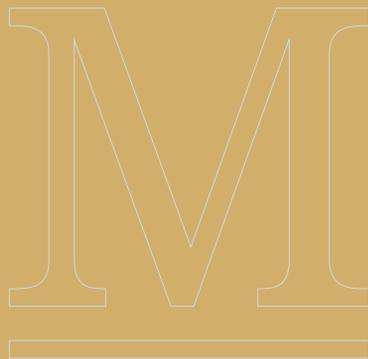


---

# Religion au travail

## Baromètre du fait religieux en entreprise 2022-2023

OPÉRATION SPÉCIALE - JUILLET 2023



*Think tank* de référence en France et en Europe, l'Institut Montaigne est un espace de réflexion indépendant au service de l'intérêt général. Ses travaux prennent en compte les grands déterminants économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et géopolitiques afin de proposer des études et des débats sur les politiques publiques françaises et européennes. Il se situe à la confluence de la réflexion et de l'action, des idées et de la décision.

OPÉRATION SPÉCIALE - Juillet 2023

## **Religion au travail**

### **Baromètre du fait religieux en entreprise 2022-2023**



### Lionel Honoré

---

Lionel Honoré est professeur des universités en sciences de gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises de Brest (Université de Bretagne Occidentale). Il dirige l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise qu'il a créé en 2012 . Ses travaux de recherche portent sur le fonctionnement des organisations et les comportements au travail. Il est membre du Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest.

*Les opérations spéciales de l'Institut  
Montaigne sont des expérimentations  
territoriales, des chiffrages ou des initiatives  
ponctuelles visant à décrypter et à  
alimenter les moments saillants de notre vie  
démocratique.*



	Introduction .....	9
<b>1</b>	<b>État des lieux du fait religieux en entreprise .....</b>	<b>13</b>
	1.1. QUE REPRÉSENTE LE FAIT RELIGIEUX EN ENTREPRISE ? .....	14
	1.2. QUELLES RELIGIONS ? .....	21
	1.3. QUI SONT LES SALARIÉS QUI EXPRIMENT LEUR RELIGIOSITÉ AU TRAVAIL ? .....	24
	1.4. QUELLE RÉPARTITION SECTORIELLE ET PAR TAILLE D'ENTREPRISE DU FAIT RELIGIEUX ? .....	26
<b>2</b>	<b>Des faits et des comportements .....</b>	<b>27</b>
	2.1. UNE DÉGRADATION DE LA PERCEPTION DES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL DES SALARIÉS PRATIQUANTS .....	27
	2.2. DES COMPORTEMENTS ADMIS D'AUTRES NON .....	29
	2.3. LES COMPORTEMENTS RIGORISTES .....	30
<b>3</b>	<b>L'impact de la religion sur le fonctionnement de l'organisation et sur le travail .....</b>	<b>32</b>
<b>4</b>	<b>Cadrer l'expression de la religiosité et manager le fait religieux .....</b>	<b>35</b>

<b>4.1. QUEL ENCADREMENT DE L'EXPRESSION RELIGIEUSE AU TRAVAIL ET SON MANAGEMENT ? .....</b>	<b>35</b>
--	-----------

<b>4.2. QUELLE PRISE EN COMPTE DE LA RELIGION POUR MANAGER LES ÉQUIPES ET LE TRAVAIL ? .....</b>	<b>40</b>
--	-----------

<b>Conclusion .....</b>	<b>41</b>
-------------------------	-----------

Annexe 1 - Bibliographie (2020-2023) sur les questions de fait religieux au travail issue de la recherche francophone .....	43
---	----

Annexe 2 - Structuration du questionnaire, choix des questions et méthode de construction des indicateurs synthétiques .....	46
--	----

