire

L'inscription de la posture dans une politique diversité affirmée

Les salarié-e-s ont également une perception plus claire de la posture organisationnelle sur ces questions lorsque la politique diversité ou, plus généralement, l'engagement en faveur des droits humains fait l'objet d'un soutien affirmé de la part des dirigeant-e-s.

Manager l'expression religieuse au travail

Dans la mairie étudiée, alors même que la règle du principe de neutralité dans le secteur public est connue de tous et toutes, son application n'est pas unanime. Les engagements du maire en faveur du respect de la diversité de chacun-e viennent brouiller le message de l'impératif de neutralité. Les agent-e-s déclarent que le flou qui entoure la position de la collectivité laisse de la place à une certaine souplesse dans l'application de cette règle.



« En général, la religion, les signes tout ça, en gros tout ce qui se voit, c'est interdit par la laïcité, mais les élus sont souples. Il y a des arrangements discrets, il ne faut pas être dogmatique dans un sens comme dans l'autre. C'est vrai qu'on sait jamais trop ce qu'il faut faire ou pas, mais c'est peut-être pas plus mal de laisser un peu de souplesse. » – Brahim, agent informatique, mairie



« Dans mon service, j'ai un agent qui porte un petit foulard, pas un voile, j'estime que ça ne dérange pas et puis, c'est plus simple comme ça. On peut pas vraiment dire que c'est religieux. Donc la position de la collectivité n'est pas trop claire, et puis ils sont engagés là-dessus nos élus, les droits, la liberté. Ils sont presque cohérents en étant souples. » – Tina, directrice Enfance éducation, mairie

L'affirmation politique est également nécessaire dans les structures privées. Ainsi, lorsque le sujet est perçu par les salarié-e-s comme un tabou organisationnel, la clarté de la posture en est affectée.



« Il y a des critères, mais, pour l'instant, on ne sait pas si on doit concrètement appliquer les critères. » – François, directeur Diversité, grande entreprise internationale



« Je suis très embêté avec le fait que cette question [la possibilité de prier sur le lieu de travail] n'ait pas été tranchée, pour peu qu'elle puisse être tranchée. Ou, en tout cas, que l'on n'ait pas de politique ou de directives. [...] Il nous faudrait au moins une position de l'entreprise parce que, derrière, je porte le message à des managers qui, eux, sont confrontés directement [à des situations qui impliquent le fait religieux]. » – Jean-Luc, DRH opérationnel, grande entreprise internationale

L'absence de politique organisationnelle claire vient donc altérer la capacité des individus à se saisir des critères établis pour gérer les situations. Les enquêté-e-s disent craindre de ne pas être soutenu-e-s si elles et ils prennent une décision en accord avec

la loi, mais qui pourrait être interprétée comme trop permissive par des membres de la direction.

À l'inverse, lorsque l'affirmation de la position politique est forte, par exemple lorsqu'elle est suffisamment claire et assumée pour être communiquée vers l'externe, les salarié-e-s n'ont aucun doute quant aux règles à appliquer dans les différentes situations qui peuvent se présenter. C'est le cas de l'entreprise affinitaire étudiée.



« Ici, c'est assumé, Naïm [le chef d'entreprise] a un passé. Il nous permet un espace libre, et il fait passer des messages. Il montre que c'est possible [d'autoriser toute expression religieuse au travail] et que ce n'est pas pour autant que c'est mal ou qu'on est dangereux. On est juste libres, ici, et ça fait du bien. » – Ikram, chargée de communication, entreprise hébergée par l'entreprise affinitaire

Le chef de l'entreprise affinitaire affirme d'ailleurs qu'il ne communique pas spécialement vers l'interne, mais qu'il incarne sa posture en général, y compris dans sa communication institutionnelle ou ses relations à la presse.



« Si tu veux, c'est évident, vu mes prises de position, mon engagement et ma foi, voilà, j'incarne le truc et c'est comme ça, tout le monde le sait parce que c'est implicite. » – Naïm, chef d'entreprise, entreprise affinitaire

Le défi de la cohérence face aux bricolages locaux

Une diversité d'applications de la posture entre les services

Dans le cas de la mairie, alors même que la règle de la laïcité semble connue et comprise de tous et toutes, les enquêté-e-s rapportent d'importantes fluctuations dans sa mise en œuvre entre les différents services. Certain-e-s chef-fe-s de service adoptent des stratégies de contournement de la règle, pour assurer la paix sociale à court terme ou par convictions personnelles. La règle officielle n'est donc pas perçue comme contraignante, et les écarts sont nombreux.



« En fait, le problème, c'est qu'on ne fait pas tous pareil, je ne dis pas qu'on ne sait pas ce qu'on doit faire, mais certains font quelque chose sur les signes [religieux], d'autres sur le ramadan, d'autres encore sur les récupérations de temps... donc moi, je pèse le pour et le contre, et je me dis que c'est pas si grave. » – Tina, directrice Enfance éducation

Cela conduit parfois à ce que des collaborateurs et des collaboratrices se voient autorisé-e-s à l'expression religieuse accommodée dans un service, et réprimandé-e-s pour les mêmes faits dans un autre. En plus de créer de l'inertie décisionnelle, cet état de fait peut entraîner des difficultés relationnelles entre les chef-fe-s de service et la perception d'une injustice chez les agent-e-s concerné-e-s.



« On a un agent qui arrive à 10h30 [pendant le ramadan], en plein milieu des plages horaires fixes, là, ça me pose question. Et puis les RH ne sont pas informées et les agents parlent, [les règles] c'est pour tout le monde ou pour personne, sinon, ça fait des privilèges et là, c'est le bazar. » – Valérie, DRH adjointe, mairie



« Quand tu as un chef de service qui autorise de porter un foulard à un agent, et dans un autre service, où cet agent travaille aussi, où on lui demande de l'enlever, comment veux-tu que ça avance ? » – Christiane, DRH, mairie

Les bricolages locaux qui conduisent au non-respect de la règle commune ou à son application variable d'un service à l'autre sont bien connus des agent-e-s elles-mêmes et eux-mêmes, ce qui peut les conduire à prendre des décisions qui concernent directement leurs droits. Cela influence les demandes RH qu'elles et ils considèrent comme possibles, en anticipation des réactions potentielles de leurs collègues si elles ou ils venaient à les formuler.



« Moi, je préfère poser mes matinées, quand je vois comment ça parle quand Imran arrive plus tard, c'est trop de soucis pour pas grand-chose, ça fait parler ces choses-là, faut pas croire. » – Brahim, agent informatique, mairie

Dans la grande entreprise internationale, c'est la variation des règles entre le siège et les structures opérationnelles qui est mise en avant. Ce constat est partagé à la fois par les personnes employées au siège et par les personnes travaillant dans les structures en question.



« Au siège, ils font un peu comme ils veulent, je crois. Pour nous, c'est quand même plus compliqué, parce qu'il y a du boulot et c'est bien planifié. On n'est pas tous pareils, on n'a pas les mêmes contraintes en fait. » – Salomé, agente de restauration, grande entreprise internationale



« C'est clair qu'au siège c'est plus simple, beaucoup plus simple, dans les cuisines, sur les sites, c'est plus compliqué. » – François, directeur Diversité, grande entreprise internationale

Enfin, à la mairie, le rapport au temps et à l'expérience passée est également important. L'un des agents nous explique que, lorsqu'il a rencontré, par le passé, une posture d'autorisation, il estime que cette posture fait jurisprudence.



« Mon ancien chef, il était pas cool, il refusait des trucs – la mosquée le vendredi – alors que ça dérangeait rien au service, et il expliquait pas. Maintenant, je peux y aller, mais je le savais que c'était possible. Lui, je l'oublierai pas, c'est clair, et, maintenant, j'accepterai plus ça. » – Imran, agent des services techniques, mairie

Ici, on remarque que si la neutralité ne permet pas *a priori* d'adapter l'emploi du temps de l'agent pour suivre un office religieux, les pratiques managériales peuvent toutefois rendre cela possible. Ici, parce que cela est compatible avec les impératifs de continuité de l'activité, le manager d'Imran a choisi d'accorder un aménagement horaire. Il est intéressant de constater que l'agent développe un ressentiment vis-à-vis de son ancien responsable et lui reproche de ne pas lui avoir accordé une autorisation qui lui était pourtant accessible.

La comparaison entre organisations comme moteur de changement ?

Certains individus comparent la posture de leur organisation avec celles d'autres organisations dont ils estiment les caractéristiques similaires pour la renforcer ou bien la faire évoluer. À ce titre, l'exemple le plus marquant est celui de la mairie : les décideurs et les décideuses comparent l'application du principe de laïcité dans d'autres collectivités, soumises au même contexte législatif et réglementaire, afin d'affiner ses modalités d'application concrète en interne.



« Il y a peu de collectivités qui laissent porter des signes, il y a toujours des oublis, pour les fêtes, c'est pareil, on bricole, mais on ne peut pas changer tout notre fonctionnement. À Lyon, ils ont fait un guide et ils le disent très bien dedans. Faut bosser sur ces sujets, ou regarder ce que font les autres et faire pareil quand c'est bien, enfin non, pas quand c'est bien, quand c'est conforme à la loi, quand même, c'est le minimum ! » – Christiane, DRH, mairie

Pour le maire lui-même, cette comparaison permet de relativiser les manquements à l'obligation de neutralité : la situation serait plus problématique ailleurs.



« Attendez, il faut regarder, moi je vois bien dans mon réseau, on est quand même relativement protégés de problèmes. Faut être souple, laisser vivre le truc, parce que si on commence à mettre des règles partout, c'est le début des problèmes. » – Thomas, maire, mairie

La recherche d'une cohérence internationale

L'appartenance à un groupe international semble être un élément pouvant influencer la perception de la posture de régulation de l'organisation, et particulièrement sa cohérence, comme dans la grande entreprise présente à l'international.



« Dans le catalogue des tenues de notre entreprise, on a un catalogue monde évidemment, et il y a des tenues couvrantes, concrètement des voiles, de notre entreprise. Donc, si pour beaucoup, on ne veut pas trop parler de ces questions, soit parce que c'est pas intéressant, soit parce qu'il n'y a pas de sujet, notre appartenance à un groupe mondialisé, qui intervient dans d'autres cultures où la religion est vue d'une autre manière, nous rappelle parfois nos contradictions ou au moins les œillères qu'on peut avoir dans le traitement des sujets. » – François, directeur Diversité, grande entreprise internationale

La présence de tenues dites « couvrantes » dans le catalogue peut entraîner la difficulté, pour les personnes concernées, à accepter des mesures de restriction de port de signes religieux. Les individus, qu'ils soient croyants ou pas, mettent en avant ce qu'ils perçoivent comme une incohérence et affirment que la position du groupe, et plus directement de leur manager, est impossible à entendre dans ce contexte.



« Nos collaborateurs ne sont pas hors-sol, nous avons un contexte, cela n'échappe à personne, nous sommes face à nos contradictions, ou plutôt face à nos incohérences. Que voulez-vous répondre à ce sujet du catalogue monde ? Devons-nous le censurer pour avoir la paix ? Assurément non. Il faudra certainement s'aligner clairement. » – Jean-Luc, DRH opérationnel, grande entreprise internationale

La cohérence apparaît ici comme une condition de la clarté de la posture, comme le premier problème à résoudre pour prétendre régler le second. Au niveau opérationnel, cette idée semble à la fois interroger ou faire sourire.



« Parfois, il n'y a rien à comprendre. On nous parle d'hygiène, de sécurité, et puis on sait qu'ailleurs dans le monde, c'est possible de se couvrir un peu plus pour celles qui veulent. Moi, je m'en fous, mais c'est quand même particulier, on n'est pas loin de la mauvaise foi! » – Salomé, agente de restauration, grande entreprise internationale



« Une fille m'en a parlé une fois, je ne sais pas comment elle a su ça, elle a dû tomber sur le catalogue. Qu'est-ce que vous voulez répondre? Ça me fait rire moi! On marche sur la tête! » – Coraline, coordinatrice équipe ménage, grande entreprise internationale

Remarquons qu'aucun-e enquêté-e ne fait mention des spécificités des contextes nationaux lors des comparaisons entre les règles applicables en matière de port de signes religieux dans différents pays.

Le partage équilibré des responsabilités RH

Le rôle des RH dans la gestion des situations impliquant la religion

En matière de gestion du fait religieux, comme sur d'autres sujets, la fonction RH est bien souvent celle qui est appelée pour « éteindre le feu » lors de situations dysfonctionnelles ou pour rassurer les individus et leurs supérieur-e-s en cas de questionnement.



« On est les référents de l'administration, on s'appuie sur nous. En tout cas, on aimerait bien s'appuyer sur nous. On doit éteindre le feu, mais le mieux, quand même, c'est de prévenir les couacs. » – Christiane, DRH, mairie



« Le réflexe, c'est de se tourner vers nous. Nous sommes des partenaires presque naturels sur cette question, enfin naturels pour les salariés en tout cas. Mais faudrait aussi clairement dire que c'est à nous de gérer, sans que ça remonte aussi en parallèle en haut, ou du moins qu'on ait peur d'être contredits dans la semaine qui suit. » – Amira, chargée des RH opérationnelles, grande entreprise internationale

La réflexion de cette chargée de RH opérationnelle dévoile le manque de coordination entre les acteurs et actrices responsables de la conception et du pilotage de la posture d'une part, et les personnes en charge d'en assurer la mise en œuvre concrète sur le terrain d'autre part. La crainte de voir ses décisions désavouées

par le top management affaiblit le partenariat RH⁴⁷, et n'aide pas les salarié·e·s à identifier clairement des acteurs et actrices chargés de relayer et mettre en œuvre la posture officielle.

Partager la régulation entre la DRH et les managers de proximité

Parmi les managers de proximité interrogé·e·s, plusieurs personnes relèvent qu'elles ne savent pas vers qui se tourner pour trancher les situations problématiques.



« Je porte quelque chose pour me couvrir parce que c'est dans ma religion, ma cheffe m'a dit de l'enlever, donc je ne sais pas ce qu'on a le droit ou pas de faire, mais, surtout, je sais pas qui décide pour ça, quoi, c'est qui le chef sur le sujet ? » – Kadia, agente petite enfance, mairie

Pour répondre à cette question de la personne légitime pour traiter ces situations, les organisations formalisent des outils de gestion et de régulation opérationnels du fait religieux (guides, documents synthétiques, Q&R, etc.). Ces outils répertorient, de façon plus ou moins synthétique, les situations les plus fréquemment vécues dans les organisations. Ils constituent des références importantes lorsqu'ils sont construits avec les managers et les équipes et, par conséquent, ils reflètent le contexte et la culture des organisations concernées.

Plus largement, la régulation du fait religieux interroge les processus RH et met en lumière leurs dysfonctionnements. Dans la mairie, par exemple, la DRH raconte avoir reproché à une agente de porter un signe religieux dans l'enceinte de la mairie, alors que l'agente en question ne l'avait fait qu'à l'occasion d'un rendez-vous en dehors de son temps de travail, non rémunéré, pour venir signer un contrat. À cette occasion, elle découvre les pratiques en matière de fait religieux au sein de la structure dans laquelle cette agente travaille quotidiennement – pratiques en contradiction avec la règle de neutralité censée s'imposer à tous et toutes dans le secteur public.



« Un agent que j'ai convoqué en RH pour un rendez-vous qui n'avait rien à voir avec la laïcité. Cet agent intervenait auprès des personnes âgées au foyer logement de la ville. Quand l'heure de l'entretien arrive, je sors de mon bureau pour accueillir l'agent, que je ne trouve pas. Je des-

47. C'est-à-dire la reconnaissance du rôle stratégique et des apports de la fonction ressources humaines pour traiter les problématiques relevant de l'expression religieuse au travail.

cends au bureau du secrétariat général pour demander si l'agent s'est présenté et on me répond que l'agent est devant mon bureau, qu'elle est passée saluer. Je reviens devant mon bureau et je vois une personne vêtue d'une burqa⁴⁸, mais je ne me dis pas que cela peut être l'agent en question, dont je ne connais pas l'habitude de porter un tel vêtement. Je redescends au secrétariat général qui me confirme que c'est cet agent, ensuite je vais voir la DGS qui était censée assister à l'entretien avec moi. Nous faisons le point et nous accordons nos violons. Lors de l'entretien, l'agent nous confirme qu'elle ne porte pas ce signe au travail, mais qu'elle porte un foulard discret et une robe longue, et que ça fait 10 ans qu'elle travaille comme ça. Nous lui indiquons que ça n'est pas possible au regard du droit, et nous prenons rendez-vous avec la directrice de la structure qui ne trouvait pas cela particulièrement choquant. » – Christiane, DRH, mairie

Ici, non seulement la DRH ne parvient pas à faire respecter les règles qui encadrent la posture dans l'un des services de la mairie, mais, faute de relais « locaux », elle ignore en quoi consistent les comportements individuels quotidiens dans ces services. Or, en l'occurrence, les managers se positionnent, dans ce service, non pas au regard du droit, mais de leur perception personnelle de la situation.

Ce type de situation fait appel à des processus et des procédures RH classiques et fondamentales. Il renvoie l'organisation à la place qu'elle accorde à l'individu dans sa politique RH et à la façon dont elle souhaite faciliter l'organisation personnelle des collaborateurs et collaboratrices. Le fait religieux au travail fait émerger de nombreux questionnements relevant des missions de la fonction RH, comme la sécurité des collaborateurs et des collaboratrices, la conciliation vie privée et vie personnelle, les rapports à l'administration RH, etc.

Décentraliser la décision

La décentralisation des décisions concernant les régulations du fait religieux au travail est nécessaire parce qu'elle permet la capacitation (c'est-à-dire la capacité à manager, sortir de l'inertie, prendre des décisions, ne pas subir son environne-

48. Samuel Laurent : « Niqab, hijab, burqa : des voiles et beaucoup de confusion », Les décodeurs, 10 juin 2015, https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/06/11/niqab-hijab-burqa-des-voiles-et-beaucoup-de-confusions_4651970_4355770.html (consulté le 24/05/2020).

ment et/ou son équipe...) et le confort managérial. Elle permet également d'éviter la création de « jurisprudences » locales, dans lesquelles la posture de l'organisation serait « tordue » par l'inaction managériale et la densité du fait religieux au travail⁴⁹.

À titre d'illustration, sur un site de la grande entreprise internationale, la majorité des salarié-e-s étaient musulman-e-s pratiquant-e-s, et certain-e-s souhaitaient prier au travail. Faute de décision de la part du manager de l'équipe, les salarié-e-s ont mis en place, de façon informelle, des temps de prière individuels dans les vestiaires du site. Cet usage est progressivement devenu une règle locale sans que le manager sache à qui s'adresser pour organiser ces temps.

