

Comment gérer

LE FAIT RELIGIEUX EN ENTREPRISE ?

Commission Economie et Entreprise - IEPM

Aujourd'hui, les mots sont souvent biaisés et un langage toujours plus approximatif conduit à maints amalgames sources de faux problèmes et d'inutiles conflits. Aborder une question si sensible que le « fait religieux » dans l'entreprise suppose au minimum d'adopter le même langage pour savoir de quoi nous parlons. Comme bien souvent, préciser un tel sujet ouvre un vaste champ de réponses à une question qui au fond, en temps ordinaires, n'empêche pas nos entreprises de « tourner », mais qui demande une attention particulière parce qu'avant d'être une question d'entreprise et de société, elle est une affaire d'hommes et de femmes. Nous devons nous interroger sur les causes de l'irruption de ce « fait » en entreprise aujourd'hui, avant de donner des orientations sur la manière de le gérer en entreprise. Ce qui implique un minimum de formation : d'où l'idée lancée par l'IEPM de mettre au point un modèle de séminaire-type sur le management de ce « fait religieux », sans le noyer dans des considérations trop générales sur la « diversité » en entreprise.

Résumé

Dans nos pays développés, la « laïcité » est naturelle et en général les salariés comprennent spontanément de quoi il s'agit : depuis longtemps, la discrétion sur leurs convictions religieuses en entreprise est acceptée sans discussion, en vue de la bonne marche de celle-ci. Pourquoi ? Parce que la distinction des domaines temporel et spirituel, qui est une grande conquête de la chrétienté issue de la vision judéo-chrétienne du monde (« rendez à César » ...), fait partie de notre culture, que nous soyons croyants ou incroyants.

Les séminaires de formation à la gestion du fait religieux en entreprise dont nous prônons le lancement se placent sur un plan neutre et global : il s'agit en principe de tout fait religieux, quelle que soit la religion en cause, que la manifestation de ce fait concerne le vêtement, l'alimentation, ou les demandes de congés pour certaines fêtes. Cependant, l'accent sera mis sur le fait religieux musulman en entreprise.

L'élément nouveau de ces dernières années est en effet, non pas la présence importante dans les entreprises françaises des salariés musulmans - qui sont à 80% des personnes de culture musulmane et non de pratique religieuse musulmane - , mais le changement culturel et religieux intervenu, disons dans les 20 dernières années, parmi les 20% de salariés musulmans restants¹, c'est-à-dire parmi la population musulmane jeune habitant en France , de nationalité française ou étrangère – qui, souvent _par réaction, disent certains, contre les scandales moraux que l'on constate dans nos pays (irrespect de la femme, publicités provocantes, propagande « laïciste » contre tout sentiment religieux, etc...) – sont revenus à

¹ - Chiffre cité lors de réunions ASTER-IEPM des 19 février et 25 septembre 2013 par Mme Fatima Achouri, auteur de l'ouvrage intitulé « Le salarié musulman en France : réalités et perspectives », éd. Michalon, oct. 2013. Ce chiffre moyen de 20% de musulmans pratiquants en entreprise est corroboré par l'enquête pour 2014 de l'Institut Randstad et l'Observatoire du fait religieux en entreprise : 12% de faits religieux sont observés régulièrement, 32% de faits religieux occasionnellement. En revanche, les résultats sont très différents par tranche d'âge sur l'ensemble de la population de confession musulmane : selon l'IFOP (études de 2010 et 2011, cités par Mme Achouri, interview dans *Entreprise & Carrières*, 19-25 nov. 2013, p. 30-31), 48% des jeunes musulmans de moins de 34 ans seraient pratiquants.

une pratique religieuse et à la confusion du temporel et du spirituel caractéristique de l'islam, même modéré (nous excluons ici le cas des islamistes violents), et qui souhaitent légitimement ne pas être empêchés d'extérioriser leurs convictions religieuses en entreprise, dans la mesure compatible avec le fonctionnement normal de celle-ci.

Les revendications des salariés musulmans sur le temps de prière, les lieux de prières, les congés et horaires spéciaux pour le ramadan, pour certaines fêtes, etc..., qu'elles soient implicites ou explicites, sont inéluctables et connaturelles à l'islam. L'islam n'est en effet pas seulement une religion : c'est une façon de voir le monde et de vivre. Si nous voulons vivre ensemble au mieux des intérêts de l'entreprise, il faut en tenir compte. Comment ? C'est toute la question.