Depuis le début de la décennie 2010, le fait religieux est apparu comme une des questions sensibles dont le management des entreprises doit se saisir. Elle prend des formes différentes d'une organisation ou d'une situation à l'autre, et traduit la présence de plus en plus fréquente de faits et comportements religieux au travail. C'est parfois simplement une personne qui souhaite s'absenter pour assister à une cérémonie ou qui porte un symbole religieux visible, mais cela peut aussi être un salarié qui refuse de travailler avec des femmes ou un groupe qui revendique de pouvoir arrêter le travail pour prier. Le fait religieux en entreprise est multiforme, hétérogène et polysémique. Sa prise en charge ne peut être ni simpliste ni définitive. C'est un phénomène qui se réinvente sans cesse et nécessite d'être compris et appréhendé de manière singulière d'une situation à l'autre et d'une personne à l'autre. Son management est davantage affaire de méthodes que de solutions définitives.

Quinze ans après la célèbre affaire *Baby Loup*<sup>1</sup>, le contexte a changé. Le cadre juridique a été précisé par la loi travail de 2016 mais aussi par des jurisprudences françaises et européennes de plus en plus fournies. Il convient de rappeler que la liberté de conviction est reconnue au salarié dans l'entreprise, qui ne peut pas lui interdire de pratiquer sa religion de manière générale et absolue. Cependant, cette loi pose que la restriction de la liberté religieuse au travail doit être cadrée par des dispositions inscrites dans le règlement intérieur de l'entreprise qui doivent être à la fois légitimes et proportionnelles. Dans le secteur public, c'est le principe de laïcité et l'obligation de neutralité qui s'appliquent. Pourtant, cela ne suffit pas à donner des repères juridiques certains. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses, cette étude le montre, à se doter d'outils de gestion et à travailler la prise en charge managériale des situations marquées par la religion. Pourtant les dysfonctionnements, les tensions et les conflits continuent de progresser. Ces constats amènent nécessairement à s'in-

<sup>1</sup> Affaire liée au licenciement au sein d'une crèche d'une salariée pour faute grave au motif qu'elle refusait de retirer son voile (<https://theconversation.com/fait-religieux-en-entreprise-apres-baby-loup-le-grand-flou-103113> ; [https://www.liberation.fr/societe/2013/03/21/baby-loup-ou-la-question-du-fait-religieux-en-entreprise\\_890311/](https://www.liberation.fr/societe/2013/03/21/baby-loup-ou-la-question-du-fait-religieux-en-entreprise_890311/)

terroger sur ce que le fait religieux dit de l'entreprise contemporaine, de son management et du rapport au travail des salariés.

Le fait religieux au travail est la traduction d'un phénomène extérieur qui pénètre l'entreprise. Il renvoie à la question de la place de la religion dans la société. Celle-ci est sans cesse réinterrogée tout comme le rapport à la religion aux niveaux individuels et collectifs évolue. En outre, l'image des religions se dégrade, de même que celle des croyants. Parallèlement, des pratiques religieuses alternatives, moins connectées aux institutions religieuses traditionnelles se développent<sup>2</sup>. La question de la religion dans les entreprises peut ainsi être une porte d'entrée pour contribuer à apporter des réponses à celle de la place de la religion dans la société française.

Cette nouvelle édition du baromètre du fait religieux en entreprise, édité depuis 2013 et porté par l'Institut Montaigne depuis 2019, fait apparaître quelques éléments marquants. Tout d'abord, la stabilisation de la présence de la religion dans les situations de travail se confirme. Une entreprise sur deux rencontre des situations marquées par des actes, des comportements, des demandes ayant une dimension religieuse. Trois principaux types de faits religieux sont repérés. Le premier regroupe les faits religieux invisibles qui vont de la prière muette, du signe porté mais caché, au renoncement à la pratique dans le cadre du travail. Le second regroupe des faits qui peuvent être pris en compte sans considérer leur nature religieuse et qui ne sont pas en eux-mêmes perturbateurs. Ce sont par exemple des demandes d'absence ou d'aménagement du temps de travail ou encore l'utilisation d'un temps de pause pour prier. Le troisième type regroupe des faits transgressifs qui remettent en cause la réalisation du travail et l'organisation : le refus de réaliser des tâches, de travailler avec