La mise en place de référent-e-s, ou d'un comité, chargé-e-s de faire appliquer la posture peut constituer une piste intéressante pour garantir le respect de la posture, et faire appliquer la règle et la loi. Les salarié-e-s apprécient généralement la mise en place d'une démarche partenariale et les prises de décision collégiales. Par ailleurs, cette méthode permet d'éviter de faire peser sur un décideur unique des décisions parfois difficiles et susceptibles d'être critiquées.



« C'est bien, comme ça, quand il y a des problèmes, c'est quand même plus simple de se réunir et d'en discuter. On ne peut pas juste dire "non, c'est interdit" ou "oui, c'est autorisé". [!] Faut ritualiser un peu l'histoire et puis que tout le monde comprenne qu'il y a consensus. » – Sébastien, directeur général des services, mairie

La décentralisation de la décision est alors un moyen, pour les managers, de gagner en confort et de pouvoir fonder leur décision à la fois sur les impératifs RH et sur la règle. Les comités ou les référent-e-s interviennent par exception et sur sollicitation des managers, créant ainsi une dynamique d'apprentissage qui profite à la fois au manager et aux services supports.



« Avoir des outils, la confiance et être capables de décider, c'est ce que demandent les équipes, si l'on n'a ni l'un ni l'autre, comment voulez-vous que la situation puisse être apaisée ? » – Philippe, directeur régional, grande entreprise internationale

49. Lionel Honoré, « Les déterminants des dysfonctionnements managériaux liés à l'expression religieuse au travail. Étude exploratoire du rôle joué par la densité de fait religieux dans la situation de travail et de management. ». Actes du 29^e congrès AGRH – La GRH peut-elle sauver le travail ? 13 au 15 novembre 2019 – IAE de Bordeaux/Kedge BS.



« Il faut qu'on se penche sur les sujets, les chefs d'équipe décident, font appliquer, c'est leur boulot, mais, en même temps, ils peuvent pas non plus tout faire [il] faut des lieux intermédiaires pour accompagner quand c'est compliqué. » – Joëlle, technicienne paye, mairie

Finalement, le rôle de la fonction RH reste à définir clairement en matière de régulation du fait religieux : il relève, dans une certaine mesure, de l'ambidextrie, en étant la fois contraignant et habilitant. Le service RH apparaît tantôt comme le bras juridique de l'organisation, tantôt comme le conseiller des managers de proximité, avec, toutefois, la crainte d'être déjugé si les conseils ne s'inscrivent pas dans la vision diversité du top management ; vision qui, elle-même, n'est pas toujours claire.

Ainsi, il est important de partager les responsabilités RH en matière de régulation à l'échelon opérationnel, tout en identifiant clairement le service RH et en lui donnant les moyens de se positionner comme service ressource de la régulation du fait religieux – en particulier dans les structures qui ne disposent pas de département Diversité.

Cette notion de partage permet d'impliquer les managers de proximité au sein d'une posture clairement définie et participe à la personnalisation de cette posture. Il ne s'agit donc pas de donner les pleins pouvoirs RH aux managers de proximité ou aux chef-fe-s d'équipes, mais bien de les associer à la régulation de manière plus engageante, pour éviter qu'elles et ils ne « bricolent » des arrangements qui pourraient être perçus comme discriminatoires.

En d'autres termes, il s'agit de donner des outils RH qui permettent aux managers de prendre des décisions adaptées au contexte et à leurs équipes, tout en inscrivant l'individualisation de ces décisions dans un cadre commun, dont le service RH central est le relais, et pour lequel il propose un soutien (managérial et/ou juridique). Cela permet d'éviter le sentiment d'iniquité, et de ne pas faire du fait religieux un passe-droit ou une raison pour discriminer.

Partie 3

La gestion concrète des différents faits religieux dans les organisations étudiées

L'analyse montre que les faits religieux que nous avons étudiés sont perçus de trois manières différentes :

- certains font l'objet d'un consensus sur ce qu'il est possible de faire et les conditions dans lesquelles cela est possible ;
- d'autres font l'unanimité contre eux, toutes les personnes interrogées étant d'accord pour dire que ces comportements ne sont pas acceptables au travail ;
- enfin, une troisième catégorie réunit des faits religieux pour lesquels les règles sont globalement moins claires, moins bien appliquées, moins bien comprises et à l'origine de davantage de difficultés pour les managers comme pour les personnes concernées.

Notons que la plupart des répondant·e·s ont spontanément cité des faits religieux en lien avec l'islam au cours des entretiens. Certain·e·s l'ont fait en prenant appui sur des situations vécues ou des faits observés. D'autres, n'ayant jamais été confronté·e·s au fait religieux lors de leurs expériences professionnelles, se sont projeté·e·s et ont immédiatement associé « fait religieux » et « islam ». Elles et ils n'ont alors mentionné des faits religieux en lien avec d'autres religions que dans un second temps.

Les faits religieux acceptés consensuellement

Deux catégories de faits religieux sont consensuellement acceptées par toutes les personnes interrogées, quelle que soit la structure pour laquelle elles travaillent : il s'agit des demandes d'absence et des aménagements d'horaires.

Les demandes d'absence pour observer une fête religieuse

Dans les quatre organisations, cette demande d'absence est rendue possible par la pose d'une demande de congé payé ou d'un autre type de congé. Aucune des organisations n'applique de disposition dérogatoire pour ce motif.

Les managers recommandent à leurs collaborateurs et collaboratrices de ne pas faire état du caractère religieux de leur demande d'absence. Cela leur permet de prendre leur décision uniquement sur la base du travail et de la continuité de l'activité.



« Pas besoin de me dire pourquoi, je regarde, je peux, j'accorde, je ne peux pas, je refuse et j'explique pourquoi, c'est le seul moyen d'être à peu près tranquille et impartial. » – François, directeur Diversité, grande entreprise internationale



« On regarde si c'est possible, si ce n'est pas possible, on explique pourquoi, les congés ce sont des droits, inscrits un peu partout, et les agents n'ont pas à les quémander. C'est un droit ; normalement, les chefs de service savent ça. » – Christiane, DRH, mairie



« Je posais [un jour de congé] quand j'avais besoin. On pouvait aussi être invité à poser, mais bon, c'est l'Aïd, donc c'est normal de mettre un congé, mais le patron ne peut pas t'offrir ta journée, même si lui aussi il fête l'Aïd (rires) ! » – Abdou, ex-salarié logistique, entreprise affinitaire

Les agent·e·s qui expriment ces demandes confirment ne pas toujours annoncer que c'est pour une raison religieuse qu'elles et ils demandent un congé, même si elles et ils précisent que leurs collègues en général « savent bien pourquoi ». L'un d'entre eux raconte qu'une demande de congés payés qu'il souhaitait poser pour l'Aïd lui a été refusée. Il dit avoir été convaincu par les arguments avancés pour justifier ce refus, car ils ne concernaient que le travail.



« Il m'a été expliqué que c'était chaud, qu'on avait besoin de moi, d'ailleurs je m'en doutais un peu. J'ai bien compris ce qui se jouait ici, et ce jour-là,

je suis parti plus tôt. À la maison, ma femme a bien compris d'ailleurs, on est toujours un peu déçus, mais ça me semble normal. » – Sabri, ingénieur développement, PME du secteur numérique

Dans les quatre cas étudiés, les personnes interrogées ont estimé qu'il était juste qu'une organisation puisse permettre à ses membres d'observer les fêtes religieuses de leur choix, dans la mesure où l'organisation du travail le permet. À noter que, dans le cas de l'entreprise affinitaire, le chef d'entreprise met particulièrement l'accent sur la dimension morale et éthique de cette autorisation.



« Il y a beaucoup de musulmans ici [dans l'entreprise]. Alors, OK, ça correspond à notre activité, mais ce n'est pas un hasard non plus. Au niveau éthique, notre éthique musulmane, je peux pas leur faire barrière [à leur demande de congé pour des raisons religieuses], ça va leur faire du tort à eux et m'en faire à moi. Ça veut pas dire qu'on peut tout accorder tout le temps, ça veut dire qu'à ce sujet-là, on essaie de faire attention, pour les faciliter au maximum. » – Marc, chef d'entreprise, PME du secteur numérique

Le cas de la mairie revêt une caractéristique distinctive s'agissant des perceptions de justice concernant la régulation des demandes d'absence pour célébrer une fête religieuse. En effet, dans la fonction publique, une circulaire indique que des « autorisations d'absence [peuvent] être accordées à l'occasion des différentes fêtes religieuses ».

Circulaire du 10 février 2012 relative aux autorisations d'absence pouvant être accordées à l'occasion des principales fêtes religieuses⁵⁰

« La circulaire FP n° 901 du 23 septembre 1967 a rappelé que les chefs de service peuvent accorder aux agents qui désirent participer aux cérémonies célébrées à l'occasion des principales fêtes propres à leur confession, les autorisations d'absence nécessaires. Vous voudrez bien trouver ci-joint, à titre d'information, les cérémonies propres à certaines des principales confessions et pour lesquelles une autorisation d'absence peut être accordée. Je vous serais obligé de rappeler aux chefs de service placés sous votre autorité qu'ils peuvent accorder à leurs agents une autorisation pour participer à une fête religieuse correspondant à leur confes-

50. https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/textes_de_reference/2012/C_20120210_0002.pdf (consulté le 30/04/2020).

sion dans la mesure où cette absence est compatible avec le fonctionnement normal du service. »

Les autorisations spéciales d'absences sont fixées par arrêté de l'autorité territoriale. Elles ne donnent pas lieu à retrait d'un congé payé. Elles sont sollicitées par l'agent-e, qui doit fournir un justificatif. Il s'agit donc de jours théoriques supplémentaires attribués aux croyant-e-s célébrant les fêtes mentionnées. Des autorisations spéciales d'absence concernent également l'exercice de mandats syndicaux, la fonction de juré d'assise, le témoignage au pénal, les événements familiaux ou encore la participation aux organismes statutaires⁵¹.

Si cette circulaire reste relativement peu connue, elle divise les individus qui en ont connaissance.

Certain-e-s trouvent qu'il est injuste de ne pas appliquer une procédure qui existe et qui est appliquée ailleurs, tandis que d'autres trouvent qu'il est injuste de privilégier des croyant-e-s au détriment de celles et ceux qui ne croient pas et ne bénéficient pas de telles occasions. Dans les deux cas, le débat n'est pas tant sur le motif du congé que sur les mesures dérogatoires prévues par la loi et ses conséquences en termes d'égalité des droits au travail.



« J'ai déjà entendu parler d'une loi pour avoir des absences, mais pas des congés, c'est autre chose, c'est pour nous, les musulmans, enfin non, c'est pour ceux qui ne sont pas chrétiens, il faut prévenir et on peut s'absenter, mais c'est pas appliqué à la mairie, mais ça m'étonne pas. »
– Imran, agent des services techniques, mairie



« On devrait avoir des jours pour l'Aïd, ça serait normal, parce que c'est un règlement qui existe, mais ici, la loi, ça dépend des jours on dirait. »
– Wila, ATSEM⁵², mairie



« Poser des congés suffit largement, la circulaire n'est pas obligatoire, les élus n'ont pas pris de délibération en ce sens. Ça ferait une inégalité pour les congés, des règles différentes pour ce qu'on croit, c'est pas la

51. Les autorisations spéciales d'absence, source : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/conges-et-autorisations-dabsence> (consulté le 18/07/2020).

52. « Agents territoriaux spécialisés dans les écoles maternelles », source et pour en savoir plus : <https://www.education.gouv.fr/les-missions-des-agents-territoriaux-specialises-des-ecoles-maternelles-atsem-4769> (consulté le 18/07/2020).

neutralité ça. » – Valérie, DRH adjointe, mairie



« Moi, je suis athée, je n'ai pas de fêtes en plus. Quand je veux aller à la fête du boudin aux pommes, je pose un congé, c'est plus simple comme ça. » – Patrick, directeur des services techniques, mairie

Ce qu'il faut retenir: les demandes d'absence pour participer à des fêtes religieuses doivent être traitées comme des demandes d'absence classiques. Il convient, pour décider, de prendre en compte la continuité de l'activité et la répartition du travail entre les équipes, et d'expliquer pourquoi cela est possible ou n'est pas possible. Ces conditions optimisent le sentiment de justice perçu.

Les aménagements d'horaires pour la pratique d'un jeûne

De la même façon, toutes les organisations enquêtées ont pour règle d'accepter les demandes d'aménagement d'horaires pour la pratique d'un jeûne, sous réserve de compatibilité avec le fonctionnement du service. Cette autorisation d'aménagement d'horaires est valable dans les mêmes conditions pour tous les salariés et toutes les salariées, quel que soit le motif invoqué. L'égalité de traitement constatée provoque un fort sentiment de justice chez les salarié·e·s. Les décideurs considèrent que la possibilité de recourir à des aménagements d'horaires doit être possible pour toute raison. Le fait que ce soit pour jeûner pour des raisons religieuses ne doit pas rendre la décision « plus logique ».



« La seule question à se poser est celle de l'impact sur le service à rendre, s'il n'y en a pas, je ne vois pas le problème, en s'assurant aussi que celui qui doit accompagner son gamin à un stage de foot pourra obtenir la même dérogation. » – François, directeur Diversité, grande entreprise internationale



« J'ai un collègue qui peut partir plus tôt quand il fait son association, et là, ce n'est pas grave. Alors, je crois que ce n'est pas grave aussi si je pars pendant le ramadan. » – Ibra, plongeur, grande entreprise internationale



« On essaie d'arranger les gens comme on peut, si c'est possible, pour n'importe quelle raison, et ça [le jeûne rituel] fait partie des raisons possibles, et je n'y vois aucun inconvénient, tant que c'est pour tout le monde pareil. » – Tina, directrice Enfance éducation, mairie



« J'arrive à 9 h 30 au lieu de 9 heures, c'est beaucoup 30 minutes de sommeil, on se couche tard. Quand ma cheffe a un problème avec ses

enfants, c'est exactement la même chose, je crois que ça ne choque personne. » – Imran, agent des services techniques, mairie

Certain·e·s enquêt·e·s pointent toutefois des difficultés dans l'application de cette posture d'autorisation, soit parce que la règle n'est pas toujours applicable aussi facilement sur les différents sites d'une même entreprise (comme c'est le cas dans la grande entreprise internationale), soit parce que les salarié·e·s craignent de faire l'objet de critiques de la part de leurs collègues ou de leurs supérieur·e·s en formulant une telle demande.



« Au siège, ils font un peu comme ils veulent, je crois, pour nous, c'est quand même plus compliqué, parce qu'il y a du boulot et c'est bien planifié, on est pas tous pareils, on a pas les mêmes contraintes en fait. »
– Salomé, agente de restauration, grande entreprise internationale



« Moi, je préfère poser mes matinées, quand je vois comment ça parle quand Imran arrive plus tard, c'est trop de soucis pour pas grand-chose, ça fait parler ces choses-là, faut pas croire. » – Brahim, agent informatique, mairie

La PME du secteur numérique fait exception sur cette question : le fonctionnement libéré et la souplesse horaire sont consacrés dans les contrats de travail. Les autorisations sont perçues comme justes, puisqu'elles correspondent au respect d'un droit.



« Nous ne fonctionnons pas avec des pointeuses, pas d'horaires, on travaille avec des objectifs, et ce qui compte, c'est qu'ils soient atteints, tant que c'est prévu avec tout le monde, c'est [l'aménagement d'horaire] tout à fait possible et normalisé. » – Marc, chef d'entreprise, PME du secteur numérique



« Nous avons des objectifs, ils sont communiqués, et nous devons les atteindre. À partir de là, qu'on arrive à 10 h ou parte à 16 h, ça n'a aucune importance, tant que l'on assiste aux points qu'on fait ensemble sur l'avancement du travail, ou aux réunions qui sont prévues, ça ne pose aucun problème. Si cela n'est pas revenu tous les jours bien sûr. »
– Thomas, administrateur de BDD, PME du secteur numérique

Pour la PME du secteur numérique, la mairie et la grande entreprise internationale, l'autorisation est perçue comme justifiée, puisqu'elle permet une conciliation

entre la vie personnelle et la vie professionnelle qui fait partie des orientations des structures.

Pour l'entreprise affinitaire, la justification de l'autorisation intervient au plan moral et éthique : il semble naturel aux salarié·e·s interrogé·e·s d'accompagner ce genre d'initiatives pour celles et ceux qui le souhaitent, en tant que croyant·e·s.



« C'est un peu pareil que pour les fêtes religieuses, le jeûne, c'est une obligation pour le musulman, donc on doit mettre les conditions, en tant que patron musulman qui emploie notamment des musulmans, si on peut faciliter, on facilite. » – Naïm, chef d'entreprise, entreprise affinitaire



« Une fois, j'étais mort, c'était le ramadan, on m'a laissé partir un peu plus tôt, et franchement, rien à dire, les autres, ils comprenaient, tu vois. Ils faisaient une bonne action avec ça, pas tous les jours, mais si on peut s'entraider, on s'entraide, c'est aussi ça la religion. » – Marwan, ex-stagiaire logistique, entreprise affinitaire

Dans cette entreprise affinitaire, les refus d'aménagement des horaires, lorsqu'ils interviennent, sont également motivés par le contenu du travail et la nécessité de fonctionnement de l'entreprise. Cet argument est facilement accepté par les salarié·e·s.

Les faits religieux unanimement perçus comme transgressifs

Deux catégories de faits religieux sont perçues par toutes les personnes interrogées comme transgressives : elles constituent une limite qui n'est pas franchissable, selon elles, dans le cadre de l'activité professionnelle. Il s'agit du refus d'exécuter une tâche et du refus de travailler avec une personne d'un autre sexe.

Le refus d'exécuter une tâche

Dans toutes les structures enquêtées, le refus de la part d'un·e salarié·e d'effectuer une tâche en raison de ses convictions religieuses est fermement condamné, aussi bien par les dirigeant·e·s que par les salarié·e·s. Les personnes interrogées expliquent qu'accepter un tel refus remettrait profondément en question l'équité entre les membres de l'équipe. En effet, le fait qu'un·e salarié·e refuse de conduire certaines tâches (quelle qu'en soit la raison) implique de revoir la répartition du travail au sein de l'équipe à laquelle elle ou il appartient, et ce, au détriment de ses collègues.