Disons-le sans ambages : l'orientation que nous préconisons est celle d'une « laïcité ouverte », dont nous essaierons de dégager les grandes lignes, lesquelles seront adaptées à la culture propre de chaque entreprise., et appliquées de façon non discriminatoire à l'ensemble du personnel, donc couchées par écrit - par exemple dans un règlement intérieur - .

oOo

I- DE QUOI PARLONS-NOUS ?

Le « fait religieux » est une réalité humaine et personnelle aux contours sociaux et identitaires du monde actuel, issu d'une longue évolution historique (voir infra) . Le « fait religieux » d'aujourd'hui n'est pas le « fait religieux » d'hier, ni de demain.

L'expression est nouvelle et traduit une volonté de distance entre le phénomène religieux et sa gestion « communautaire ».

Pour ne pas heurter les convictions intimes on ne parle pas de religion qu'il faudrait mettre en avant au risque de les stigmatiser, mais de « fait religieux » renvoyant à la liberté religieuse de chacun ce que prône (du moins officiellement) notre société.

La grande question est de savoir comment respecter cette liberté sans nuire ni aux autres, ni à l'entreprise ?

Le fait religieux conduit concrètement à se poser la question de savoir comment, au sein de telle entreprise précise, dans les cadres de notre société particulière, intégrer cette personne unique qui a en outre un vécu propre avec sa religion, c'est-à-dire sa propre religiosité.

Le fait religieux englobe l'ensemble de ces composantes : le rapport religion/société ; le vécu religieux personnel des employés ; les religions et leurs propres codes ; le tout dans un lieu unique qu'est cette entreprise.

Aucune société aussi loin que l'histoire ou l'ethnologie remontent n'échappe à ce que nous appelons aujourd'hui « le fait religieux » ; même si c'est pour s'y opposer ou le nier, le fait religieux traverse, imprègne, fonde ou perturbe toute société humaine.

Il faut distinguer la religiosité des hommes qui est ce sentiment du divin qui les habite, les interpelle au plus intime d'eux-mêmes et auquel ils donnent leur propre réponse, de la religion qui comprend des cadres et une communauté de fidèles. La société peut être religieuse, c'est-à-dire reconnaître la religiosité de ses membres et l'intégrer comme une composante sociétale. Elle peut être laïque, c'est-à-dire refuser d'être religieuse mais reconnaître toutes les religions et spiritualités. Elle peut faire corps avec une religion ou alors refuser toute idée de religieux.

La place et la perception du fait religieux dépendront beaucoup de la place « officielle » que lui donne la société. Pour la société le problème est celui de la cohésion de ses membres. Tout comme l'entreprise, à ceci près que l'entreprise est un espace privé. L'homme est religieux, mais la société dans laquelle il vit

est-elle religieuse et si oui comment l'entendons-nous ? Cela aura un impact décisif sur la relation du religieux et de l'entreprise.

oOo

II- L'HERITAGE HISTORIQUE

La place officielle donnée au « fait religieux » est aussi le fruit de l'histoire. De façon extrêmement résumée, rappelons que la France a hérité d'une longue tradition catholique, confrontée au protestantisme puis à l'anticléricalisme, puis aux divers totalitarismes du XXe siècle – dont les caractéristiques quasi-« religieuses » ne peuvent être niées -. La « laïcité » à la française a trop souvent été occultée par un « laïcisme » systématique, autrefois dirigé, sous sa forme anticléricale militante, contre le catholicisme et sa place dans la société ; de même, aujourd'hui, le « laïcisme » - qui prône une loi « laïciste » et rigide - supporte mal la communauté musulmane et le « fait religieux » nouveau qu'elle produit dans la société française. Or l'intolérance en matière religieuse provoque souvent l'extrémisme : chassez le surnaturel, il revient au galop sous la forme d'un « surnaturel » exacerbé. D'où la résurgence de ce qu'il est convenu d'appeler les « intégrismes », qu'il s'agisse des réactions identitaires en particulier en France chez de nombreux catholiques et de nombreux juifs et des réactions « islamistes » chez une partie heureusement très minoritaire de la communauté musulmane : malgré la crainte de l'islamisme chez les non-musulmans, malgré les amalgames et les récupérations politiques, malgré la crise identitaire de nombreux jeunes musulmans, répétons-le, 80% des salariés musulmans dans les entreprises en France peuvent être considérés comme de culture musulmane et non pas comme des pratiquants religieux de l'Islam² ; et ces derniers, malgré quelques provocations, ne présentent en général pas de revendications incompatibles avec le fonctionnement de l'entreprise. La partie est donc loin d'être perdue, pour peu que les dirigeants et cadres d'entreprise, bien formés et avertis, traitent la question sur le plan exclusivement professionnel pour le bien de l'entreprise.