<sup>2</sup> Voir : <https://www.ifop.com/wp-content/uploads/2023/04/119689-Rapport-SR-N219.pdf> ou <https://theconversation.com/en-graphiques-quelle-identite-religieuse-pour-la-france-170174> voir également sur les nouvelles tendances émergentes : <https://theconversation.com/les-sans-religion-la-nouvelle-religion-103577> ou encore : <https://www.la-croix.com/Religion/qui-sont-vraiment-evangeliques-france-protetants-2021-01-19-1201135718>

voir également sur la question particulière de l'Islam en France : <https://www.institutmontaigne.org/publications/un-islam-francais-est-possible>

des femmes, etc. Le phénomène s'est installé dans la vie des entreprises mais il continue d'évoluer. En effet, les indicateurs de dysfonctionnements, de tensions, de conflits, ainsi que ceux de présence de comportements dits rigoristes continuent de se dégrader. Si la typologie des faits rencontrés est la même que les années précédentes, ceux ayant une dimension transgressive et dysfonctionnelle continuent à progresser.

Deux types de réalité cohabitent : une dans laquelle le fait religieux est banalisé, encadré et géré sans difficultés majeures ou récurrentes, et une autre qui concentre les difficultés et les dysfonctionnements. La première est encore largement majoritaire, ce qui est très positif, mais la seconde progresse toujours.

La vision que les personnes interrogées ont de la religion au travail se dégrade également. Les comportements traduisant les convictions religieuses des salariés sont regardés avec méfiance. De plus en plus de répondants considèrent que le champ d'application du principe de laïcité devrait être étendu aux entreprises privées. Ils sont de moins en moins nombreux à considérer que la liberté religieuse devrait être prise en compte au travail. Parallèlement à cela, les situations de stigmatisation et de discrimination progressent. Elles touchent tous les pratiquants quelle que soit leur religion. Les musulmans sont davantage concernés à des moments cruciaux, comme l'embauche<sup>3</sup>.

Si le fait religieux au travail concerne toutes les religions, la prédominance des faits musulmans se confirme. Elle reste la principale religion représentée de manière générale et singulièrement dans les situations les plus délicates. Les faits religieux au travail sont davantage portés par des salariés jeunes et relativement peu qualifiés, dans des entreprises plutôt de grande taille (mais ils sont aussi présents dans les petites et moyennes entreprises) et des secteurs à forte intensité de main d'œuvre. Enfin, les entreprises prennent de plus en plus en compte cette question même si cela est davantage pour tenter de répondre aux problèmes qui surviennent, plutôt que pour les anticiper et les prévenir.

<sup>3</sup> Ce qui confirme les résultats d'une précédente étude de l'Institut Montaigne de 2015 : <https://www.institutmontaigne.org/publications/discriminations-religieuses-lembauche-une-realite>

### Méthodologie du baromètre

Cette enquête par questionnaire a été réalisée entre fin avril et fin août 2022. Elle a consisté en l'administration d'un questionnaire en ligne auprès d'un échantillon d'environ vingt-cinq mille cadres et managers exerçant leur activité en France. Quatre vagues de sollicitations ont eu lieu sur l'ensemble de la période. Lors de chaque vague 6000 à 6500 personnes ont été sollicitées.

Ce volet quantitatif du travail a été complété par des enquêtes terrain mobilisant des méthodes dites qualitatives et s'appuyant sur la réalisation d'entretiens et l'observation de situations réelles.

1648 questionnaires complets ont été recueillis et après suppression des questionnaires non exploitables, 1148 ont été pris en compte dans l'étude.

La population cible est estimée à 4,3 millions de personnes en France. Compte tenu du nombre de questionnaires retenus dans l'analyse, la marge d'erreur est de 2,94 % pour un intervalle de confiance de 95 %.