« Là, c'est une limite importante quand même, c'est moi qui choisis les clients, ça doit pas non plus toucher au business. Ce n'est jamais arrivé, mais ça n'arrivera jamais, surtout qu'après, le boulot serait mal réparti, on est une petite équipe. » – Marc, chef d'entreprise, PME du secteur numérique



« Genre, si vraiment on pouvait refuser de faire un truc ? Moi, genre, je veux pas servir de champagne quoi ? (rires) Non, non, ça, c'est pas possible ! Là, il faut travailler tout seul parce que, pour les autres, ça a toujours des conséquences. » – Anna, office manager, PME du secteur numérique



« Et mes agents, ils font quoi après, les autres ? Ils me demandent quoi ? Ça serait clairement injuste. Il y a un plan de production à respecter, chacun y prend une part égale c'est tout, point barre. » – Jules, directeur de restauration, mairie



« Il y a un travail à faire, c'est normal de [le] faire. Mes collègues font leur travail et elles ne peuvent pas refuser. Un végétarien ne peut pas refuser de donner de la viande à un enfant, pour moi, c'est la même chose. » – Wila, ATSEM, mairie



« Si je commence à faire ça, moi, je fais plus rien, parce que c'est pas casher pour moi, elle [la collègue] parce que ce n'est pas halal, elle [une autre collègue] parce que c'est du bœuf, lui [un troisième collègue] parce que c'est un balai fabriqué en Israël... faut arrêter là ! C'est pour tout le monde pareil ou pour personne. » – Salomé, agente de restauration, grande entreprise internationale



« Le fait d'être sur le même pied d'égalité, c'est pareil au niveau des règles, on a les mêmes droits, mais on est aussi soumis aux mêmes contraintes. Et, au même poste, j'ai un collègue qui fait le même boulot que moi, s'il commence à négocier des tâches et que c'est accepté, ça va le faire moyen. » – Thomas, administrateur de BDD, PME du secteur numérique

Par ailleurs, de nombreuses enquêtées et de nombreux enquêtés rappellent que la signature de leur contrat de travail les engage : elles et ils conduisent les missions prévues par ce contrat en échange de leur rémunération.



« Il faut bien comprendre que, si on entre là-dedans, c'est quand même la

porte ouverte à un certain nombre de dérives qui ne sont effectivement pas souhaitables. Nos équipes sont rémunérées pour leur travail, et donc, elles doivent apporter une pierre à l'édifice qui correspond à cette rémunération. » – Jean-Luc, DRH opérationnel, grande entreprise internationale



« Je ne peux pas choisir les assiettes que je lave, oui, des fois, je vais toucher le cochon, mais j'ai un salaire pour ça, mon collègue a le même, et c'est pas possible à organiser autre chose. » – Ibra, plongeur, grande entreprise internationale



« Parfois, nous travaillons avec des clients qui vendent des choses avec lesquelles je ne suis pas tout à fait en phase; sur certains sites, on trouve de tout, bref, je vous passe les détails, mais c'est mon travail, j'ai signé une fiche de poste, c'est le jeu. » – Sabri, ingénieur développement, PME du secteur numérique



« Les gens font concrètement leur boulot, donc ils touchent un salaire pour ce qu'ils font, plus forcément par rapport au grade, enfin voilà, on pourrait le justifier comme ça quoi. » – Sébastien, directeur général des services, mairie



« Quand on fait la fête interculturelle et qu'on me demande de commander du jambon ou du vin, je fais mon boulot, je l'achète pas pour moi, c'est pour ça que je suis payé, il ne faut pas tout mélanger quand même. » – Kader, responsable pôle service Jeunesse, mairie

Dans l'entreprise affinitaire, les salarié-e-s musulman-e-s de cette entreprise témoignent du fait que la question du refus de tâche pour des raisons religieuses ne se pose pas dans leurs conditions de travail actuelles.



« Ici, on ne fait rien de haram⁵³, donc c'est logique qu'on ne puisse rien refuser de faire; enfin, voilà, pour les musulmans en tout cas, c'est logique. » – Ikram, chargée de communication, entreprise hébergée par l'entreprise affinitaire

Par ailleurs, le chef d'entreprise comprend que certaines personnes puissent ne pas vouloir travailler dans le *halal*, mais il estime qu'elles devraient alors aller travailler ailleurs, sous-entendant qu'il ne serait pas admissible de refuser d'ef-

53. Illégitime (au sens religieux).

fectuer une tâche professionnelle en lien avec la viande *halal*, quelles que soient les raisons invoquées.



« On bosse donc ici, mais bon, je suis musulman, donc on vend pas de porc, pas de cochon [on vend] de la viande halal, donc voilà. Celui qui refuse pour des raisons religieuses, je vois pas pour faire quoi, sauf s'il veut pas vendre du halal. On n'a pas eu le cas, mais si c'était le cas, il faut que le mec parte parce qu'on vend que ça ici (rires)! Après, voilà, je comprends sur le plan moral qu'on ait pas envie de faire un truc, mais faut partir quand on peut et, sinon, il faut patienter. » – Naïm, chef d'entreprise, entreprise affinitaire

Le troisième argument avancé pour justifier qu'on ne peut accepter le refus d'effectuer une tâche professionnelle pour des raisons religieuses est le respect de la mission professionnelle attribuée : « Au travail, on travaille ».



« Au travail, on travaille. On a un service public à rendre, et un service public de qualité. Si on commence tous à pinailler sur des points de détails parce qu'ils ne sont pas en accord avec nos valeurs, c'est impossible. L'usager, c'est la priorité. » – Tina, directrice Enfance éducation, mairie



« Vous confondez les opinions personnelles et le travail. On travaille pour les citoyens, et ils ne veulent pas savoir pour qui ou pourquoi on veut faire ou pas faire. On a un travail à faire, une mission, ce n'est pas rien comme mot le mot mission, et on doit le faire, voilà, c'est normal. » – Brahim, agent informatique, mairie



« La boîte fait des efforts pour la diversité, pour accepter les gens, mais notre mission, c'est de donner un service de qualité à nos clients, les postes sont définis comme ça, donc c'est normal. Après voilà [c'est] normal de respecter sa fiche de poste, au travail, on travaille, c'est l'objectif de l'entreprise là. » – Jean-Marie, directeur régional, grande entreprise internationale

L'interdiction de refuser une tâche professionnelle pour des raisons religieuses est justifiée par les enquêtés travaillant dans les quatre entreprises étudiées – quelle que soit leur posture en matière de gestion du fait religieux. Les individus perçoivent trois raisons légitimes pour refuser ces demandes : l'organisation collective du travail, la fiche de poste et le salaire associé, et, enfin, la bonne conduite de la mission professionnelle.

Finalement, la seule raison perçue comme légitime pour refuser d'effectuer une tâche professionnelle est une raison de santé.



« On n'accepte pas ce genre de demande et fort heureusement, les postes ont une consistance qui ne se négocie pas, pour personne, et sous aucun prétexte, sauf sur ordre du médecin. » – Odille, RRH, grande entreprise internationale



« Vous connaissez une entreprise où on peut choisir son travail ? Il y a une fiche de poste, on n'accepte pas pour une autre raison de changer, sauf pour des raisons de santé, évidemment, là, on peut adapter le poste, mais pour tout ce qui ne relève pas de la santé, c'est niet. » – Christiane, DRH, mairie

Le refus de travailler avec une personne du sexe opposé

Le fait de refuser de travailler avec une personne du sexe opposé a un impact sur la composition des équipes. Les managers de notre échantillon sont unanimes dans leur refus d'accéder à de telles demandes.



« On choisit pas ses collègues, on a une boîte à faire tourner et chacun a sa place, les femmes aussi. Il faut rester à sa place, on peut avoir des exigences qu'on doit entendre, mais le mec qui ne veut pas travailler avec une femme, il ouvre sa boîte de mecs. » – Naïm, chef d'entreprise, entreprise affinitaire



« Si j'ai des arbustes à tailler, j'ai une équipe, je m'en fous de savoir leur sexe ou je sais pas quoi. On est titulaire de notre grade, pas de notre poste. On a une paye, cette paye est là pour un boulot, on le fait, sinon, on n'est pas payé, enfin tu vois ce que je veux dire. » – Patrick, directeur des services techniques, mairie



« J'ai toujours énormément de mal ne serait-ce qu'à imaginer un cas pareil, mais concrètement, les équipes projets sont constituées par moi, et la réussite des projets débloque des primes. Mais si tu veux choisir ton équipe, de deux choses l'une, tu n'as rien à faire ici, et l'autre, je ne te paye pas, car tu n'apportes pas ton boulot que j'attends de toi et pour lequel je t'ai embauché. » – Marc, chef d'entreprise, PME du secteur numérique



« C'est inacceptable, l'entreprise pilote ses équipes et répartit le boulot, non pas en fonction du sexe, mais des compétences. Celui qui ne s'ins-

crit pas dans cette réflexion ne peut pas être ici, on a une machine à faire tourner. » – Philippe, directeur régional, grande entreprise internationale

Deux enquêté·e·s soulignent que, non seulement il n'est pas possible de choisir ses collègues en fonction de leur sexe, mais que, plus globalement, aucun critère de choix ne serait acceptable. Le respect des équipes constituées par les encadrant·e·s en fonction de la compétence des individus semble bien partagé parmi les personnes interrogées.



« Il y a des femmes et des hommes dans le monde, c'est ainsi. On est pas obligés de se faire des câlins, mais on ne va pas non plus refuser de travailler avec un non-musulman ou je ne sais pas quoi. Les équipes sont faites par le patron, et c'est bien comme ça. » – Marwan, ex-stagiaire logistique, entreprise affinitaire



« Faut pas abuser ! Pour aucune raison – le sexe non plus –, on [ne] peut demander à avoir d'autres collègues, ça fait partie du travail de s'adapter à l'autre. » – Zoulika, assistante administrative, grande entreprise internationale

Le sexisme au travail : ce que dit le droit⁵⁴

L'article 20 de la loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi a inséré un nouvel article, l'article L. 1142-2-1, dans le Code du travail, relatif à l'interdiction de tout « agissement sexiste ». Cette disposition est issue de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations qui interdit « tout agissement lié à un motif de discrimination ». L'article L. 1142-2-1 du Code du travail est ainsi libellé : « Nul ne doit subir d'agissement sexiste, défini comme tout agissement lié au sexe d'une personne, ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à sa dignité ou de créer un environnement intimidant, hostile, dégradant, humiliant ou offensant ».

54. Conseil supérieur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, *Kit pour agir contre le sexisme*, novembre 2016, <https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/kit-sexisme.pdf> (consulté le 30/04/2020).

Les personnes qui défendent cette interdiction la justifient par la dignité humaine, le respect des droits, mais aussi la décence et la courtoisie minimale à exercer dans un contexte professionnel.



« C'est quelle image qu'on renvoie de la femme si nous tolérons ça ? Enfin, vous ne dites pas que c'est les femmes, mais on sait que ce sont toujours les femmes. On doit être intransigent sur la place de la femme dans l'entreprise, "les femmes sont des hommes comme les autres", c'est ça qu'on dit, non ? » – Anna, office manager, PME du secteur numérique



« C'est du grand n'importe quoi, il faut respecter les gens et leur humanité, c'est le minimum. » – Brahim, agent informatique, mairie



« Il y a des limites à ne pas franchir, celle de l'humanité, et puis une telle demande, si nous y donnions suite, constituerait indéniablement une discrimination, ce qui est contraire à notre politique, et très discutable même en dehors de toute politique d'entreprise d'ailleurs. » – Jean-Luc, DRH opérationnel, grande entreprise internationale

Enfin, cette interdiction correspond à une vision sociétale partagée d'égalité entre les sexes. Elle s'inscrit plus largement dans une politique d'organisation au sein de laquelle des actions de sensibilisation en faveur de l'égalité entre les sexes sont engagées.



« Chez nous, l'égalité hommes-femmes n'est pas négociable, nous sommes en France, on a mis du temps à gagner ça, on le défend ici aussi, chaque jour. » – Jean-Marie, directeur régional, grande entreprise internationale



« En France, c'est pas comme ça que ça se passe, c'est pas dans nos valeurs, et tant mieux quoi. Il y a plein de politiques qui parlent de ça [la secrétaire d'État à l'égalité entre les femmes et les hommes] vous savez, enfin bref, c'est important ici. » – Salomé, agente de restauration, grande entreprise internationale



« Il est fou, lui, pourquoi il ne voudrait pas travailler avec moi ? En France, on travaille avec tout le monde, non ? Quand même ! » – Maria, webdesigner apprentie, PME du secteur numérique



« On n'est pas en Arabie saoudite ! On est français, on a grandi dans la mixité, c'est comme ça ! » – Imran, agent des services techniques, mairie

On remarque ici que l'ensemble des verbatim évoque la spécificité du contexte français à l'égard des luttes pour l'égalité entre les femmes et les hommes. Ces luttes sont issues d'une histoire assez récente, mais font l'objet d'une préoccupation gouvernementale actuelle forte, avec la désignation d'une secrétaire d'État à l'égalité entre les femmes et les hommes – bien que l'augmentation des ressources allouées à cette cause reste à nuancer⁵⁵.

Dans l'entreprise affinitaire, la règle est la même : il n'est pas possible de refuser de travailler avec une personne de l'autre sexe. Toutefois, détail intéressant, le chef d'entreprise, comme deux de ses collaboratrices, utilise des arguments théologiques pour justifier cette interdiction.



« Ce n'est pas interdit de travailler avec des femmes, ce qui est interdit, c'est de s'enfermer dans une pièce avec une femme seule, voilà tout. Mais je ne rentre pas là-dedans, il n'y a pas de détails à faire, c'est comme ça, point barre, on n'est pas à la mosquée ici. » – Naïm, chef d'entreprise, entreprise affinitaire



« On n'est pas obligés de se faire la bise [...] et notre religion ne nous encourage pas à le faire, mais, pour travailler, il n'y a rien qui dit qu'on ne peut pas, donc c'est OK avec nos valeurs. » – Samira, cheffe d'entreprise, entreprise hébergée par l'entreprise affinitaire



« En même temps, vous avez vu ça où dans l'islam ? Faut arrêter de s'inventer des interdits, c'est une innovation⁵⁶ ça. » – Marwan, ex-stagiaire logistique, entreprise affinitaire

Par ailleurs, Naïm, le dirigeant de l'entreprise affinitaire, affirme ne pas lui-même serrer la main des femmes, tout en affirmant rester flexible sur ce point : lorsque l'une d'entre elles lui tend la main, il ne s'y refuse pas, « par respect ».

55. « Ce que recouvre le milliard d'euros alloué au budget à l'égalité entre les femmes et les hommes », *Le Monde*, source : https://www.lemonde.fr/societe/article/2019/10/17/ce-que-recouvre-le-milliard-d-euros-alloue-au-budget-a-l-egalite-entre-les-femmes-et-les-hommes_6015939_3224.html (consulté le 14/07/2020).

56. L'innovation – en arabe, « Bid'a » – consiste à rajouter à la religion des éléments qui n'existaient pas d'après l'histoire du prophète issue des sources musulmanes, source : <https://www.ajib.fr/quil-faut-savoir-linnovation-bida-islam/> (consulté le 06/09/2018).

Le civisme au travail : ce que dit le droit

Aucune loi n'existe pour codifier les manières dont les individus doivent se comporter au travail. Ainsi, s'adonner à la bise, au serrage de main ou même à l'accolade relève de la liberté de chacun-e. Il est toutefois nécessaire d'adopter les règles civiques minimales, à savoir rendre le salut adressé, de la forme que l'on souhaite. Le plus souvent, le refus de serrer la main d'un-e collègue est examiné au prisme du caractère discriminatoire de la situation. Ainsi, lorsqu'un individu affirme qu'il refuse de serrer la main à une femme parce qu'il s'agit d'une femme, et qu'il serre la main aux autres collègues, il s'expose à une sanction. Dans une décision de 2019, le licenciement d'un individu à qui l'on reprochait d'avoir refusé de serrer la main de collègues féminines a été jugé sans cause réelle et sérieuse, parce que « l'acte discriminant reproché n'est pas établi »⁵⁷. L'individu s'était en effet défendu en affirmant qu'il adressait systématiquement un salut oral à ses collègues, quel que soit leur sexe.

Par ailleurs, ce même dirigeant dit comprendre que certain-e-s salarié-e-s ne souhaitent pas avoir de contact physique avec des collaborateurs ou collaboratrices de l'autre sexe, ou vouloir laisser la porte ouverte lorsqu'elles ou ils sont en présence d'un-e collègue de l'autre sexe.



« Je ne fais pas exprès de mettre deux personnes du sexe opposé dans la même pièce fermée, parce que c'est vrai que, chez nous, c'est déconseillé, mais quand c'est le boulot, c'est le boulot. Si la comptable, elle doit convoquer une personne et s'entretenir avec elle, elle le fait, elle ne va pas aller se balader avec lui. » – Naïm, chef d'entreprise, entreprise affinitaire

Le refus de travailler avec une personne du sexe opposé fait l'objet d'une interdiction consensuelle. L'égalité de traitement implique une libre allocation des ressources et donc des postes aux individus. Le fait que l'on ne puisse pas choisir les membres de son équipe en général exclut le fait de pouvoir le faire, en fonction du sexe des personnes, pour des raisons religieuses.

Pour les personnes interrogées, cela repose sur le respect des droits et la dignité des personnes, la décence du comportement et la courtoisie au travail. Cette

57. https://www.lamontagne.fr/clermont-ferrand-63000/actualites/licencie-parce-qu-il-refusait-de-serrer-la-main-de-collegues-femmes-le-chauffeur-de-bus-clermontois-gagne-devant-les-prud-hommes_13526116/ (consulté le 30/04/2020).

interdiction est inscrite dans un socle de valeurs à la fois sociétales, mais aussi d'entreprise, concernant l'égalité femmes-hommes.

Les faits religieux qui font débat

Deux catégories de faits religieux font l'objet de vifs débats parmi les personnes interrogées quant à l'interdiction ou l'autorisation dont elles devraient faire l'objet dans le cadre professionnel. Il s'agit du port de signes religieux (et tout particulièrement du port du foulard islamique) et de la pratique de la prière sur le lieu de travail.

Le port de signes religieux : le port du voile

Le port de signes religieux au travail fait partie des questions qui soulèvent les débats et les incertitudes les plus importants parmi les personnes interrogées, et ce, dans les quatre organisations enquêtées. Par ailleurs, alors que la question ne précisait pas un type de signes religieux en particulier, toutes les personnes interrogées ont systématiquement fait allusion au port du foulard musulman. Ce fait religieux fait partie des éléments qui permettent le plus de distinguer les différences entre les quatre postures organisationnelles analysées ici.