oOo

III- UNE POSTURE NEUTRE

Fait religieux et religiosité

Parler de « fait religieux » revient donc à prendre une posture neutre. Celle de l'analyste a-religieux qui froidement étudie un phénomène constaté, observable et suffisamment répandu pour le considérer comme un fait de société. Il s'agit donc de constater que le « religieux » (notion que nous avons tenté de définir *supra*) est objet d'analyse et que comme tel il est possible d'en extraire des grandes lignes classées sous le générique de « fait religieux ». L'expression est suffisamment vague pour pouvoir y inclure à la fois la question des religions et la religiosité des personnes.

Le « fait religieux » est donc l'expression qui, dans une société laïque, voire athée, permet d'envisager toutes les formes de religiosité dont les religions ne sont finalement qu'une expression. Le fait religieux envisage que l'Homme est religieux ou ne l'est pas et donc qu'il y a des personnes religieuses et d'autres pas, ce qui constitue, sinon un clivage du moins deux entités à considérer au sein de l'humanité. Le fait religieux pose donc la question de la religiosité des personnes (comportements, normes, religions), mais aussi du rapport des personnes religieuses avec les non religieuses et des personnes religieuses entre elles.

Inutile de dire que l'expression est aussi « fourre-tout » que la réalité qu'elle recouvre est complexe.

² - Voir note 1 *supra*.

Pour ce qui nous concerne, il s'agit de comprendre ce « fait religieux » dans un espace précis qui a lui-même sa propre complexité et ses propres réalités, l'entreprise.

oOo

« Laïcité » et « neutralité »

Crispations des identités religieuses, enjeu social, enjeu politique, donc enjeu pour les entreprises.

L'identité et la revendication religieuse deviennent un fait de société donc... d'entreprise.

Il est donc inévitable que le fait religieux interfère avec l'entreprise. De l'intérieur, avec son personnel et par l'extérieur, l'entreprise étant intégrée à la société. Nier l'une ou l'autre de ces interférences revient à nier le réel ce qui à terme condamne toute entreprise. Car la neutralité n'est en rien la politique de l'autruche.

Face au « fait religieux », l'entreprise, entité privée, est en effet concernée autant par la « neutralité » que par la « laïcité », tout en pouvant être confessionnelle (ex : établissements d'enseignement). Une entreprise n'est pas une structure vide. Elle n'existe que par les hommes qui la composent ou travaillent avec elle. Elle est donc éminemment un lieu de vie et de relation, donc un lieu « personnel ». Elle a ses codes, sa finalité, son identité, sa culture. Mais elle n'est pas coupée de la société dont elle fait partie intégrante. L'entreprise vit en modèle réduit ce que vit, subit la société dans son ensemble, mais selon son caractère propre et le génie de son personnel : d'où l'impérative nécessité de créer, au-delà des clivages que vit la société, et au-delà des signes éventuellement visibles d'appartenance religieuse, un climat neutre dans l'entreprise permettant son fonctionnement normal, selon des règles connues de tous et appliquées par tous, en vue du meilleur service rendu au principal personnage de l'entreprise : le client.

oOo

IV- QUELLES PRECAUTIONS OU ACTIONS CONCRETES ?

Intégrer le « fait religieux » dans le management

Face aux manifestations du « fait religieux », plusieurs attitudes sont possibles de la part des dirigeants d'entreprise : l'entreprise inclut le fait religieux ; l'entreprise exclut le fait religieux ; l'entreprise ignore le fait religieux ; l'entreprise digère le fait religieux ; l'entreprise intègre le fait religieux. Nous proposons la dernière solution, qui est « pro-active », alors que toutes les autres sont passives.