L'échantillon sur lequel les analyses ont porté est composé à 50,4 % d'hommes et 49,6 % de femmes. 75 % des répondants à l'enquête exercent une responsabilité managériale d'une équipe pouvant aller de 2 à 350 personnes. Les autres 25 % ont un statut de cadre sans occuper de responsabilité managériale. En fonction de la pertinence de ce critère il en a été tenu

compte dans l'analyse en distinguant les deux sous-populations. De manière plus générale, l'influence des différentes caractéristiques de l'échantillon (genre, appartenance religieuse, fonction exercée, degré de croyance et de pratique, etc.) a été systématiquement testée et prise en compte dans l'analyse des résultats, notamment à l'aide des tests couramment utilisés pour cela.

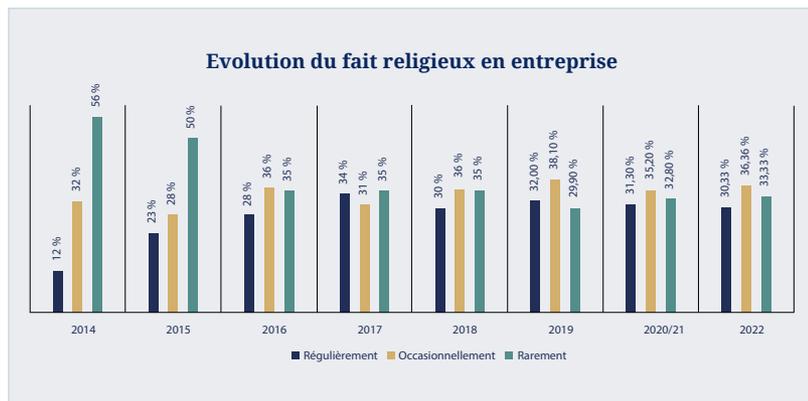
Ce travail a vocation, dans un premier temps, à **fournir un état des lieux précis sur le fait religieux en entreprise** afin, dans un second temps, **d'ouvrir le débat à des approfondissements de ce phénomène et de ses diverses implications**, en invitant différents experts à contribuer à ce sujet important pour notre cohésion sociale.

## 1 État des lieux du fait religieux en entreprise

Depuis la première enquête de l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise (OFRE), en 2013, la religion a pris une place croissante dans le monde du travail en France. L'objectif de ce baromètre est de **disposer d'une quantification d'un des aspects de la religion au travail, qui est constitué par les faits et comportements religieux dans les espaces de travail**. Pour cela, il s'agit d'étudier dans un premier point ce que représente le fait religieux en entreprise : quelle part des entreprises est concernée et de quelle manière ? Quels types de faits religieux sont présents ? Que représentent les faits de stigmatisation et de discrimination ?

## 1. QUE REPRÉSENTE LE FAIT RELIGIEUX EN ENTREPRISE ?

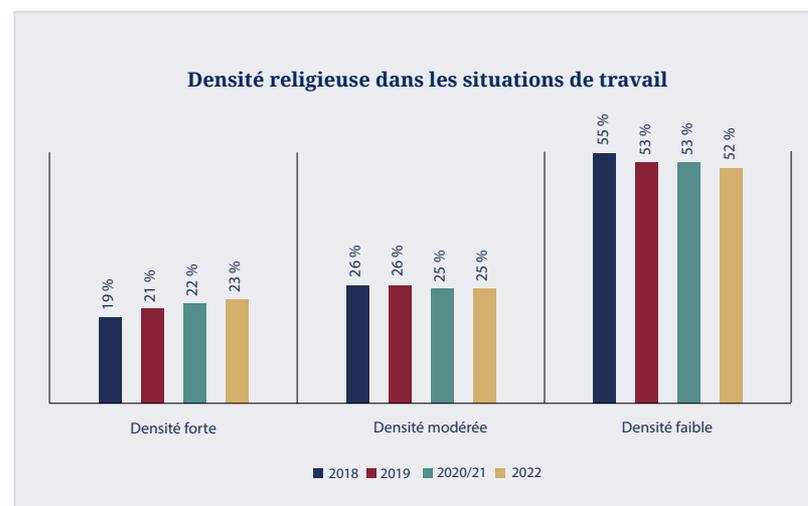
Les deux tiers des personnes interrogées repèrent des situations marquées par le fait religieux dans leur environnement de travail. Cette proportion est stable depuis 2016 : les faits religieux au travail correspondent à un phénomène qui s'est installé dans le quotidien des entreprises françaises.