Le voile islamique, révélateur des incohérences de la collectivité territoriale

Au sein de la collectivité territoriale, en vertu du principe de neutralité, il est interdit aux agent·e·s de porter des signes religieux dans le cadre de leur exercice professionnel. Pour autant, quelques personnes interrogées rapportent le cas de professionnelles portant le foulard musulman au travail. Le non-respect de la règle et le défaut de réaction de la part des encadrant·e·s entérinent une situation contraire aux règles censées s'appliquer dans le secteur public. La posture organisationnelle se trouble alors aux yeux de tous et toutes.



« Moi, concrètement, je ne dis plus rien, et je ne sais plus quoi dire. Dans d'autres services, c'est possible, moi, je lui ai demandé de le retirer et le lendemain, elle croise un agent qui porte un turban, enfin, on peut appeler ça comme on veut, mais c'est un signe religieux. Elle vient me voir et je lui dis quoi, moi? » – Marie-Claude, responsable petite enfance, mairie



« Donc, par exemple, une fois, on lui a demandé d'enlever le voile, pour une formation, le service RH, hein, il lui demande de l'enlever, et puis, à côté, elle peut croiser [une collègue] en sortant qui accompagne un

groupe ou qui parle à ses agents avec un foulard, c'est n'importe quoi. »
– Imran, agent des services techniques, mairie



« Ma responsable, elle dit [que] ce n'est pas possible quand je viens avec [...] le foulard, mais je vois que c'est possible ailleurs. Pas vraiment le foulard, mais, en fait, juste quelque chose sur la tête pour cacher les cheveux. Mais bon, c'est comme ça, puisque je suis contractuelle, je veux pas trop faire de problème ou des histoires, donc je laisse. » – Kadia, agente petite enfance, mairie

Marie-Claude est une responsable de service qui a découvert, un jour, que l'une de ses agentes portait le voile au travail. Elle évoque la gêne qui entoure le sujet du port du foulard musulman et le manque de communication qui en découle. Elle décrit à la fois le fait qu'elle n'a pas osé en discuter avec sa collaboratrice, tout en regrettant de voir sa position de responsable remise en cause par cette décision unilatérale de sa subordonnée.



« C'est toujours sans prévenir, ça arrive d'un coup, il faut faire avec, elle porte un truc sur la tête. C'est dommage qu'on n'arrive pas à discuter de ces sujets-là, je suis pourtant ouverte. Moi, forcément, je me sens un peu remise en question parce que c'est interdit, que je pense qu'elle le sait, donc je me dis, c'est pas très honnête, mais, en fait, est-ce qu'elle sait? J'en sais rien puisqu'on n'en a pas parlé avant! » – Marie-Claude, responsable petite enfance, mairie

Ce témoignage démontre à la fois que, selon la responsable petite enfance, la règle en matière de port de signes religieux devrait être connue de tous et toutes, mais qu'en même temps, sa mise en œuvre souffre d'exceptions qui troublent le message officiel et la met en difficulté dans son rôle de manager supposé appliquer la posture de la mairie.

Par ailleurs, deux enquêté·e·s remarquent que d'autres signes religieux que le voile sont portés au sein de la mairie sans que cela suscite autant de débats.



« Et quand je vais déposer mon RIB et que je vois que la personne aux RH porte une croix, et que moi, on me dit "non tu ne dois pas porter un foulard", eh bien, je suis désolée, mais c'est pas normal. Donc, [...] je me couvre la tête, un signe, c'est un signe. » – Wila, ATSEM, mairie

Ici, Wila considère que, parce qu'elle modifie la manière dont elle porte son signe religieux au travail et parce que certain-e-s collègues arborent des signes discrets⁵⁸, elle fait un pas raisonnable vers la neutralité.



« Je trouve qu'on est trop focalisés sur les signes qu'on peut enlever, mais il faut pas oublier les barbes, c'est important et visible, et les gens qui la portent ne disent pas qu'elle n'est pas religieuse, mais personne ne dit rien, voilà, c'est comme ça depuis longtemps. » – Valérie, DRH adjointe, mairie

Effectivement, la barbe apparaît comme un signe religieux assumé par ceux qui la portent. Leurs collègues semblent l'accepter simplement en s'appuyant sur l'argument selon lequel la barbe est une excroissance du corps, et que des hommes non musulmans la portent aussi.



« Ah, ma barbe! Je savais qu'on allait y venir, on y vient toujours (rires)! Oui, c'est une barbe religieuse, faut pas se mentir à un moment donné. Mais c'est quoi la différence entre ma barbe et celle de Juan [mon collègue]? Aucune! Lui, il est blanc, donc c'est pas religieux. Bon, OK, je force le trait, mais tu vois où on va? C'est pas sérieux! Au travail, je suis neutre, j'arrête pas de le répéter, mais ma barbe, je peux pas l'enlever comme on enlève un foulard ou on cache une croix. » – Kader, responsable pôle service Jeunesse, mairie



« Attendez, la barbe, c'est quand même le corps, là. Un jour, on va finir par nous dire de nous couper les ongles parce qu'ils sont musulmans? Je ne pense pas que ce soit essentiel pour un croyant, mais chacun sa vision. Donc, là, pour moi, ça va un peu loin et c'est stigmatisant, et, encore une fois, je te dis ça alors que je la porte pas! » – Brahim, agent informatique, mairie



« La barbe, c'est quand même compliqué, voilà, il faut s'assurer des exigences professionnelles de communication, d'échange, de pas d'influence, mais la barbe, c'est quand même, voilà, une partie du corps, donc on est forcément pas trop à l'aise pour demander quoi que ce soit, voilà. » – Sébastien, directeur général des services, mairie

58. Donnée issue de l'observation participante.

Ainsi, la barbe est perçue comme un signe religieux complexe à réguler. De fait, elle ne peut pas en tant que telle constituer un « signe religieux »⁵⁹. Il faut pour cela que le port de la barbe soit accompagné d'une marque d'adhésion (parole, acte ou écrit) au culte. L'agent ne sera alors sanctionné que s'il fait état de son appartenance religieuse. Il y a donc, concernant les agents qui seraient discrets sur leur appartenance religieuse – ce que la loi de 1905 les encourage à faire –, une difficulté pour le manager à effectivement distinguer une barbe « religieuse » d'une autre barbe. Une note de juillet 2020 de la Cour de cassation a d'ailleurs fait état d'une situation dans laquelle un agent de sécurité, à qui l'on avait demandé de tailler sa barbe, avait été licencié d'une organisation qui n'avait pas inscrit la neutralité et ses conditions dans son règlement intérieur. La Cour a estimé qu'en l'état, il s'agissait d'une discrimination directe à l'encontre du salarié et a annulé le licenciement⁶⁰.

L'assise légale et l'objectivité dans la grande entreprise internationale

Dans la grande entreprise internationale, les critères d'hygiène et de sécurité priment. Comme on l'a vu, Sabrina, la collaboratrice du directeur Diversité, porte le voile dans l'exercice de ses missions au siège. Toutefois, des restrictions peuvent lui être imposées selon les circonstances.



« Quand elle a fait son stage ouvrier, elle portait une charlotte, donc c'était non, dans le cadre [d'une collectivité territoriale] là, il y a juste une visite de site, et je lui ai dit que là, je serai obligé de lui demander de l'enlever [...], mais au siège, ça n'a pas de sens, je dis souvent, pour faire rire, qu'un voile ne s'est jamais pris dans une photocopieuse. » – François, directeur Diversité, grande entreprise internationale

Sabrina accepte sans difficulté ces restrictions qui lui semblent justifiées, légitimes et cohérentes.



« Je comprends clairement les raisons d'hygiène, ce n'est pas une discrimination quoi, le problème, ce n'est pas mon voile, c'est le fait d'introduire quelque chose dans une cuisine qui peut apporter des éléments extérieurs. » – Sabrina, chargée de mission Diversité, grande entreprise internationale

59. <https://www.conseil-etat.fr/fr/arianeweb/CE/decision/2020-02-12/418299> (consulté le 14/07/2020).

60. https://www.courdecassation.fr/jurisprudence_2/notes_explicatives_7002/relative_arret_45110.html (consulté le 14/07/2020).

En revanche, elle rapporte avoir eu le sentiment d'être délibérément ciblée en tant que musulmane lorsqu'un membre d'une équipe sur un site de production lui a demandé, devant tout le monde, de retirer son voile.



« Un jour je suis allé en cuisine, j'avais oublié de l'enlever, et quelqu'un m'a dit "par contre, ce que tu as sur la tête, il faut l'enlever. On n'introduit rien ici, et on met une charlotte". Je ne sais pas si c'était vraiment contre moi, mais je l'ai pris contre ma religion, devant tout le monde comme ça. »

– Sabrina, chargée de mission Diversité, grande entreprise internationale

Pour des raisons d'hygiène et de sécurité, un certain nombre de salariées de la grande entreprise qui travaillent dans des sites de production ne peuvent pas porter leur voile durant leur temps de travail. Deux personnes rencontrées évoquent la possibilité d'adapter les tenues professionnelles, afin de permettre, aux salariées qui les souhaitent, de cacher leurs cheveux tout en respectant les conditions d'hygiène et de sécurité de leur poste de travail.



« Il y a des possibilités, des entreprises ont des charlottes opaques, je l'ai déjà vu, donc c'est aussi que la question n'intéresse pas tant que ça, quoi. »

– Zoulika, assistante administrative, grande entreprise internationale



« Si le problème relève de l'hygiène, il faut peut-être envisager d'adapter nos vêtements de travail, je n'en sais rien, par exemple, j'imagine quelque chose de plus sombre, qui éviterait aux équipes d'avoir à porter quelque chose en dessous pour des raisons religieuses, en faisant bien attention que ce soit un choix optionnel et pas généralisé, bien évidemment. »

– Philippe, directeur régional, grande entreprise internationale

Sans doute du fait de demandes récurrentes à ce sujet, les acteurs de terrain imaginent des solutions de compromis entre hygiène, sécurité et dissimulation des cheveux des femmes qui le souhaitent.

Toutefois, certains collaborateurs et certaines collaboratrices de la grande entreprise internationale semblent assimiler le port d'un signe religieux, et tout particulièrement du foulard musulman, à du prosélytisme (ce qui, en droit, n'est pas le cas).



« Si vous voulez, à titre personnel, je suis plutôt pour une certaine discrétion; évidemment, je m'inscris dans le positionnement de mon groupe, mais personnellement, je trouve que le fait de porter un foulard ou une

grosse croix, c'est un peu m'imposer une vérité, et, pourtant, je suis catholique, vous voyez, mais je n'y suis pas favorable. » – Milan, directeur régional, grande entreprise internationale

Le cas particulier du prosélytisme

Le prosélytisme religieux désigne l'effort déployé en vue de susciter l'adhésion de nouveaux et de nouvelles adeptes à sa foi⁶¹. Le prosélytisme est un élément important et récurrent dans de nombreuses religions ou courants religieux. À titre d'exemple, dans la religion catholique, certains textes sont nommés évangiles⁶² et « *annoncent la bonne nouvelle* ». Il y a là une invitation à répandre le message. Les Témoins de Jéhovah et leur doctrine constituent également un cas exemplaire. Pour l'islam, le mouvement des *Tabligh* est un mouvement prosélyte qui a largement contribué à revivifier la croyance de certain-e-s immigré-e-s qui s'étaient « éloigné-e-s » de la pratique religieuse; elles et ils sont appelées les « *born again*⁶³ ».

Durant cette étude, nous avons questionné les individus sur ce qu'ils considéraient être du prosélytisme. La définition juridique du terme⁶⁴ le rend difficilement caractérisable dans les organisations, ce qui conduit les individus à faire preuve de prudence. A priori, le prosélytisme est assez simple à constater: c'est un acte, un comportement, des écrits ou des paroles qui visent à susciter l'adhésion d'autrui à sa propre conviction ou croyance. Les exemples ne manquent pas: un-e salarié-e qui professe sa religion, un-e autre qui dépasse le « *cadre normal de la liberté d'expression, ou encore le fait de profiter de son statut de formateur pour faire du prosélytisme* »⁶⁵.

61. Fatiha Kaoues et Myriam Laakili, « Le prosélytisme, enjeux, débats et controverses en Méditerranée. », Journée d'étude de la maison méditerranéenne des sciences de l'homme, 22 mai 2014.
62. Écrits en langue grecque qui relatent la vie et l'enseignement de Jésus de Nazareth, appelé par les chrétiens « Jésus-Christ ». Quatre sont reconnus comme canoniques par les Églises chrétiennes: les Évangiles dits « selon » Matthieu, Marc, Luc et Jean.
63. En référence à la renaissance religieuse qu'ils ont vécue, passant d'une croyance distanciée ou nulle à un retour de croyance.
64. Vincente Fortier, « Le prosélytisme au regard du droit: une liberté sous contrôle », *Cahiers d'études du religieux. Recherches interdisciplinaires* [En ligne], 3 | 2008.
65. Exemples issus du Guide de l'Observatoire de la laïcité intitulé « Gestion du fait religieux dans l'entreprise privée », page 6, publié en 2017, source: https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2019/10/gestion_religieux_entreprise_prive-nov2019.pdf (consulté le 18/07/2020).

Toutefois, et à considérer que le prosélytisme soit clairement interdit dans telle ou telle organisation, il apparaît complexe pour les managers d'établir si effectivement un échange religieux, un comportement ou un discours, a pour objectif de convaincre, de créer l'adhésion. Il y a donc une difficulté à objectiver le caractère prosélyte d'un comportement, si l'incitation à l'adhésion n'est pas clairement formulée. Cette difficulté est renforcée lorsque les organisations souhaitent instaurer, dans leurs murs, un climat d'acceptation de l'altérité, et donc, bien souvent, une ouverture à une pluralité de formes d'expression de soi au travail. Par ailleurs, dans deux des organisations retenues, ce phénomène n'est pas opérant. Dans l'entreprise affinitaire, le fait de discuter de religion et, parfois, de se conseiller, est normalisé. De même, dans la PME sur le marché du numérique, le fait d'échanger des arguments contradictoires sur des questions en lien avec les croyances religieuses fait partie de la posture organisationnelle, et cette dispute a pour finalité de questionner et de convaincre.

Enfin, d'autres collaborateurs et collaboratrices de notre échantillon interprètent le fait de commencer à porter un signe religieux visible ou encore le fait d'exprimer une demande pour des motifs religieux alors que ce n'était pas le cas auparavant comme constitutif d'un processus de radicalisation religieuse. Autrement dit, ce n'est pas tant le fait que tel individu souhaite se rendre à la mosquée un vendredi qui inquiète certains managers, mais bien le fait qu'il ne le demandait pas avant, ce qu'ils mettent en perspective avec leurs perceptions concernant le processus de radicalisation violente, qu'ils perçoivent comme rapide et brutal.

La liberté potentielle dans la PME du secteur numérique

Au sein de la PME du secteur numérique, un salarié porte ouvertement une croix. Les salarié-e-s en déduisent, par conséquent, leur droit de porter le signe religieux de leur choix dans l'établissement.



*« À partir du moment où je peux porter ma croix, et c'est effectivement le cas, comment pourrait-il en être autrement pour un autre signe ?
Le fonctionnement que nous avons repose sur la liberté et la justice. »*
– François, administrateur de BDD, PME du secteur numérique

Un salarié musulman en déduit qu'une femme musulmane pourrait, si elle le souhaitait, porter un foulard dans l'entreprise, ce qu'il accueille avec un sentiment de

justice à l'égard de personnes souvent stigmatisées en raison de leur appartenance visible à la religion musulmane.



« Si le chef est OK, comme je vous le disais, et je pense qu'il l'est, je trouverais ça vraiment bien, en termes d'ouverture, de respect, il faudrait qu'elle accepte nos débats, mais ça serait bien vraiment, parce que ce n'est pas facile franchement pour elles [les femmes musulmanes qui portent le foulard]. » – Sabri, ingénieur développement, PME du secteur numérique

Un argument commercial pour la PME affinitaire

Dans l'entreprise affinitaire, le port du voile par les salariées est perçu comme un avantage auprès de la clientèle, du fait que cette entreprise intervient sur le marché de l'alimentation confessionnelle, avec des client·e·s majoritairement de la même confession. Le voile est clairement présenté comme un argument commercial par le dirigeant de l'entreprise affinitaire.



« [Le port du voile islamique] C'est pas un sujet chez nous, nos clients sont musulmans. C'est même bien pour nous, ça montre qu'on est droits, qu'on respecte nos valeurs et, encore une fois, c'est normal, ça n'aurait pas pu être autrement. » – Naïm, chef d'entreprise, entreprise affinitaire

Cette perspective est intéressante au regard de l'image stigmatisante dont jouissent les femmes qui portent le foulard islamique dans le monde du travail français en général. De nombreuses organisations considèrent que le port du voile par leurs employées met en péril leur image de marque et donc leur notoriété commerciale. Des enquêtées racontent ainsi que des employeurs leur ont demandé de modifier leur tenue vestimentaire, et, notamment, de retirer le foulard qu'elles portaient, afin de ne pas nuire à l'image de l'entreprise.



« Quand j'ai postulé dans cette agence de pub, ils m'ont dit que ma tenue ne correspondait pas à l'image de marque qu'ils souhaitent avoir, que voilà, ce n'était pas possible, qu'un transsexuel avait plus de chances d'être embauché que moi. » – Samira, cheffe d'entreprise, entreprise hébergée par entreprise affinitaire



« C'est vrai qu'une fois [mon chef] m'a demandé de l'enlever parce que... pour le client surtout, pour des questions d'image... il y a encore du boulot! J'avais accepté de l'enlever parce que je m'estimais déjà privilégiée

de le porter, à ce moment-là, la plupart du temps. » – Sabrina, chargée de mission Diversité, grande entreprise internationale

Deux salariées de la grande entreprise internationale reviennent, en entretien, sur ces arguments pour en souligner le caractère stigmatisant. Partir du principe que les client·e·s seront gêné·e·s par le fait qu'une salariée de l'entreprise porte le foulard et, par conséquent, préférera s'adresser ailleurs, sous-entend qu'il serait légitime d'accepter l'intolérance ou le racisme de ces client·e·s.