L'entreprise doit donc intégrer le « fait religieux ». C'est-à-dire que les responsables doivent analyser ses diverses formes³, le comprendre (c'est-à-dire assimiler un minimum de culture religieuse), ne serait-ce que pour éviter les faux pas (par des interventions superfétatoires, alors que la non-intervention se révèle plus « productive » ; par des interdictions rigides, alors que des dérogations individuelles suffisent), être averti (notamment sur le plan juridique), s'entraîner à un management efficace, d'abord par l'affichage dans l'entreprise de règles connues de tous.

Or si les réunions récemment organisées par l'IEPM ont suscité un vif intérêt chez les professionnels de RH sur cette question, elles ont manifesté en même temps une certaine ignorance de points clés qui permettraient aux DRH, grâce à une bonne connaissance de certaines règles et interprétations admises par les autorités religieuses (notamment par une concertation entre Imams dans l'Islam en France) – par

³ - Selon l'enquête pour 2014 (précitée) de l'Institut Randstad et l'Observatoire du fait religieux en entreprise, le « fait religieux » peut prendre les formes suivantes : demande d'absence pour fêtes religieuses (16% des cas), demande d'aménagement du temps de travail (12% des cas), prières pendant le temps de travail (12% des cas), port ostentatoire d'un signe religieux (10% des cas), refus de travailler avec une femme (près de 8% des cas), demande de ne travailler qu'avec des coreligionnaires (près de 8% des cas) etc...

exemple pour le ramadan -, de ne pas se laisser surprendre par des situations ou des revendications qui débordent des impératifs professionnels.

Ce serait une erreur pour les entreprises de se désintéresser de la question, ou d'adopter une attitude de repli, notamment en raison de la mauvaise compréhension (----) des questions relatives à l'Islam. Il faut au contraire se former sur la question, prévenir les éventuelles difficultés si elles existent – ne pas en inventer par ignorance ou maladresse si elles n'existent pas au fond - et tenir le même langage à tous les collaborateurs, qu'ils soient chrétiens, musulmans ou juifs. Un langage qui devrait être entièrement tourné vers l'intérêt global de l'entreprise. Ce langage devrait se traduire non seulement dans l'attitude de l'ensemble de la hiérarchie (et d'abord des managers), mais aussi être couché par écrit dans une « charte », un règlement intérieur et/ou des notes de service affichées en entreprise, méthode bien commode dans bien des domaines, comme on le sait, pour désamorcer beaucoup de difficultés, voire tout conflit éventuel.

Il est à noter que certains grands groupes ont déjà mis au point une attitude et des procédures ou une « charte » pour gérer ces questions (ex : L'Oréal, GDF, RATP).

oOo

Hierarchiser les finalités

Dans l'entreprise comme dans la sphère religieuse, toutes les questions n'ont pas le même degré d'absolu. Il convient donc de distinguer le structurel du conjoncturel, l'essentiel de l'accessoire. Entre l'entreprise et le « religieux », et entre les impératifs des différentes religions, les priorités ne sont pas les mêmes. Une commande de dernière minute peut avoir plus d'importance que telle prière que l'on pourrait faire plus tard. Et réciproquement. Le lundi de Pentecôte n'a pas la même importance que le sabbat. Il convient donc au cas par cas, dans la responsabilité de chacun, de hiérarchiser les besoins et les revendications, en sachant que parfois l'idéal n'est pas possible. L'entreprise qui a affaire à des personnes doit être capable de cette souplesse. Mais avant d'accepter un emploi, le postulant doit lui aussi hiérarchiser ses priorités et les confronter au réel de l'entreprise, quitte à refuser l'emploi. S'il est financièrement obligé d'accepter cet emploi, alors la priorité devient clairement le bien-être financier de sa famille avec la question... jusqu'où en conscience ?

oOo

V- LES PRINCIPES DIRECTEURS

Le projet de séminaire-type ébauché par l'IEPM tenterait de déterminer des principes directeurs, dans la perspective d'une "laïcité ouverte" (et non d'un "laïcisme" rigide, qui serait imposé par une loi), en laissant aux entreprises le soin d'adapter cette ligne - traduite en termes généraux connus de tous, par exemple dans un règlement intérieur (*voir infra*) -, en tenant compte de leur culture propre par des adaptations collectives selon des critères affichés et par des dérogations individuelles accordées par la hiérarchie.