D'une entreprise à l'autre et au sein d'une même entreprise, les situations rencontrées sont hétérogènes. Les faits religieux sont multiformes, polysémiques et ont des impacts et des conséquences qui varient fortement d'une situation à l'autre. **23 % des situations repérées sont à forte densité de faits religieux.** Ce chiffre est en hausse : il était de 22 % en 2019/20 et 19 % en 2018. Dans ces situations, le fait religieux est délicat à gérer et pèse sur le fonctionnement organisationnel, la réalisation du travail et les relations professionnelles.

Afin d'affiner l'analyse de la présence du fait religieux dans les entreprises françaises, a été proposée à partir de l'enquête de l'année 2018 la notion de **densité religieuse**. La densité mesure, à partir d'une série de 11 indicateurs, **la manière dont la présence du fait religieux a une incidence sur la situa-**

**tion de travail et de management** (fréquence du fait religieux, fréquence d'intervention managériale, diversité des faits religieux...). La liste complète de ces indicateurs ainsi que la méthodologie suivie pour définir et opérationnaliser cette notion figurent en annexe à la fin de ce rapport. La densité est mesurée pour les entreprises rencontrant régulièrement ou occasionnellement des situations marquées par le fait religieux. **Cette mesure de la densité représente un indicateur plus significatif que la fréquence pour mesurer l'importance et l'impact du fait religieux en entreprise.**



Trois types de faits religieux sont remarquables :

- **Neutres** (catégorie 1) : des faits qui ne remettent pas en cause, par eux-mêmes, le fonctionnement de l'organisation, la réalisation du travail ou encore les relations professionnelles. Exemples : demande d'absence ou d'aménagement des plannings.

- **Transgressifs par nature** (catégorie 2) : des faits qui transgressent les règles de droits (relatives par exemple aux limites du prosélytisme ou encore à la non stigmatisation et discrimination des personnes, notamment en raison du genre), peuvent faire l'objet d'une sanction disciplinaire ou d'une action en justice. Exemple : comportements négatifs à l'égard des femmes, refus de réaliser une tâche, refus de travailler avec quelqu'un qui ne soit pas de la même religion, etc.

La dimension transgressive de ces faits n'apparaît que s'ils sont effectivement désignés comme transgressifs dans le cadre d'interactions et s'ils génèrent une réaction de l'entourage professionnel et notamment de la part des collègues ou du management, mais aussi éventuellement de la part de clients ou de fournisseurs. Dans ce cadre, le rôle de l'encadrement de proximité est essentiel. Si un comportement transgressif n'est pas recadré et/ou sanctionné par une action disciplinaire, il y a un risque réel qu'il finisse par être considéré comme acceptable et, in fine, comme normal. Ainsi, la première réaction du management de proximité est décisive.

Ces faits et comportements peuvent s'accompagner d'une posture de la personne qui l'amène à refuser l'intervention managériale et/ou le respect des règles de l'entreprise.