« J'ai du mal avec cette idée d'image, je ne vois pas trop en quoi un voile va toucher l'image de l'entreprise. Les clients travaillent avec une entreprise qui fournit un service, si c'est une organisation publique OK, mais sinon, c'est difficile à accepter, encore une fois, une croix poserait sûrement moins de problèmes. » – Amira, chargée des RH opérationnelles, grande entreprise internationale



« Je ne trouve pas ça logique, il y a des clients qui partagent peut-être pas la politique de l'entreprise, ce n'est pas trop juste et respectueux pour nous, mais bon, la religion est mal vue partout, donc il faut se méfier [ce sont] toutes les infos qui sont véhiculées sur l'islam qui jouent. » – Zoulika, assistante administrative, grande entreprise internationale

Zoulika, assistance administrative de la grande entreprise, se demande s'il ne s'agit pas, pour l'entreprise, de cacher sa propre intolérance derrière celle, supposée, des client·e·s.



« C'est ce qu'on pense de ce que va penser le client, mais ça ne repose sur rien. Il faut arrêter avec ça, je me demande si c'est pour le client ou pour l'entreprise. C'est une hypothèse que je pose, faut être plus honnête parfois, là on se cache derrière le client. » – Zoulika, assistante administrative, grande entreprise internationale

Elle souligne de nouveau la diversité de règles applicables à ce sujet, le flou qui entoure la posture organisationnelle vis-à-vis des client·e·s et l'impact que cela a sur l'image que les femmes musulmanes ont d'elles-mêmes. Zoulika considère que la défense de l'image de l'entreprise passe avant son ressenti concernant les décisions prises. Elle ajoute qu'une posture claire en matière de port du voile dans l'entreprise participerait à leur rendre leur dignité.



« L'entreprise pouvait être plus claire. En disant que c'est permis dans l'entreprise, plus personne ne pourrait nous regarder d'une façon différente. Les responsables nous disent que c'est possible, mais qu'en même temps, ils ne savent pas trop. En RH, on me dit "voilà, bon, il n'y a pas de loi qui interdit ou autorise, mais quand on travaille en contact direct avec les clients, ça peut être autorisé, mais sur site en contact direct, ça peut être interdit, tout dépend du client s'il accepte ou n'accepte pas". Ça part dans tous les sens et au final, notre image de nous-mêmes, qui s'en soucie ? » – Zoulika, assistante administrative, grande entreprise internationale

Une autre salariée de la grande entreprise souligne que lorsque le voile est porté, par exemple, par des agent·e·s de nettoyage des locaux, cela semble *a priori* ne pas poser de problème aux client·e·s qui observent cet état de fait.



« Comme j'ai dit, j'ai des collègues qui l'ont [le foulard] et les clients s'en occupent pas. Le client regarde si c'est propre, et encore, des fois, on se le demande. Mais, déjà, faut trouver des gens qui veulent faire ce boulot, donc on s'occupe pas de savoir si c'est voile ou pas voile. » – Caroline, coordinatrice équipe ménage, grande entreprise internationale

Ce témoignage indique que, lorsqu'il s'agit de métiers en tension, les client·e·s, et donc par ricochet l'entreprise internationale, seraient moins regardant·e·s sur l'expression religieuse des collaborateurs et des collaboratrices. Implicitement, il s'agit bien de considérer que la possibilité de porter un signe religieux, en l'occurrence le voile, augmente l'attractivité de métiers difficiles et peu rémunérés, et fidélise les salariées de confession musulmane.

Enfin, notons que, même dans les entreprises dans lesquelles il est autorisé de porter des signes religieux, le port du voile suscite souvent des commentaires stigmatisants. La suspicion d'une « radicalisation » de la personne concernée fait l'objet de discussions entre collègues.



« J'ai l'exemple d'une collaboratrice sur la direction régionale qui, au tout départ, ne portait pas de voile, mais le mettait quand on allait déjeuner à l'extérieur. Donc, aujourd'hui, elle porte un turban lorsqu'elle est au bureau, ce qui ne pose aucune difficulté d'hygiène ou autre, mais, maintenant, certains parlent de ça, et parlent [de] "radicalisation". » – Odille, RRH, grande entreprise internationale

Inclure le port du voile dans le règlement intérieur ?

Une réflexion collégiale est conduite, au sein de la grande entreprise internationale, au sujet du port du voile. L'entreprise souhaite se positionner par voie réglementaire, comme cela a été rendu possible par la jurisprudence et la loi travail dite « El Khomri »⁶⁶. L'article L. 1321-2-1 du Code du travail précise ainsi que « le règlement intérieur peut contenir des dispositions inscrivant le principe de neutralité et restreignant la manifestation des convictions des salariés si ces restrictions sont justifiées par l'exercice d'autres libertés et droits fondamentaux ou par les nécessités du bon fonctionnement de l'entreprise et si elles sont proportionnées au but recherché ». De nombreuses entreprises, plutôt de grande taille, semblent aujourd'hui se questionner sur le recours au règlement intérieur comme outil de gestion du fait religieux au travail⁶⁷. Concrètement, l'entreprise peut introduire une clause de neutralité religieuse dans son règlement intérieur, mais cette clause doit toutefois être justifiée par la nature de la tâche et proportionnée au but recherché. Par ailleurs, elle ne doit pas revêtir de dimension générale et absolue. Elle ne peut donc pas, par exemple, avoir une portée spécifique à une religion, un type de pratique religieuse ni concerner *a priori* l'ensemble des postes de l'entreprise. Il est, par ailleurs, possible d'exiger par voie réglementaire la neutralité des personnes en contact avec la clientèle, ou encore en contact permanent avec de jeunes enfants. Cette interdiction est enfin possible dans le cas où le port d'un signe religieux remettrait en cause les règles sanitaires, d'hygiène ou de sécurité des biens et des personnes.

La pratique de la prière

La prière sur le lieu de travail est au cœur de nos entretiens. Même les individus qui ne la pratiquent pas l'évoquent, que ce soit parce qu'elles et ils connaissent

-
66. La loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite « loi Travail » ou « loi El Khomri » : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032983213&categorieLien=id> (consulté le 21/04/2020).
67. Éléments mis en avant par la professeure Géraldine Galindo (ESCP Europe) sur la base des retours obtenus lors de l'animation du club Anvie « Fait religieux, identités, diversité », qui a pour objectif d'apporter des repères et des éléments de réponse à partir de témoignages de praticiens, et de prendre du recul entre pairs et avec le concours de chercheurs, source : <https://anvie.fr/evenement-detail/1642> (consulté le 18/07/2020).

un·e collègue qui la pratique ou souhaiterait la pratiquer, ou, en tant que manager, pour « se préparer », car « forcément, un jour », ils devront gérer une situation en lien avec la pratique de prière sur le lieu de travail. L'expression religieuse convoque des sentiments de justice et d'injustice forts concernant la dignité de traitement induite par les procédures censées accompagner la régulation : le sujet peut être très sensible pour certains collaborateurs et certaines collaboratrices. Ces ressentis proviennent à la fois des salarié·e·s qui souhaitent pratiquer la prière et de leurs managers.

La pratique de la prière comme élément de la marque employeur ?

Prier au travail n'est pas, dans la société française sécularisée, un acte qui « va de soi ». Cela relève pour beaucoup d'une « chance ». Les salarié·e·s et les agent·e·s membres d'une organisation qui leur permet de pratiquer leur prière sur leur lieu de travail, comme celles et ceux de l'entreprise affinitaire ou de la PME du secteur numérique, disent bénéficier d'un avantage incomparable. Elles et ils expriment le bien-être ressenti à pouvoir prier sur leur lieu de travail.



« Pour moi, le fait de pouvoir prier au travail, ça faisait partie de ma paye ! Vous ne vous rendez pas compte, c'est un truc de fou d'être aussi libre ! Alors peut-être qu'on peut gagner plus ailleurs, mais on est payés pareil si on compte ça, façon de parler, quoi. » – Marwan, ex-stagiaire logistique, entreprise affinitaire



« Je prie tous les jours dans la salle de pause [...], vous n'imaginez pas le bien-être qui sort de ça, le sentiment de pouvoir être moi-même, dans une société qui est majoritairement hostile à l'islam. » – Sabri, ingénieur développement, PME du secteur numérique



« Je prends du temps pour Dieu et pour moi dans notre salle cohésion. Un collègue y prie aussi, ce n'est pas un sujet ici. C'est assez naturel que de le permettre, mais ce n'est pas parce que c'est naturel ici que cela correspond à une normalité dans le monde du travail. » – François, administrateur de BDD, PME du secteur numérique



« Je peux plus imaginer bosser dans un autre contexte, enfin voilà, je me suis habituée. J'ai vécu autre chose, et là, c'est un accomplissement à la fois personnel et professionnel que je ne peux même pas décrire. » – Ikram, chargée de communication, entreprise hébergée par l'entreprise affinitaire

Cette autorisation de prière sur le lieu de travail est alors perçue comme une chance dont il ne faut pas abuser. Les personnes concernées disent en profiter avec mesure et discrétion.



« Cette opportunité, je n'en abuse pas, et honnêtement, je pourrais en abuser, mais j'estime faire partie des chanceux, j'ai un environnement de travail souple, je n'en abuse pas, une prière prend cinq minutes dans son format court, c'est le temps que je prends quand je prie. » – Sabri, ingénieur développement, PME du secteur numérique



« Il s'agit d'un temps de recueillement, intérieur, discret et tout à fait intime. Il ne dure que quelques instants, et on ne le remarque pas vraiment, c'est beaucoup plus intérieur que la prière de Sabri. » – François, administrateur de BDD, PME du secteur numérique



« Il n'y a pas d'abus, ici, c'est cool. Mais faut pas abuser, s'il y en avait, on le dirait, on travaille aussi pour des résultats, on se tire pas dans les pattes, on est une équipe. » – Julien, analyste/veille, PME du secteur numérique

Interdiction, autocensure et stigmatisation

Dans les deux autres organisations enquêtées, il n'est théoriquement pas permis de prier sur son lieu de travail. Toutefois, cette interdiction est remise en question par les personnes concernées. Les arguments qui leur sont présentés ne leur paraissent pas fondés ou respecter l'égalité de traitement.



« Certains ont pensé qu'on le faisait [faire notre prière sur notre lieu de travail] avec un collègue, mais c'est faux. On ne peut pas faire ça au travail, c'est la laïcité, enfin c'est ce qu'on nous dit. Si on fait ça dans un bureau, je ne vois pas trop [qui ça gênerait], mais bon... on respecte la règle. » – Kader, responsable pôle service Jeunesse, mairie



« S'il y en a qui prennent des pauses pour autre chose, ça devrait être accepté. [II] Faut traiter les gens de la même manière. Après, si je demande à ma responsable si je peux le faire [faire ma prière sur mon lieu de travail], je ne sais pas quelle va être sa réaction. Je pense qu'elle aurait plutôt une réaction négative et ça serait dégradant pour moi (il ne faut peut-être pas abuser), voilà, je le sens comme ça sans qu'on me le dise. » – Zoulika, assistante administrative, grande entreprise internationale

Notons qu'une fois de plus, ici, Zoulika, salariée de la grande entreprise, présume de la réponse que lui ferait sa manager sans lui avoir jamais posé directement la question.



« Je ne sais pas du tout [si j'ai le droit de prier au travail], j'ai pas eu cette situation, mais j'aimerais bien que ce soit possible. Là, chez nous [dans notre établissement], on n'a pas de locaux vides, pas de places quoi, et puis je ne pense pas que ça serait accepté, mais, sur certains sites, ça arrive je crois. » – Zoulika, assistante administrative, grande entreprise internationale

Plusieurs salarié-e-s de la grande entreprise internationale sont dans la même situation : alors qu'elles et ils aimeraient pouvoir prier sur leur lieu de travail, ce souhait demeure inexprimé.



« Après, bien sûr que ça serait l'idéal qu'on puisse enfin être libres dans ce pays de faire tout ça et la prière avec, mais faut pas rêver, là, on est dans l'utopie. » – Samir, agent de restauration, grande entreprise internationale



« J'ai déjà prié au vestiaire, mais je fais discrètement, car on me voit. C'est à l'arrache, quoi. Je crois que ce n'est pas possible. Et puis, je ne prie pas tous les jours. » – Ibra, plongeur, grande entreprise internationale

Parmi les personnes interrogées, certaines n'osent pas demander l'autorisation de prier sur leur lieu de travail parce qu'elles craignent la réaction de leurs collègues. Ces témoignages mettent en lumière un climat hostile à l'expression religieuse, particulièrement s'agissant de la pratique de la prière musulmane. Alors que la loi permet l'expression religieuse, les personnes qui souhaiteraient en bénéficier en viennent à se censurer et à ressentir de la stigmatisation, voire de la discrimination.



« Non ! Là, c'est le mauvais plan ! Ils vont te prendre pour un fou, la prière, c'est à la baraque, pas au travail. » – Samir, agent de restauration, grande entreprise internationale



« Quand je te dis qu'on ne peut pas être vus, ça veut dire ils vont crier au scandale ! C'est quand même très fort ici, le sentiment que la religion est interdite. Ils mélangent tout et vaut mieux pas en parler, ni trop montrer les choses. » – Imran, agent des services techniques, mairie



« Non, mais, sérieusement, pourquoi on se cache ? Parce qu'on sait très bien qu'ils vont trouver un argument pour nous dire que "non, ce n'est

pas possible, pas ci, pas ça". Il y a toujours quelque chose, une nouvelle règle à la con qui ne repose sur rien. » – Marwan, ex-stagiaire logistique, entreprise affinitaire

Enfin, deux directeurs régionaux soulignent, en entretien, le libre arbitre dont ils disposent et la possibilité que leurs convictions personnelles l'emportent sur la décision managériale.



« Il y a eu des cas, quand ça ne gêne pas le fonctionnement du service et que cela ne pose pas de problèmes d'hygiène, je pense que c'est possible, mais, encore une fois, cela dépendra du petit chef. S'il est au courant, ou pas, que c'est possible et s'il ne se laisse pas déborder par ce qu'il pense. » – Philippe, directeur régional, grande entreprise internationale



« Aujourd'hui, je suis contre et c'est là-dessus que j'appuie ma position. Cela me pose problème cette expression publique et imposée à tous d'une foi. Mais demain, si l'entreprise se positionne, je suivrai évidemment la position de l'entreprise. » – Jean-Marie, directeur régional, grande entreprise internationale

Prières dissimulées : culpabilité et défiance

Parfois, certain·e·s salarié·e·s prennent l'initiative de faire leur prière dans des endroits qui ne sont pas prévus à cet effet.



« Il y a des gens qui prient, les musulmans surtout, ils se cachent, je crois, mais tout le monde le sait. C'est toléré. Ça ne doit quand même pas être terrible de se cacher pour parler à son dieu. » – Salomé, agente de restauration, grande entreprise internationale

Leurs responsables, lorsqu'elles ou ils le découvrent, expriment leur gêne de ne pas leur avoir fourni ou de ne pas pouvoir leur fournir un espace de prière décent. Elles ou ils peuvent alors être amené·e·s à faire stopper cette pratique par respect pour la dignité des personnes concernées, et parfois rechercher une solution pour le futur.



« Ils font ça [la prière musulmane] dans les vestiaires, j'en ai eu dans les toilettes des vestiaires aussi. On leur a dit qu'il fallait qu'ils la fassent dans le vestiaire après avoir présenté ça à l'équipe et cela n'a pas choqué. Il faut aussi faire attention à ce que l'on fait en termes de dignité et

de respect, qu'on soit pour ou contre, les toilettes, c'est les toilettes [les personnes qui souhaitent faire leur prière au travail] ce sont des êtres humains. » – Jean-Luc, DRH opérationnel, grande entreprise internationale



« On a eu un gars qui priait dans un parking, et le directeur Diversité disait, au-delà de la sécurité, c'est aussi la personne, c'est pas terrible pour elle. Un parking, c'est sale, noir et humide des fois, donc voilà pour l'image de soi, c'est pas top. » – Milan, directeur régional, grande entreprise internationale

Par ailleurs, les encadrant-e-s interrogé-e-s soulèvent la nécessité du respect de la propreté des locaux par les personnes qui souhaitent prier au travail. En particulier, cette pratique ne doit pas, selon elles et eux, s'accompagner d'un travail supplémentaire pour les personnes responsables du nettoyage des locaux. Or, à la mairie comme dans la grande entreprise internationale, c'est le défaut de propreté des sanitaires constaté par les équipes de ménage qui a permis d'identifier des pratiques de prières cachées dans les locaux.



« Certains bruits de couloirs nous ont alertés sur cette question. Cela a pu se faire [que des personnes prient sur le lieu de travail], mais jamais devant le public. Dans tous les cas, si nous avons les preuves, nous pourrions sanctionner ou au moins rappeler la règle. Les femmes de ménage avaient retrouvé des bouteilles, ça leur filait du boulot en plus, pas cool quoi, voilà, faut faire attention à ça aussi. » – Sébastien, directeur général des services, mairie



« [Dans] un autre service, le problème était pas tellement que les gens fassent la prière, c'est que... Ils ont des tours de nettoyage de vestiaires, sauf que les personnes de confession musulmane allaient faire leur prière et, avec les ablutions, ils en foutaient partout [de l'eau]. Et là, c'est un problème, parce ça veut dire que tu ne respectes pas le boulot du gars qui a nettoyé, mais c'est surtout comment tu fais pour rendre le lieu comme il était ? Et si j'ai une équipe de 260 [personnes], comment je fais, quoi ? Si j'institue une salle [de prière] [il] faut que je le fasse pour tout le monde. » – François, directeur Diversité, grande entreprise internationale

Par ailleurs, selon certain-e-s enquêté-e-s, la prière dissimulée, celle qui est faite sans l'accord des responsables, pose la question de l'honnêteté et de la confiance

des salarié·e·s. Les responsables estiment que cela remet en question leur autorité et leur capacité à trouver des solutions dans le respect des règles.



« Si c'est un temps de pause, déjà c'est moins grave. Mais là aussi, j'aurais aimé qu'il m'en parle, et alors après, à la limite, si l'équipe est au courant, c'est comme [faire] une [pause] cigarette. » – François, directeur Diversité, grande entreprise internationale



« Si c'est sur son temps de pause, il fait bien ce qu'il veut. On essaie de voir comment cela peut s'organiser dans les bonnes conditions. C'est comme s'il jouait à Candy Crush aux vestiaires, mais il faut aussi expliquer aux collègues et faire un travail de pédagogie. Il n'y a pas vraiment de recette miracle, tant qu'on est francs. » – Amira, chargée des RH opérationnelles, grande entreprise internationale



« S'il y en a un qui me fait ça dans le dos, ça me plaira pas. Ça veut dire quoi derrière ? Qu'il peut nous piquer de la bouffe pour emmener chez lui, et tout ça ? Enfin, voilà, c'est un problème de confiance et de respect des règles quoi. » – Jules, directeur de restauration, mairie

Deux enquêtés·e·s abordent cette question de la confiance. Elle et il refusent de mentir à leur responsable, à la fois parce que l'honnêteté fait partie de leurs « qualités professionnelles », mais aussi parce qu'il serait, selon elle et lui, injuste de devoir mentir pour pouvoir pratiquer leur religion décemment.