Face aux diverses manifestations du « fait religieux », les critères de management en général retenus sont les suivants (cf le rapport de l'Observatoire de la laïcité diffusé par le gouvernement à la fin de l'année 2013) :

- . l'exclusion de tout prosélytisme, ce qui n'est pas contradictoire avec une certaine manifestation extérieure de la liberté de conscience ;
- . le respect des impératifs de l'organisation du travail : hygiène (visites médicales), sécurité (machines pouvant être dangereuses), services d'accueil (telle ou telle image voulue par l'entreprise) ;
- . le droit pour l'employeur de refuser certaines demandes, au nom de ces impératifs et ainsi d'exiger et de faire respecter :
 - les aptitudes nécessaires à l'accomplissement d'une mission : d'où par ex. l'acceptation de travailler sous les ordres d'une femme ;
 - l'organisation nécessaire à l'accomplissement de la mission : d'où par ex. le refus d'accorder des absences liées à des fêtes religieuses ;
 - les impératifs liés aux intérêts commerciaux de l'entreprise : d'où par ex. certaines règles en matière de tenue vestimentaire.

Si l'on prend l'exemple concret du voile (voir l'affaire Baby Loup), en entreprise, les critères professionnels doivent prévaloir. Des règles connues de tous doivent être prévues : en pratique, sans exclure a priori le port du voile, de telles règles doivent tenir compte notamment des impératifs de sécurité au travail (machines) ou d'image auprès des clients (services d'accueil), ce qui peut amener à l'interdire. En cas de refus d'obtempérer, la salariée en cause peut être exclue, après convocation par le DRH (voir la jurisprudence récente). Dans certains cas, on l'a observé en entreprise, un compromis est trouvé (ex : on coupe le voile à moitié), s'il est compatible avec les impératifs professionnels.

oOo

VI- UN MODELE DE SEMINAIRE-TYPE

Concrètement, pour le manager, le « fait religieux » se traduit par des phénomènes, des manifestations, voire des revendications auxquels il doit faire face de la manière la plus professionnelle pour le bien de l'entreprise.

Il est donc indispensable que les dirigeants, le DRH, comme l'ensemble des cadres de la hiérarchie de l'entreprise soient avertis sur ce « fait religieux » et reçoivent donc un minimum de formation (*voir infra*) pour avoir les réactions les plus appropriées et « les plus naturelles face au surnaturel », évitant ainsi de provoquer, par ignorance ou maladresse, des situations embarrassantes voire de déclencher des conflits qui n'auraient jamais dû se produire.

Le projet de séminaire-type ébauché par l'IEPM a été testé auprès de quelques DRH expérimentés et de conseils en management spécialistes du fait religieux musulman en entreprise.

Des schémas d'intervention seraient à préconiser, sur la base d'un plan-type qui comporterait 3 grandes parties: 1/ présentation générale ; 2/ aspects professionnels ; 3/ aspects juridiques : ceux-ci étant essentiels et destinés à éviter aux managers de se faire "piéger" par de fausses questions ou de se lancer dans des pistes dangereuses.

Le classeur-type des séminaires comporterait en tête un "avertissement" exposant sans détour l'orientation des séminaires proposés vers la « laïcité ouverte », et comportant des schémas d'exposés et une série de documents et rapports divers, dont le rapport précité – incomplet mais intéressant et plutôt bien orienté - de l'Observatoire de la laïcité, diffusé par le gouvernement à la fin de 2013 ; le rapport du groupe de travail de DRH Notre-Dame de Pentecôte sur le respect des cultures dans les lieux de travail (janvier 2013) ; des analyses juridiques et des articles de presse.

Des témoignages d'entreprises viendraient par ailleurs illustrer ces interventions.

Les pratiques d'entreprises sont en effet très variées et vont d'un extrême à l'autre : du "laïcisme" rigide à une grande liberté dans l'extériorisation de la « diversité ». L'examen de ces pratiques variées donne parfois l'impression que le « fait religieux » est un chapitre secondaire du management de la « diversité » en général, bref d'un manque de lignes directrices en la matière. Il serait regrettable qu'en raison de ce vide relatif des entreprises se trouvent un jour aux prises avec des affaires traitées par les médias plutôt que d'être maîtrisées par les entreprises elles-mêmes et par leurs organisations professionnelles.