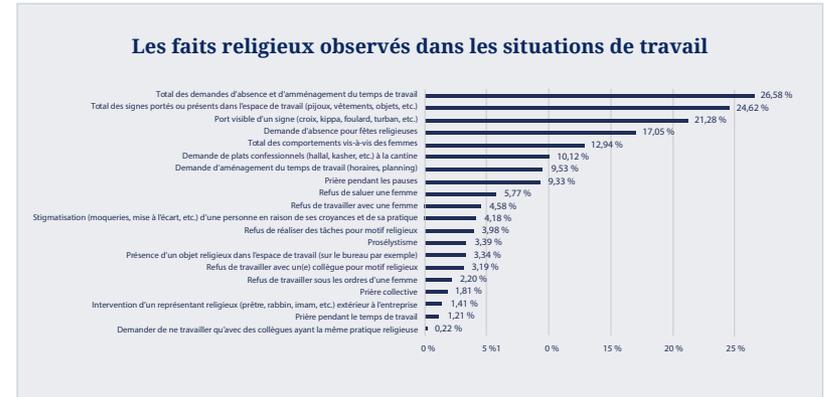
L'extrait d'entretien suivant l'illustre :

*"Ce que dit mon chef d'équipe ou le règlement intérieur de l'entreprise, je m'en fiche. Je ne suis pas là pour discuter de ma pratique religieuse. Je suis là pour faire mon travail d'accord, et je le fais bien mais je suis aussi pratiquant. C'est peu de chose (note : il s'agit du port d'un bijou explicitement religieux) je le sais mais je n'y renoncerai pas."*

Un vendeur musulman dans le secteur de la grande distribution spécialisé

- **Invisibles** (catégorie 3) : traduisent une prise de distance avec la pratique religieuse, qui revient à la cacher au travail.

Les faits les plus régulièrement rencontrés sont des **demandes d'absence et d'aménagement du temps de travail** (27 %) et **les signes portés ou présents dans l'espace de travail** (vêtements, objets, bijoux, images, etc.) (25 %).



Les comportements négatifs à l'égard des femmes (refus de travailler avec une femme, sous ses ordres, de traiter une collègue femme comme les collègues hommes, etc.) sont présents dans 13 % des situations marquées par le fait religieux.

*"Me serrer la main c'est hors de question pour eux. Si je suis avec trois collègues hommes, ils vont leur serrer la main et moi, juste un signe de tête, parfois rien du tout. L'autre jour l'un d'eux était dans la salle de pause quand je suis entrée, il s'est levé et est sorti aussitôt"*

Technicienne dans un atelier industriel

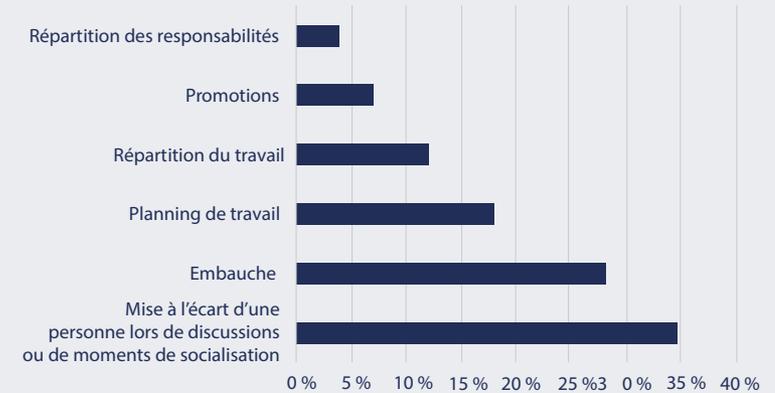
*"Dès que j'ai été nommée cheffe d'équipe et que je suis arrivée ici ça a commencé : refus de me saluer, refus de s'adresser à moi, en réunion s'il avait un truc à dire il le disait tout haut mais en s'adressant à un homme, jamais à moi."*