« J'ai pas envie de mentir. J'ai besoin de travailler avec la confiance. Je peux pas sourire à quelqu'un et faire un truc qu'il veut pas dans son dos, surtout si c'est mon chef. C'est plus simple de dire ce qu'on veut et de ne pas y revenir. » – Samira, cheffe d'entreprise, entreprise hébergée par l'entreprise affiliée

La recherche d'une solution collective : la contrainte de l'espace

Quand elle est exprimée par les personnes concernées, la demande de pouvoir pratiquer la prière dans les locaux de l'organisation peut être présentée aux autres membres de l'équipe et faire l'objet d'une discussion collective encadrée par la ou le responsable. Dans ces conditions, elle semble bien souvent être acceptée par les équipes et ne pas générer de dysfonctionnements en interne.



« Dans d'autres entreprises, ça paraît inconcevable, à part dans les kebabs ou les restos halal peut-être (rires)! Le fait d'avoir expliqué à tout le monde que j'avais le droit de le faire, c'est un vrai plus, car, de fait, c'est accepté. »
– Sabri, ingénieur développement, PME du secteur numérique



« Mon collègue le fait. Au début, c'était bizarre – il est arrivé après moi –, mais maintenant, je ne le remarque même plus. C'est comme ça ici, à prendre ou à laisser. » – Thomas, administrateur de BDD, PME du secteur numérique

En réalité, si la question de la pratique de la prière sur le lieu de travail divise, c'est aussi parce qu'elle implique bien souvent des aménagements en termes de locaux. Sur les sites de la grande entreprise internationale, les personnes interrogées estiment difficilement envisageable de généraliser de tels aménagements, notamment parce que les règles en la matière ne sont pas claires en interne.



« Ça dépend, nos locaux sont parfois sous l'œil du client, donc ça peut porter préjudice aussi. Ça dépend du contexte, mais, de toute façon, je ne connais pas les règles dans chacun des contextes. » – Amira, chargée des RH opérationnelles, grande entreprise internationale



« Dans son bureau? Dans les vestiaires? Une salle de prière est-elle identifiée? Je fais un entretien [avec la personne qui souhaite prier sur son lieu de travail], pour lui faire valoir qu'à ce jour et à ce titre, il n'y a pas d'espaces prévus pour cela. Sous cette forme dissimulée, cela n'est pas acceptable. L'entreprise doit d'abord définir des règles, des conditions, un lieu. » – Milan, directeur régional, grande entreprise internationale

Dans la fonction publique, la seule possibilité serait de s'assurer que les agent-e-s ne puissent pas être vu-e-s par les usagères, les usagers ou les collègues, pour conserver leur posture de neutralité. Or, cela semble impossible pour les personnes que nous avons rencontrées.



« C'est pas possible, ça, il y a la mosquée pour ça ou la maison, il y a pas d'endroit pour faire ça discrètement, car on peut pas être vus à faire ça. »
– Imran, agent des services techniques, mairie

Par conséquent, ces agent-e-s expliquent trouver des accommodements personnels. L'autonomie dont elles et ils jouissent dans l'organisation de leur temps de travail et la proximité avec leur domicile ou un lieu de culte leur permettent de pratiquer la prière

durant leurs heures de travail. Cette solution leur semble satisfaisante, car elle leur permet de ne pas entraver ce qu'elles et ils perçoivent des exigences de neutralité.



« Si la prière tombe en plein milieu de ma journée de boulot, je ne vais pas non plus m'absenter. Mais comme je peux moduler mes horaires, si je peux, je vais aller la faire à la mosquée. Si on me refuse aussi ça, c'est vraiment contre moi, quoi : d'autres font ça pour aller chercher leurs gamins, y compris des chefs. » – Kader, responsable Pôle service Jeunesse, mairie



« Comme je suis beaucoup sur le terrain, c'est pas tellement un problème, je reviens pas forcément prendre ma pause dans la mairie, et je peux m'arrêter faire la prière, ça prend dix minutes maximum, je sais pas si j'ai le droit, mais personne le sait et les usagers aussi [ne le savent pas]. »
– Imran, agent des services techniques, mairie

En conclusion, remarquons que la discussion est majoritairement axée sur la prière musulmane, perçue comme plus ritualisée. Dans tous les cas, les individus souhaitent ou apprécient un positionnement clair concernant la possibilité de prier au travail durant les temps de pause. La question des locaux et de l'installation d'un espace dédié à la prière – avec toutes les contraintes techniques que cela implique – est récurrente.

Dans les organisations qui n'autorisent pas la prière sur le lieu de travail ou dans celles dans lesquelles les règles en la matière ne sont pas claires, il existe des pratiques religieuses dissimulées. Ces pratiques détériorent la confiance entre les encadrant·e·s et les membres des équipes, questionnent l'autorité des cadres et mettent à mal la dignité des personnes, qui prient parfois dans des conditions indécentes ou dégradantes.

Globalement, la question de la cohérence de la posture est centrale, et son absence favorise l'émergence de discriminations au motif de l'appartenance à la religion musulmane.



« Quand je vois des services en mairie où il y a des croix, et qu'on fait des grosses rumeurs sur la prière, alors que les croix sont bien réelles et visibles, ça peut me faire sourire un peu, quoi. » – Brahim, agent informatique, mairie

Partie 4

Des recommandations pour manager le fait religieux au travail

Sur la base des résultats de cette recherche, nous proposons ici quelques recommandations à l'usage des décideurs et des équipes de management en matière de conception, de diffusion et de mise en œuvre de leur posture organisationnelle de régulation du fait religieux.

Définir sa posture dans un souci d'équité et de cohérence

La définition du positionnement de l'organisation et de la posture managériale est un choix stratégique important, qui met en réflexion les départements Diversité et/ou les organes de décision de toute organisation. Tout au long de cette étude, **l'existence d'une règle claire est apparue comme un élément central à la régulation des situations**. L'absence de positionnement ou un positionnement imprécis de l'organisation peuvent conduire à des dysfonctionnements au sein des équipes : les croyant·e·s et les pratiquant·e·s peuvent ressentir un sentiment d'exclusion, et les non-croyant·e·s peuvent avoir l'impression que l'expression religieuse est un passe-droit, par rapport à d'autres demandes.

Pour s'en prémunir, la définition d'une posture dans une perspective d'équité est essentielle, et suppose un questionnement de la règle. L'expression religieuse peut interroger les pratiques managériales au prisme de l'application de cette règle. **Une fois définie, cette règle doit être applicable à tous et à toutes sans distinction.**

La posture de régulation ne peut prévoir de privilégier une religion au détriment d'une autre, un type de fait religieux au détriment d'un autre. Or, si cela est rarement le cas explicitement, cela peut être perçu comme un message implicite par certain·e·s salarié·e·s.

Lors de sa définition, la cohérence de la posture doit être testée avec l'ensemble des processus, des règles et des dispositifs mis en œuvre dans l'entreprise. **Donner aux managers les conditions d'un management factuel et centré sur le travail, c'est aussi penser cette cohérence globale.**

Il n'est, par exemple, pas envisageable de refuser à un individu – sauf contraintes liées à l'activité de l'entreprise – une absence pour se rendre à une fête religieuse, si, dans votre organisation, de telles absences sont autorisées pour d'autres motifs, comme accompagner ses enfants au sport ou s'investir dans le milieu associatif.

Au niveau individuel, la cohérence de la règle et son équité perçue par les collaborateurs et les collaboratrices contribueront à l'acceptation de la posture et permettront d'asseoir les décisions prises par les managers opérationnels. Cette règle sera donc d'autant plus applicable, qu'elle reposera sur des impératifs liés au travail et sera mobilisable en toute impartialité.

La définition de la posture peut également être l'occasion de questionner plus largement les processus RH. Quelle est ma conception du temps de pause, en tant que manager ? Comment mon organisation considère-t-elle ce temps ? Plus largement, quelle est ma conception de la diversité ? Mon objectif est-il d'arriver à un climat inclusif ? À ces questions, le management du fait religieux apporte une partie des réponses. Il peut permettre d'entamer une véritable réforme par l'équité, qui est d'ailleurs l'un des quatre piliers d'un management inclusif, tel que le conçoivent Patrick Scharnitzky et Pete Stone⁶⁸.

68. Patrick SCHARNITZKY et Pete STONE, *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Éditions AFMD, Collection Piloter, mai 2018.

Ce qu'il faut retenir

La définition de la posture de régulation du fait religieux au travail se fait au niveau stratégique (direction, département Diversité, DRH...). Le postulat de base est la loi : un principe de liberté dans le privé ; la neutralité des agent-e-s dans le public. Dans le privé, les restrictions sont plutôt l'exception. Elles peuvent être inscrites dans le règlement intérieur, et ne doivent pas cibler directement une catégorie de croyant-e-s ou un type de fait religieux. Elles doivent également être justifiées par la nature de la tâche et proportionnées au but recherché. Cinq critères peuvent être convoqués pour restreindre l'exercice de cette liberté religieuse au travail :

- le respect de l'organisation du travail ;
- les règles de sécurité et d'hygiène ;
- les aptitudes nécessaires à l'accomplissement de la mission professionnelle ;
- l'organisation nécessaire à la mission ;
- les impératifs liés à l'intérêt commercial ou à l'image de l'entreprise.

Dans la majorité des cas, et bien qu'il ne s'agisse pas d'une obligation, le prosélytisme est interdit sur le lieu de travail. Dans certaines entreprises, dites « communautaires » – au sens d'organisations regroupant des individus qui partagent et reconnaissent une appartenance à une communauté religieuse, politique ou philosophique –, il peut être autorisé.

Affiner sa posture dans un souci de clarté

De la clarté de la règle produite découlera ensuite son appropriation par les managers de terrain et les salarié-e-s.

Pour être la plus claire possible, la règle sur laquelle est adossée la régulation du fait religieux doit permettre de **mobiliser des critères qui encouragent une décision fondée sur des informations exactes**. Par conséquent, son inscription au règlement intérieur constitue plutôt un point de départ qu'une fin en termes de clarté.

À ce titre, les critères mobilisés pour autoriser ou restreindre les faits religieux au travail doivent être fondés sur le travail à accomplir, les tâches confiées et la compatibilité avec l'activité de la ou du salarié-e. **La règle doit être stable dans le temps et permettre aux individus d'exprimer leur ressenti vis-à-vis de son application**. La compréhension des situations individuelles s'appuiera sur la nécessité

de dialogue bienveillant et fondé sur l'empathie entre les managers de proximité et leurs équipes.

En effet, toute situation suppose à la fois une conformité à la loi et le respect des critères définis, mais également un questionnement relatif aux situations individuelles et à l'état du collectif au sein duquel s'exprime tel ou tel type de faits religieux. **La règle doit correctement représenter les intérêts de toutes les personnes concernées par la situation.**

Concrètement, la mise en application de la règle dans une situation de travail marquée par l'expression religieuse devra être respectueuse de la liberté de culte, mais aussi garantir la bonne répartition du travail entre les collègues, ou encore ne pas désorganiser le fonctionnement de l'équipe, du service et, plus largement, de l'organisation.

Enfin, il est nécessaire de déconstruire les biais cognitifs, qui se traduisent, par exemple, par un effet de loupe sur certains types de faits religieux envers certain-e-s croyant-e-s ou certaines religions – tout particulièrement l'islam, comme cette étude a pu le démontrer.

Ce qu'il faut retenir

Affiner sa posture revient à questionner la capacité des règles édictées à produire une régulation de l'expression religieuse fondée sur des informations exactes, neutres et sans biais cognitifs. Cette régulation ne doit pas prêter à confusion sur sa finalité et permettre le bon déroulement de l'activité de travail. Elle doit assurer aux personnes un climat de travail respectueux de leur pluralisme. Dans une démarche d'inclusion, les managers de proximité chercheront à élaborer une solution conciliante, avec le concours de leurs équipes.

Partager sa posture vers un management de proximité outillé

Une fois la posture de régulation définie et ses conséquences opérationnelles envisagées, il convient de s'assurer de sa bonne appropriation par les équipes. Certaines organisations choisissent de proposer des guides qui répertorient les situations rencontrées, et explicitent les réponses proposées par l'organisation dans différentes situations. Les chartes constituent également des démarches souvent collectives et

démocratiques qui permettent de construire, avec les membres du collectif de travail, tout en ancrant la posture dans le local.

La formation des collaborateurs et des collaboratrices à l'expression religieuse constitue un choix complémentaire, permettant de diffuser les bonnes pratiques et d'inscrire clairement la contribution attendue des managers de proximité dans le processus de régulation.

Il s'agit aussi de s'assurer que le soutien organisationnel existe et d'identifier les acteurs en charge de l'assurer : département Diversité, RH opérationnelles, services juridiques, etc. Notons que ce dernier choix n'est pas neutre en matière de communication et de considération du fait religieux et des individus concernés.

Un comité chargé de l'évaluation des situations les plus problématiques peut également être mis en place, pour s'assurer de l'impartialité de l'étude de la situation et des réponses apportées soit à l'individu concerné, soit au manager en quête de soutien. Son rôle et les modalités de saisines peuvent être insérés à la charte précédemment construite.

Le soutien ne doit toutefois pas devenir une déresponsabilisation des managers et de leurs capacités à décider. Ils sont les relais opérationnels les plus aptes à exercer une sagesse pratique de la décision. Parce qu'ils connaissent les individus, les équipes, les métiers ou encore leur organisation, ils peuvent envisager les meilleurs leviers d'acceptation de la régulation.

Dans le cadre des lignes directrices évoquées plus haut, la responsabilisation des managers de proximité est essentielle. Il ne s'agit pas de les déposséder de leur rôle, parce qu'il s'agirait d'une problématique à part. Bien au contraire, il est nécessaire de les outiller et de les soutenir. Car, **que la situation ait ou non un lien avec la religion, il s'agit avant tout d'une question de management.**

Ainsi, pour partager et diffuser au mieux la posture et garantir son application cohérente, la confiance entre direction et managers de proximité est centrale. Elle mobilise les managers au sein du projet Diversité ; elle leur redonne une place majeure et des outils dans la régulation.

Ce qu'il faut retenir

Pour une régulation partagée du fait religieux au travail, la mise à disposition d'outils et l'organisation de formations qui font émerger les problématiques réelles

ou présumées en lien avec le fait religieux dans l'organisation constituent un passage obligé. Au-delà, il convient de garantir un soutien organisationnel permettant la sécurité et le confort managérial des décideurs de proximité. Une posture claire et cohérente permettra aux managers de proximité de prendre, en toute confiance, des décisions respectueuses des règles organisationnelles et des personnes concernées.

Affirmer les choix et garantir un traitement digne et respectueux de chacun·e

La clarté, la cohérence et le partage des responsabilités dans la régulation du fait religieux au travail ne suffisent pas. Nous l'avons largement évoqué, **la place de l'individu, et particulièrement sa réception de la régulation, est centrale ; elle vient couronner la décision.**

S'agissant de considérations religieuses, l'« humour » stigmatisant, les propos déplacés et les inégalités de traitement doivent être proscrits.

Pour garantir un traitement digne des individus, les managers de proximité doivent s'intéresser à leur situation personnelle, leur trajectoire, leurs aspirations et l'origine de tel ou tel comportement. Seulement ainsi pourront-ils comprendre, expliquer et trouver les leviers d'acceptation de la décision les plus pertinents.

C'est là le cœur de l'action managériale de proximité pour garantir un climat inclusif au sein des collectifs. Une situation teintée de fait religieux au travail ne s'exprime jamais en dehors de tout contexte. Le manager est le référent organisationnel de ce climat inclusif, et pourra être tenu responsable si ses décisions sont perçues comme excluantes ou injustes.

Il est donc à la fois en charge de la conception, de la mise en œuvre et de l'entretien de ce climat inclusif, qui est la condition de l'acceptation de futures décisions reposant sur une posture claire et cohérente. **Le manager sera également celui qui s'assurera que, dans son collectif, l'intolérable – aussi bien au regard de la loi que de la posture organisationnelle – n'a pas sa place.**

Ce qu'il faut retenir

La dignité de traitement des individus ne se décrète pas. Pour autant, elle est la condition essentielle de l'acceptation de la régulation du fait religieux au travail. Les managers de proximité en ont la responsabilité. Pour ce faire, ils impulsent un climat inclusif, et ils préviennent et enrayerent les pratiques discriminatoires avec le soutien de la direction. Ils prennent en considération les perceptions des acteurs en situation, afin d'élaborer une décision juste et cohérente qui sera respectée par tous et toutes.

Conclusion

Le fait religieux au travail n'est plus un sujet émergent dans les entreprises françaises. Relativement installé et mature, il génère finalement peu de dysfonctionnements managériaux. Toutefois, il fait l'objet de nombreux fantasmes et de crispations, parfois par anticipation d'un sujet qui n'existe « pas encore, mais qui finira bien par arriver », comme le dit la majorité des managers que nous avons rencontrés lors de cette étude.

La posture, une affaire de choix ?

Les choix opérables en matière de postures de régulation sont finalement plus ouverts qu'il n'y paraît. Nous pouvons résumer les postures des quatre organisations étudiées par le tableau suivant.

	TYPE PRIVÉ	TYPE PUBLIC	TYPE COMPROMIS	TYPE MISSION
Cas source	Grande entreprise internationale	Mairie	PME du secteur numérique	Entreprise affinitaire
Norme applicable	Liberté de culte	Neutralité	Liberté de culte	Liberté de culte
Taille possible	Toutes tailles	collectivité territoriale toutes strates	PME	De GE à TPE
Rapport au fait religieux au travail	Ouverture	Méfiance	Appropriation	Facilitation
Composition des équipes	Pluralisme	Pluralisme	Pluralisme	Mono confessionnalité
Outils de gestion	Règlement intérieur et guides	Loi de 1905 et chartes	Salle de cohésion et disputatio	Salle de prière
Temporalité de prise en compte	Réaction	Anticipation	Anticipation	Anticipation
Finalité de l'idéal type	Inclusion	Égalité	Émancipation	Protection

Manager l'expression religieuse au travail par la justice

Les managers de proximité – acteurs clés du management de la diversité – composent avec ces crispations. Ils cherchent des éléments de positionnement tangibles, ainsi que le soutien de leur hiérarchie et des RH, dans leur démarche de professionnalisation de la gestion des comportements religieux au travail.