Cheffe d'équipe dans une entreprise de maintenance industrielle

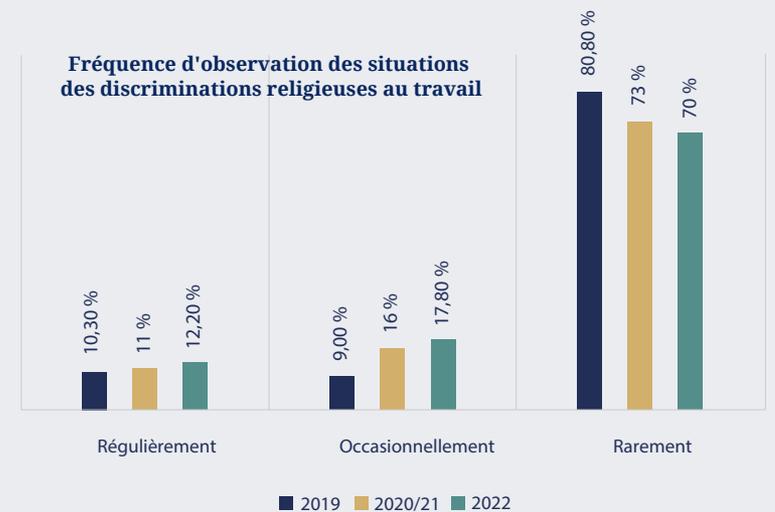
La stigmatisation et la discrimination sont en hausse. La stigmatisation renvoie aux relations professionnelles et aux interactions entre personnes (entre collègues et avec le management, avec des personnes extérieures, notamment). Dans le graphique ci-dessus, cela correspond à l'item "mise à l'écart d'une personne lors de discussions ou de moments de socialisation" qui est le fait le plus souvent repéré, par presque 35 % des répondants à l'enquête. La **discrimination** renvoie ici à la mise en œuvre des processus de gestion de l'entreprise comme le recrutement, l'établissement des plannings de travail ou encore la gestion des carrières. Le processus le plus concerné est l'embauche (situation repérée par 28 % des répondants), puis les plannings de travail (18 %), la répartition du travail elle-même (12 %), les promotions (7 %) et la répartition des responsabilités (4 %).

Des situations de stigmatisation ou discrimination sont repérées régulièrement ou occasionnellement par 30 % des répondants.

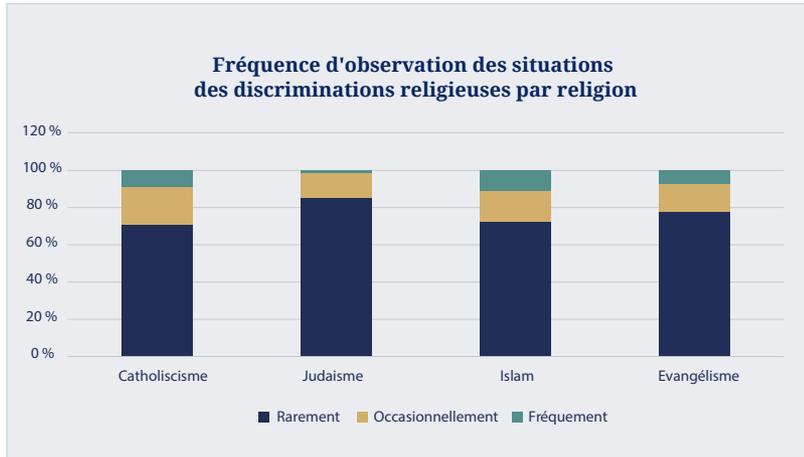
### Types de faits discriminatoires les plus fréquents



### Fréquence d'observation des situations des discriminations religieuses au travail



Toutes les religions sont concernées. Quelle que soit sa religion, la personne qui rend visible son engagement religieux au travail subit un risque de stigmatisation et de discrimination.



*"Je regrette de l'avoir dit parce que, oui, ça a changé les choses avec des collègues. Pas avec tous et il y en a même avec qui ça a été bénéfique pour nos relations, notamment certains qui viennent me parler de ça, me questionner, etc. Avec d'autres je vois bien que maintenant je passe un peu pour une demeurée, et même s'il n'est pas question de religion dans la discussion, j'ai tout de suite des remarques par rapport au fait que je suis croyante ou très vite ils sont agacés par moi et ils le montrent clairement."*