Les situations rencontrées mettent en avant l'**allocation des ressources** (temps, argent, comportements possibles, etc.). Ainsi, le fait religieux doit être régulé en garantissant une répartition juste du temps de travail entre les collègues, croyant·e·s ou non, pratiquant·e·s ou non, ne doit pas avoir d'incidence sur les rémunérations ou la carrière, et ne doit pas générer de restrictions comportementales arbitraires. **Les procédures** et les règles sont également mises au défi. Elles doivent être conformes au droit, claires et ne pas faire de *focus* sur une religion ou sur un type de pratique religieuse en particulier. **La dignité ou le respect** dont les individus bénéficient dans le cadre des situations mettant en jeu le fait religieux apparaissent également importants, puisque le sentiment de justice est un ressenti. Il convient donc de considérer les individus avec leurs aspirations plurielles et en tenant compte de leur passé dans l'organisation. Enfin, **la cohérence et la clarté des explications fournies** par l'organisation et/ou son référent, qu'il s'agisse du manager ou de tout·e autre supérieur·e hiérarchique impliqué·e, permettent à chacun·e d'obtenir un *feed-back* sur les règles applicables, et de comprendre en quoi les actions de régulation ou l'absence de régulation sont inscrites à la fois en cohérence avec le droit, mais aussi avec la politique diversité de l'organisation.

Vers un point d'équilibre managérial autour des perceptions des collaborateurs et des collaboratrices

Manager par la justice offre un angle décalé pour la régulation du fait religieux, en accord avec la conception française des accommodements dits « raisonnables ». En principe, une décision prise dans un souci de justice – c'est-à-dire en tenant compte du contexte, des subjectivités individuelles et des comparaisons à l'œuvre – donnera la primauté au travail. En effet, **le travail est le critère central de décision, permettant au décideur de se mettre à distance du sujet religieux au carrefour de multiples représentations.**

Cette approche permet de faire en sorte que la religiosité et son expression ne constituent ni un laissez-passer ni un motif de discrimination. Elle permet de raisonner uniquement sur le plan managérial, en comparant les demandes en lien avec le fait religieux avec d'autres types de revendications ou de comportements.

Contrairement aux réponses préétablies en fonction d'une liste de situations théoriques, dont sont souvent constitués les guides d'entreprise, l'approche managériale ne dépossède pas les individus de la décision, ne les déresponsabilise pas. Elle constitue un outil de capacitation managériale et se prête assez aisément, par son accessibilité et les perspectives qu'elle offre, à la mise en place d'actions de formation, par les pédagogies actives notamment, pour être réinvestie sur le plan opérationnel.

Proposition des contours d'une posture de régulation perçue comme inclusive

- L'allocation des ressources apparaît centrale. La posture en matière de fait religieux doit correspondre aux standards de régulation en vigueur sur d'autres sujets (engagement associatif pour les absences et aménagements d'horaires, convictions politiques pour les signes, par exemple).
- La posture doit être fondée sur le droit et les exigences du travail. Elle permet ainsi aux décideurs de tous niveaux d'être perçus comme neutres lors des actions de régulation, notamment en matière de contrôle, d'alerte et de sanction des comportements interdits.
- Elle devrait également faciliter un traitement digne des individus (croyants ou non) et s'inscrire dans un projet d'entreprise plus large, permettant à la fois à la source formelle (l'organisation) et à la source informelle (le manager) d'être perçus comme justes.

Ces conditions permettront aux managers et aux salariés-e-s une meilleure articulation entre religiosité et professionnalité, et à l'organisation une meilleure articulation entre continuité de l'activité et prise en compte de la singularité des collaborateurs et des collaboratrices.

Quelques pistes de travail futures pour chercheur·e-s et praticien·ne·s

Peu d'organisations ont, à ce jour, utilisé le règlement intérieur comme outil de gestion du fait religieux au travail. L'étude des conditions d'appropriation de cet outil et de sa mise en place – par exemple à travers des démarches concertées,

comme pour l'établissement de chartes – ou encore l'étude de sa contribution à une régulation apaisée et inclusive de l'expression religieuse au travail constituent selon nous un travail important à mener dans les mois et les années à venir. Plus largement, les outils de gestion du fait religieux au travail que sont les guides, les formations, les chartes, les prestations de médiation ou encore la participation à des communautés de pratiques restent à ce jour peu étudiés par les chercheur-e-s, et peu évalués par les organisations et leurs décideurs.

Les cultes dits « émergents », comme ceux issus du protestantisme évangélique notamment, sont également peu étudiés jusqu'à présent par les sciences de gestion françaises, alors qu'ils donnent une impression plus générale du regain du religieux en France⁶⁹. Il est probable que, dans les années à venir, l'étude du fait religieux évolue vers ces nouvelles formes de croire et de pratiquer. Cela constitue également un axe de recherche important à la fois pour les chercheur-e-s et pour les organisations concernées.

Enfin, une troisième piste de recherche concerne l'étude des politiques d'entreprise de régulation de l'expression religieuse comme élément de la marque employeur. Ainsi, et dans un contexte de multiplication du nombre d'entreprises dites « affinitaires », la possibilité d'exprimer son appartenance religieuse au travail pourrait constituer un élément d'attractivité pour bon nombre de croyant-e-s qui ne souhaitent pas restreindre l'expression de leur foi dans le cadre de leur activité professionnelle. La dimension RH des pratiques de régulation de l'expression religieuse constitue, par conséquent, un véritable axe de recherche dans le champ de l'attractivité des talents et de leur fidélisation.

69. Observatoire de la laïcité, *Étude sur l'expression et la visibilité religieuses dans l'espace public aujourd'hui en France*, 2019, 40 pages, source : <https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/contenu/piece-jointe/2019/07/etudesurlavisibilitereligieuse.pdf> (consulté le 18/07/2020).

Postface

Le travail de recherche et cet ouvrage représentent des avancées notables dans le champ du management dédié aux questions sur la religion au travail. Hugo Gailard a d'abord eu le courage, puis la ténacité, de s'atteler à ce sujet périlleux et passionnant, concrétisé par une thèse et ce livre. Il permet d'illustrer la différence entre croyances et connaissances, identifiées par Étienne Klein depuis plusieurs années.

La religion, dans le contexte de l'emploi, véhicule, en effet, un certain nombre de croyances.

- Sur les pratiques et coutumes liées à la religion, qui peuvent être envisagées de manière plus ou moins précise et flexible selon les individus. Certains s'inscrivent, en effet, dans des interprétations et lectures rigoristes de la religion, et dans des postures pouvant être considérées comme étant sans concession sur les manières de manifester leurs croyances dans leur vie, y compris celle professionnelle. D'autres, à l'inverse, prennent de la distance avec les rites et les pratiques, et font passer leur spiritualité au second plan lorsqu'ils sont au travail. D'autres encore – ils sont sans aucun doute les plus nombreux – masquent leur religiosité lorsqu'ils sont au travail.
- Sur les frontières entre la sphère professionnelle et la sphère privée: les travailleurs et travailleuses installent des frontières parfois très différentes entre les différents pans de leur vie. Si certaines et certains érigent une séparation stricte, d'autres considèrent que leur identité est globale, et que leur intimité, ainsi que, par exemple, leurs croyances religieuses ne s'arrêtent pas aux portes de l'entreprise. Pour ces dernières et ces derniers, à l'heure où de nombreux discours managériaux invitent les salarié-e-s à une implication pleine et entière au travail, il n'est pas étonnant que celle-ci se fasse aussi en mobilisant leur spiritualité, y compris lorsqu'elle est religieuse.
- Sur les manières de gérer les faits religieux: « le bon sens » est souvent évoqué pour gérer la religion au travail. Certaines et certains croient ainsi que

cette injonction peut suffire à trouver et à homogénéiser les réponses dans une organisation. Toutefois, si le pragmatisme des managers de proximité dans les bureaux, les ateliers ou les *open spaces* est effectivement l'outil premier de gestion des faits religieux, il ne peut être efficace s'il ne s'appuie pas sur le cadre que forment une doctrine d'entreprise ainsi que des règles et des outils. Il nécessite aussi d'être soutenu tant par la ligne hiérarchique que par les services fonctionnels ou encore l'engagement des dirigeantes et des dirigeants.

Le sujet de la religion au travail incite à dépasser, sans les nier, les croyances et les idées préconçues, pour aller vers de nouvelles connaissances.

- Sur la diversité des faits religieux pouvant se dérouler dans le contexte du travail : les différents cas décrits dans cet ouvrage traduisent bien la complexité des situations associées à la religion au travail, et les degrés de difficultés pour les gérer. Il s'agit bien, en ce sens, de gérer les – et non le – faits religieux, et ce, dans des contextes professionnels spécifiques et à considérer en tant que tels. D'une entreprise à l'autre et d'une situation à l'autre, un même fait n'a que rarement le même sens et le même impact sur le travail, les relations entre collègues et celles avec le management. Les faits religieux doivent s'appréhender en prenant en compte le contexte global, la situation particulière, ainsi que les interactions entre acteurs et actrices. Ce n'est qu'avec ce type de travaux qualitatifs et en longitudinal que cette diversité pourra être saisie et analysée.
- Sur les règles juridiques qui encadrent déjà les faits religieux au travail, le droit propose des références pour gérer une grande majorité de cas. Connaître ces principes est un premier pas indispensable, mais certainement pas suffisant. En effet, des zones d'ombre persistent entre ces règles de droit, et appellent à plus de connaissances sur la diversité – mais aussi les limites – de ces recours juridiques. Les diffuser, comme dans cet ouvrage, s'avère utile. Mais recueillir les manières dont les personnes dans les entreprises s'en saisissent – ou pas – souligne les écarts notables entre les connaissances et les références à disposition des managers, et celles qu'elles et ils mobilisent réellement.
- Sur les manières de gérer ces faits religieux comme un sujet de management comme un autre... sauf lorsque ce n'est pas le cas : les revendications d'ordre religieux sont souvent traitées comme un sujet à part dans nombre d'organisations. Il est crucial, aujourd'hui, de désacraliser ce sujet, pour en

faire un sujet managérial et revenir à des méthodes déjà mises en œuvre pour d'autres sujets. Caractériser des cas typiques et les voies de réponses à ces situations participe à cette évolution de perspectives sur le sujet, et aide à rendre lisibles des cas longtemps cachés dans le contexte professionnel. Il y a ici un véritable enjeu de protection des salarié-e-s pratiquantes et pratiquants contre la stigmatisation, et de protection de la liberté de croyance. Parallèlement, il y a également un enjeu fort à lutter contre les comportements abusifs et ceux qui remettent en cause la bonne réalisation du travail, ou encore qui stigmatisent les non-croyantes et les non-croyants ou les croyantes non-pratiquantes et les croyants non-pratiquants.

Cet ouvrage participe donc à ce projet de compréhension des croyances et à l'enrichissement des connaissances sur ce sujet. Il pose le contexte, les règles et les pratiques communes à tous ces faits, tout en distinguant la diversité des situations personnelles et professionnelles dans lesquelles peuvent se dérouler ces demandes ou revendications. Il propose aussi des grilles de lecture théoriques permettant d'aller vers une analyse approfondie de ces situations, ce qui permet d'envisager des processus de gestion.

Le travail de Hugo Gaillard est à la fois éclairant et utile pour dépasser les visions parcellaires et parfois subjectives du sujet, et accroître les connaissances sur ce thème, toujours aussi sensible et tabou. Il ouvre des perspectives sur le management de ces faits religieux dans des contextes spécifiques, par exemple celui des entreprises responsables de certaines missions de service public ou des entreprises de tendances. Il questionne aussi sur les manières de faire de la recherche sur ce thème, afin de saisir la diversité des situations et l'origine des réponses apportées.

Ce travail représente donc une étape clé dans la diffusion des connaissances auprès de praticiennes et praticiens sur les faits religieux au travail, et appelle nombre de prolongements dans les années à venir.

Géraldine Galindo, full professor, ESCP Europe

Lionel Honoré, professeur des universités, directeur adjoint de l'IAE de Brest

Bibliographie

I. **BARTH**, *Management et religions: décryptage d'un lien indéfectible*, Éditions EMS, Paris, 2012, 291 p.

I. **BARTH**, M. **BRASSEUR**, et J.-C. **VOLIA**, « De nouvelles thématiques de formations aux adultes: le cas management du fait religieux. Étude de la relation entreprise/prestataire. » In: *GRH, RSE et emplois, vers de nouvelles approches inclusives*, pp. 59-82, Éditions Vuibert, 2019.

H. **BENAÏSSA**, « Genèse de la problématisation de la religion au travail. De la promotion de la diversité à la gestion du fait religieux. » *Sociologies pratiques* 2019/2 n° 39, pp. 119-131, Presses de Sciences Po.

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

Karen C. **CASH** et George R. **GRAY**, « A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace », *Academy of Management Perspectives*, 2000, vol. 14, no 31.

J. A. **COLQUITT**, D. E. **CONLON**, M. J. **WESSON**, C. O. L. H. **PORTER** et K. Y. **NG**, « Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research », *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, pp. 425-445.

T.-M. **COURAU** (dir.), *Entreprises et diversité religieuses: un management par le dialogue*. Éditions AFMD, mars 2013.

C. **DARGENT**, « La population musulmane de France: de l'ombre à la lumière », *Revue française de Sociologie*, 2010, 51-2, pp. 219-246.

R. **DEBRAY**, « Qu'est-ce qu'un fait religieux? », *Études*, septembre 2002, Tome 397, p. 170.

P. **D'IRIBARNE**, « Islam et management: le rôle d'un univers de sens », *Revue française de gestion*, 2007, n° 171, pp. 141-156.

H. **GAILLARD** et T. **JOLIVET**, « L'entreprise émancipatrice: dépasser la "régulation" du fait religieux au travail par le disputatio ». *La Revue des Sciences de Gestion*, 2019, 297-298(3), pp. 89-101.

G. **GALINDO** et J. **SURPLY**, « Quel processus d'apprentissage de la gestion du fait religieux dans les entreprises françaises? », *Management international/International Management/ Gestión Internacional* 2013, vol. 17, pp. 37-49.

G. **GALINDO** et J. **SURPLY**, « Quelles régulations du fait religieux en entreprise? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2011, vol. 16, no 40, pp. 29-54.

G. **GALINDO** et H. **ZANNAD**, « Large French companies facing religious issues. Proposition of a grid to decrypt their postures », *RIMHE: Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2015, vol. 19, no 5, pp. 41-55.

P.-Y. **GOMEZ**, « Religions et management: éléments pour un programme de recherche ». In : *Management et Religions*, coordonné par Isabelle Barth. Éditions EMS, 2012, pp. 15-35.

J. **GREENBERG**, « A Taxonomy of Organizational Justice Theories ». *Academy of Management Review*, 1987, 12(1), pp. 9-22.

O. **GUILLET** et M. **BRASSEUR**, « Le comportement des managers face au fait religieux. Apports de la théorie du comportement planifié », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2019, n° 297-298, pp.11-17.

K. **GUNDOLF** et M. **FILSER**, « Management research and religion: A citation analysis », *Journal of Business Ethics*, janvier 2013, vol. 112, no 1, pp. 177-185.

S. **HENNEKAM**, P. **PETERSON**, L. **TAHSSAIN-GAY** et J. P. **DUMAZERT**, « Managing religious diversity in secular organizations in France », *Employee Relations*, 2018, vol. 40, no 5, pp. 746-761.

D. A. **HICKS**, « Spiritual and religious diversity in the workplace. Implications for leadership », *Leadership Quarterly*, 2002, vol. 13, pp. 379-396.

L. **HONORÉ**, « Les déterminants des dysfonctionnements managériaux liés à l'expression religieuse au travail. Étude exploratoire du rôle joué par la densité de fait religieux dans la situation de travail et de management ». Actes du 29e congrès AGRH – La GRH peut-elle sauver le travail? 13 au 15 novembre 2019 – IAE de Bordeaux/Kedge BS.

L. **HONORÉ**, « Le fait religieux au travail : émergence, état des lieux et enjeux managériaux », *Management des faits religieux*, D. Verba et F. Guélamine (coord.), Dunod, 2018.

L. **HONORÉ**, « L'entreprise et les managers face à la radicalisation religieuse au travail », *Management et Avenir*, 2016, vol. 90, n° 8, pp. 39-59.

Lionel **HONORÉ**, « Le management à l'épreuve de la religion », *RIHME: Revue interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 2014, n° 13, pp. 54-67.

L. **HONORÉ**, G. **GALINDO** et H. **ZANNAD**, « Religion et management : État des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible », *Revue française de gestion*, 2019, 281(4), pp. 59-77.

F. **KARAKAS**, « Spirituality and performance in organizations: A literature review », *Journal of Business Ethics*, 2010, vol. 1, no 1 94, pp. 89-106.

Rapports de l'Institut Randstad, Observatoire du Fait religieux en Entreprise (OFRE), *Baromètre du fait religieux en entreprise*, de 2013 à 2018.

Rapport de l'Institut Montaigne, Observatoire du Fait religieux en Entreprise (OFRE), *La religion au travail, croire au dialogue*, 2019.

J.-D. **REYNAUD**, « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de sociologie*, 1973, 20-2.

J.-D. **REYNAUD**, « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 1988, vol 29, n° 1.

J.-D. **REYNAUD**, « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et sociétés*, 1988, vol. 23, n° 2.

P. **SCHARNITZKY**, P. **STONE**, *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Éditions AFMD, Collection Piloter, mai 2018.

M. **THÉVENET**, « Management et religion. La poule devant un couteau », *Revue internationale de Psychosociologie*, 2011/41, vol. XVII, pp. 27-43.

J.-C. **VOLIA**, O. **GUILLET** et H. **GAILLARD**, « Management du fait religieux au travail : revue de littérature critique et voix/voies de recherche », 30^e Congrès de l'AGRH, IAE de Bordeaux & KEDGE Business School, Bordeaux, 13-15 novembre 2019.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien synthétique

Informations générales récoltées en amont

Identification

Croyances, connaissances et pratiques

Manifestations religieuses au travail

- Religion des collègues
- Expression religieuse personnelle au travail
- Assignation
- Hiérarchie des manifestations religieuses

Laïcité, législation et posture perçue de l'entreprise

- Connaissance et rapport au principe de laïcité
- Contexte législatif français
- Posture de l'entreprise perçue
- Confort managérial du N+1 perçu
- Sensibilisation managériale spécifique (managers uniquement)
- Sensibilisation spécifique (diversité, fait religieux et laïcité)

Attentes et relations à la justice

- Posture de l'entreprise souhaitée
- Relation à la justice perçue par unités d'analyse (types de faits religieux)

Positionnement managérial (managers uniquement)

Annexe 2 : Tableau des enquêté·e·s

(i)	Prénoms	Sexe	Poste	Organisation	Durée	Croyances
1	François	H	Directeur Diversité	Grande entreprise internationale : prestations de services	1 h 30	Athée
2	Jean-Luc	H	DRH opérationnel		1 h 20	Athée
3	Amira	F	Chargée des RH opérationnelles		0 h 45	Musulmane
4	Caroline	F	Coordinatrice équipe ménage		0 h 30	Athée
5	Milan	H	Directeur régional		0 h 30	Catholique
6	Odille	F	RRH		0 h 53	Catholique
7	Philippe	H	Directeur régional		0 h 31	Catholique
8	Sabrina	F	Chargée de mission Diversité		0 h 54	Musulmane
9	Jean-Marie	H	Directeur régional		0 h 55	Catholique
10	Zoulika	F	Assistante administrative		0 h 38	Musulmane
11	Samir	H	Agent de restauration		0 h 28	Musulman
12	Ibra	F	Plongeur		0 h 35	Musulman
13	Salomé	F	Agente de restauration		0 h 39	Juive
14	Thomas	H	Maire de la commune	Mairie : fonction publique territoriale	0 h 50	Athée
15	Patrick	H	Directeur des services techniques		0 h 40	Athée
16	Christiane	F	DRH		0 h 54	Athée
17	Valérie	F	DRH adjointe		0 h 43	Athée
18	Jules	H	Directeur de restauration		0 h 36	Athée
19	Imran	H	Agent des services techniques		0 h 42	Musulman
20	Tina	F	Directrice Enfance éducation		1 h 4	Athée
21	Marie-Claude	F	Responsable petite enfance		0 h 32	Athée
22	Kadia	F	Agente petite enfance		0 h 31	Musulmane
23	Sébastien	H	Directeur général des services		0 h 59	Athée
24	Joëlle	F	Technicienne paye		0 h 29	Catholique
25	Wila	F	ATSEM		0 h 38	Musulmane
26	Brahim	H	Agent informatique		0 h 53	Musulman
27	Kader	H	Responsable pôle Jeunesse	0 h 41	Musulman	
28	Marc	H	Chef d'entreprise	PME du secteur numérique : services informatiques	2 h 10	Athée
29	Sabri	H	Ingénieur développement		0 h 42	Musulman
30	Thomas	H	Administrateur de BDD		0 h 48	Athée
31	Julien	H	Analyste/veille		0 h 57	Athée
32	Anna	F	Office manager		1 h 12	Athée
33	François	H	Administrateur de BDD		0 h 46	Catholique
34	Steeven	H	Chargé d'analyses		0 h 41	Agnostique
35	Maria	F	Webdesigner (apprentissage)		1 h 2	Catholique
36	Naïm	H	Chef d'entreprise	Entreprise affinitaire – commerce de gros alimentaire et entreprise hébergée	0 h 57	Musulman
37	Samira	F	Cheffe d'entreprise		0 h 32	Musulmane
38	Ikram	F	Chargée de communication		0 h 21	Musulmane
39	Marwan	H	Ex-stagiaire logistique		0 h 39	Musulman
40	Abdou	H	Ex-salarié logistique		0 h 46	Musulman

Annexe 3 : Les théories de la justice organisationnelle en quelques mots

La justice organisationnelle renvoie à l'évaluation d'un événement à l'occasion duquel une autorité (organisation ou individu) alloue des ressources à des destinataires.

Plus récemment, Maria Giuseppina Bruna et ses coauteurs ont proposé une définition reprenant les différentes approches de la justice organisationnelle dans la littérature en sciences de gestion : « *La perception de la nature et de la qualité du traitement dont chaque individu fait l'objet dans l'espace professionnel, relativement à celui d'autres individus ou groupes (réputés) comparables.* »⁷⁰

Elle comprend quatre principales dimensions⁷¹.

1. La justice distributive

Selon cette dimension, ce sont les allocations de ressources entre les individus qui importent, et plus particulièrement le sentiment d'équité ou d'iniquité que procure l'allocation de ces ressources au sein de l'organisation. Il s'agit donc des réactions des individus concernant les rétributions reçues à la suite de la distribution des ressources par les firmes, qu'ils comparent à ce qu'ils estiment mériter en retour.

2. La justice procédurale

Cette dimension concerne non pas la perception équitable de la décision prise ou de la règle appliquée, mais bien celle de la procédure qui a conduit à son application, qui doit satisfaire certains critères. Dans ces procédures, les individus doivent donc avoir « la possibilité de s'exprimer (*process control*), d'influencer les résultats (*decision control*) et de répondre aux six règles suivantes : être cohérentes entre individus et dans le temps (*consistency*), être neutres et sans biais, i. e. dénuées de poursuite d'intérêt personnel de la part du décideur (*bias suppression*), être fondées sur une information exacte, i. e. fiable (*accuracy*),

70. M-G. Bruna, Z. Yanat, et J-P. Tchankam, « Justice organisationnelle et politiques de diversité : une esquisse de réflexion managériale sous le prisme lévinassien », *Question(s) de management*, 2018, 22(3), p. 84.

71. J. A. Colquitt, D. E. Conlon, M. J. Wesson, C. O. L. H. Porter et K. Y. NG, « Justice at the millenium: A meta-analytic reviewof 25 years of organizational justice research », *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86, pp. 425-445.

inclure des mécanismes de correction, i. e. permettre aux individus de faire appel d'une décision (*correctability*), représenter les intérêts de toutes les personnes concernées (*representativeness*) et être en adéquation avec les normes éthiques en vigueur (*ethically*) ».

3. La justice interpersonnelle

Cette dimension recouvre l'absence de propos déplacés ou injurieux et le respect dont bénéficie un individu de la part d'un autre.

4. La justice informationnelle

Cette dimension fait allusion à l'adéquation des explications fournies et à la sincérité de celle ou celui qui fournit les explications. Cette dernière dimension concerne les discours dont l'objectif est de justifier, d'expliquer les décisions pour combler le vide entre les actions et les attentes liées à l'action.

Les quatre dimensions que nous retenons sont celles recommandées par Colquitt et al. dans leur méta-analyse de consolidation des théories de la justice organisationnelle (2001).

Auteur



Actuellement ATER en GRH pour Le Mans Université et docteur ès sciences de gestion, Hugo Gaillard a réalisé une thèse CIFRE à Le Mans Université sur les apports des théories de la justice organisationnelle pour la régulation de l'expression religieuse au travail, soutenue le 3 décembre 2019. Ses recherches portent sur la diversité et l'inclusion, le hip-hop management, et, plus largement, les sujets sensibles (*sensitive topics*) en GRH et en management. Chaque année, il participe au congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, au sein de laquelle il est membre des groupes de recherche thématique « Diversité et égalité professionnelle » et « GRH et sujets sensibles ». Il est, par ailleurs, administrateur des médias sociaux de la *Revue française de gestion* et de l'Association francophone de gestion des ressources humaines.

Remerciements de Hugo Gaillard

Mes sincères remerciements vont aux membres du comité de lecture. Sa composition fut essentielle pour garantir le pluralisme des angles de vues, mais aussi pour tenir le pari de cette collection « Analyser », qui est de faire dialoguer la science et la pratique dans un format qui apporte aux deux mondes.

Ainsi, tous les acteurs, qu'ils soient institutionnels, praticiens ou encore chercheurs dans diverses disciplines, et donc pas seulement en management, ont pu apporter leur regard et permettre à ce manuscrit d'évoluer. Je remercie particulièrement les professeur·e·s Géraldine Galindo et Lionel Honoré pour leurs conseils et la postface de cet ouvrage, dont ils me font l'honneur et le plaisir.

Je tiens également à remercier les organisations qui m'ont accueilli pour conduire mes entretiens et observer leur fonctionnement, alors même qu'il s'agissait, de l'aveu de toutes, d'un sujet avec une certaine sensibilité, pour ne pas dire une sensibilité certaine. Sans elles, ce travail n'aurait pas pu mettre en avant les multiples facettes de la régulation de l'expression religieuse au travail.

Je remercie également mon directeur de thèse, le professeur Thierry Jolivet, pour ses orientations et conseils. La qualité de son accompagnement et le regard porté sur mes travaux ont été essentiels à mon cheminement doctoral. J'en profite pour remercier mon laboratoire d'accueil, le laboratoire Argu'Mans (Le Mans Université), pour les conditions favorables offertes, ainsi que les bienveillant·e·s collègues qui en sont membres, sous la direction du professeur Mehdi Nekhili.

Je remercie l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD), pour l'espace de publication offert, en particulier dans un format gratuit et diffusé largement auprès des praticien·ne·s, ce qu'aucun autre éditeur n'aurait pu réaliser avec autant de précision, donnant donc tout son sens à l'exigence d'actionnabilité des connaissances produites et d'impact de la recherche en gestion.

Enfin, je remercie particulièrement Dorothée Prud'homme, en sa qualité de responsable des études de l'AFMD. Je me souviens, lors de nos premiers échanges, qu'il fallait avoir la capacité à voir le potentiel de mon travail, plutôt que de s'attacher à son avancement à un instant donné.

Je crois pouvoir dire que Dorothée a su, à la fois par son ouverture et son accompagnement, faire naître cet ouvrage que j'aime à croire utile. Sa présence, le jour de ma soutenance de thèse, était un témoignage de plus de sa confiance sans cesse renouvelée pendant ces quatre années. Sa participation au façonnage de cet ouvrage a été indéniable et très significative, et, à ce titre, il est souhaitable que les remerciements s'achèvent à son nom.

Remerciements de l'AFMD

L'AFMD remercie Hugo Gaillard pour sa confiance et son travail obstiné. Elle remercie également les organisations adhérentes qui ont accepté de recevoir et/ou activement participé à l'enquête de terrain menée par Hugo Gaillard, pour leur temps et leurs mises en relations.

Enfin, elle remercie, bien évidemment, les membres du comité de lecture pour leur investissement et leurs conseils avisés :

- **Nicolas CADÈNE**, rapporteur général de l'Observatoire de la laïcité
- **Géraldine GALINDO**, full professor, ESCP Business School
- **Lionel HONORÉ**, professeur des universités, directeur adjoint de l'IAE de Brest
- **Marie LAHAYE**, responsable de la mission Égalité femmes-hommes et lutte contre les discriminations, mairie de Paris
- **Marwan MUHAMAD**, plateforme L.E.S. musulmans
- **Vincent POIREL**, responsable Égalité des Chances et RSE, PageGroup
- **Patrick SIMON**, directeur de recherche, INED

L'AFMD

Fondée en 2007, l'AFMD est une association d'intérêt général créée par des managers soucieux de gérer au mieux la diversité de leurs collectifs de travail.

Réseau, espace d'échanges et laboratoire d'idées, elle réunit aujourd'hui près de 140 organisations (entreprises, institutions, collectivités, associations, grandes écoles et universités) mobilisées en faveur d'un cadre de travail inclusif et respectueux de chacun-e.

L'AFMD et ses membres s'appuient sur les résultats de la recherche scientifique et la pratique quotidienne des professionnel-le-s pour travailler sur différentes thématiques en lien avec la transformation des fonctions managériales et la prévention des discriminations en milieu professionnel.

Le partage, l'excellence et l'audace portent les publications et les outils qui sont issus de cette co-construction, ensuite mis à la disposition du plus grand nombre.

www.afmd.fr

Nos publications

Dans la collection « Analyser »

Anaïs **COULON**, Dorothée **PRUD'HOMME**, Patrick **SIMON**, *Le racisme et la discrimination raciale au travail*, Éditions AFMD, Collection Analyser, octobre 2018.

Dans la collection « Décrypter »

Christine **BARGAIN**, Marie **BEAUREPAIRE**, *Recruter avec des algorithmes ? Usages, opportunités et risques*, Éditions AFMD, Collection Décrypter, mai 2019.

Aude **SEURRAT**, *Communiquer sur la diversité ?*, Éditions AFMD, Collection Décrypter, avril 2018.

Dans la collection « Piloter »

Patrick **SCHARNITZKY**, Pete **STONE**, *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Éditions AFMD, Collection Piloter, mai 2018.

Dans la collection « Essaimer »

AFMD, *Manager la diversité en métropole lyonnaise*, Éditions AFMD, Collection Essaimer, décembre 2019.

Dans la collection « Questionner »

Pascale **BOREL**, Pascal **LEGRAND**, Dorothée **PRUD'HOMME**, *Stéréotypes de genre : où en sont les étudiant·e·s des grandes écoles ?*, Éditions AFMD, Collection Questionner, novembre 2019.

Oumaya **HIDRI-NEYS**, David **MÉLO**, Yamina **MEZIANI**, *Recruter des « jeunes » : un pari sur l'avenir ?*, Éditions AFMD, Collection Questionner, janvier 2019.

Dans la collection AFMD

AFMD-IFRI, *Accueillir des étrangers-ère-s primo-arrivant-e-s en entreprise*, Éditions AFMD, juin 2017.

Laure **BERENI**, Dorothee **PRUD'HOMME**, *La fonction diversité. Enjeux, compétences et trajectoires*, Éditions AFMD, mai 2017.

Marc **RIVAUT**, *La diversité dans les achats : une source de performance durable*, Éditions AFMD, juin 2016.

Soukey **NDOYE**, *Du contrat de génération au management intergénérationnel*, Éditions AFMD, novembre 2015.

Jacqueline **LAUFER** (dir.), *Femmes dirigeantes en entreprise : des parcours aux leviers d'action*, Éditions AFMD, avril 2014.

Annie **CORNET** (dir.), *Le dialogue social et la gestion de la diversité*, Éditions AFMD, janvier 2014.

Thierry-Marie **COURAU** (dir.), *Entreprises et diversité religieuse : un management par le dialogue*, Éditions AFMD, mars 2013.

Hélène **GARNER-MOYER**, *Réflexions autour du concept de diversité : réfléchir pour mieux agir*, Éditions AFMD, juin 2012.

Anissa **DJABI**, *Le Label Diversité, un levier pour la prévention et la lutte contre les discriminations. Obtenir et maintenir sa labellisation*, Éditions AFMD, septembre 2011.

Anissa **DJABI**, *The French Diversity Label, a lever to prevent and combat discrimination*, Éditions AFMD, juin 2011.

Émilie **BASTIANI GUTHLEBER**, *Passage, un abécédaire de la gestion des âges*, Éditions AFMD, décembre 2010.

Dominique **BELLION**, Christine **NASCHBERGER**, *Comment gérer l'emploi des personnes en situation de handicap*, Éditions AFMD, novembre 2010.

Pete **STONE**, Hedia **ZANNAD**, *Mesurer la discrimination et la diversité*, Éditions AFMD, novembre 2009.

Dans la collection Cahiers territoriaux

Maya **HAGEGE**, Elena **MASCOVA**, *La gestion des diversités dans le domaine de l'emploi en Bourgogne-Franche-Comté : mobiliser les territoires, favoriser les synergies*, Éditions AFMD, Collection Cahiers territoriaux, novembre 2016.

Maya **HAGEGE**, Elena **MASCOVA**, *La gestion de la diversité dans l'Hérault, facteur d'innovation sociale et économique*, Éditions AFMD, Collection Cahiers territoriaux, décembre 2015.

Autres publications

AFMD-FACE, *Discriminations liées à l'origine : prévenir et agir dans le monde du travail*, coédition AFMD et FACE, décembre 2016.

Maya **HAGEGE**, Elena **MASCOVA**, *Le handicap intégré à la gestion des ressources humaines : boîte à idées pour un véritable handi-management*, e-book AFMD, septembre 2016.

Marc **ZUNE**, *Gérer la diversité du genre et de l'âge dans les équipes IT*, coédition AFMD et Cigref, novembre 2013.

François **FATOUX**, Elena **MASCOVA**, Marc **RIVault**, Iulia **SALA**, *Les systèmes de traitement des réclamations liées à la discrimination*, coédition AFMD et Orse, octobre 2013.

Muriel **JAOUËN**, *Abécédaire de la diversité*, coédition AFMD et Lignes de repères, mai 2013.

Alexandra **PALT**, *Rapport annuel diversités. Mesurer, partager, progresser*, coédition AFMD et EquityLab, janvier 2011.

Vincent **EDIN**, *Insertion, le temps de l'action*, Éditions Autrement en partenariat avec l'AFMD, avril 2010.

.....
Retrouvez toutes nos publications sur www.afmd.fr



Ouvrage édité par
l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD)
Association loi de 1901 reconnue d'intérêt général
24 bis, rue Greuze - 75016 Paris, France
www.afmd.fr

Responsables de publication :
Dorothée Prud'homme, responsable des études de l'AFMD
Sandrine Weber, responsable projets communication et éditorial,

Dépôt légal : Novembre 2020
©AFMD, 2020
ISBN : 979-10-92358-50-6

Relecture et correction par **Vérifaute**
Conception graphique www.studio-agnescappadoro.com
Imprimé en France par l'**ESAT Jean Pinaud**, sur du papier provenant de forêts exploitées durablement
pour le compte de l'AFMD.



Manager l'expression religieuse au travail

Quatre études de cas

Hugo Gaillard

En quoi consiste le management du fait religieux au travail ? Existe-t-il différentes façons de répondre à cette question au sein des organisations ? Quels en sont les principes directeurs, les modalités d'application et les résultats au regard des multiples expressions religieuses susceptibles de se manifester au travail ?

Afin de répondre à ces questions, l'AFMD a soutenu, pendant trois ans, la recherche menée par Hugo Gaillard, docteur ès sciences de gestion. Cet ouvrage donne à voir quelques-uns des résultats de son travail de recherche doctorale conduit dans quatre organisations, dont les postures en matière de gestion du fait religieux sont très différentes. Il livre ici la parole de collaborateurs et collaboratrices qui cherchent quotidiennement comment respecter l'identité de chacun·e tout en adoptant une attitude professionnelle en accord avec la législation et la posture de leur organisation.

Il observe en quoi consistent ces postures, et la façon dont elles sont adoptées et transposées sur le terrain par les managers de proximité. Il étudie quels sont les enjeux qu'elles soulèvent, ainsi que les contraintes qu'elles posent. Il propose une catégorisation des faits religieux les plus fréquents dans le milieu professionnel, en fonction de la façon dont ils sont perçus et traités par les professionnel-le-s en charge des politiques diversité, par les managers et par les salarié-e-s concerné-e-s. Enfin, l'auteur propose des recommandations qui permettent de considérer le fait religieux comme un objet de management parmi d'autres, avec sérieux et sérénité.



Éditions AFMD

ISBN 979-10-92358-51-3



9 791092 358513