Une assistante RH pentecôtiste dans une entreprise de services

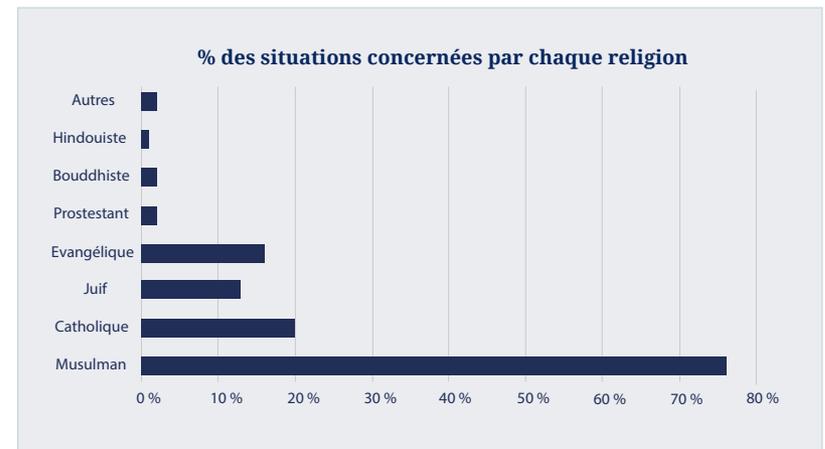
*"J'ai eu l'autorisation de prier pendant mes pauses, dans le local que je vous ai montré tout à l'heure, c'est officiel, j'ai le droit. Depuis que j'ai obtenu ça, tout ce que personne n'aime faire est pour moi et tous les plannings pourris sont pour moi, le soir, tôt le matin, le week-end, c'est toujours pour moi. J'ai demandé pourquoi c'était comme ça au chef, sa réponse a été : 'tu sais bien pourquoi...'. "*

Un ouvrier musulman dans une entreprise de logistique

La stigmatisation dans le cadre des relations professionnelles concerne les croyants de toutes les religions. La discrimination, notamment à l'embauche, concerne principalement les personnes musulmanes.

### 1.2. QUELLES RELIGIONS ?

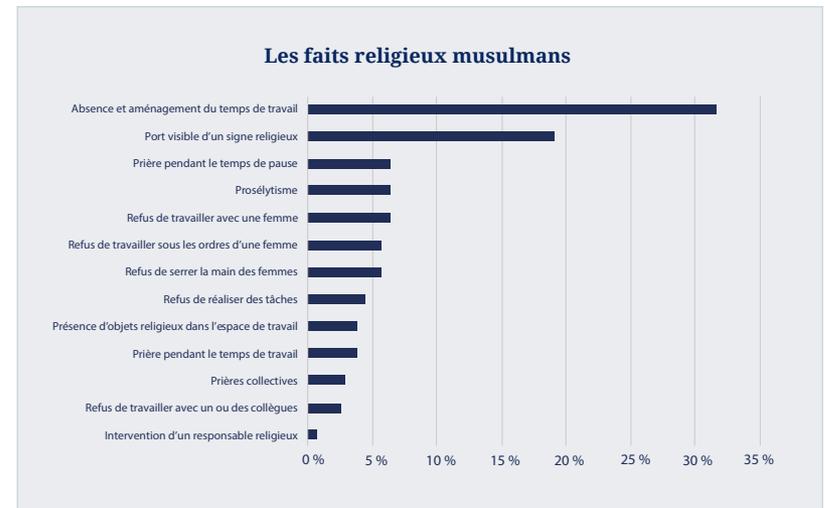
L'islam est la religion la plus représentée. Elle est présente dans 76 % des situations. Le catholicisme est présent dans 20 % des situations et les cultes évangéliques dans 16 %.



L'islam et les cultes évangéliques sont plus souvent les seules religions présentes, le catholicisme et le judaïsme apparaissent plus souvent dans les situations multi-religieuses. **Pour chaque religion, les faits les plus courants sont les demandes liées aux plannings et au temps de travail et ceux relatifs aux signes religieux.**



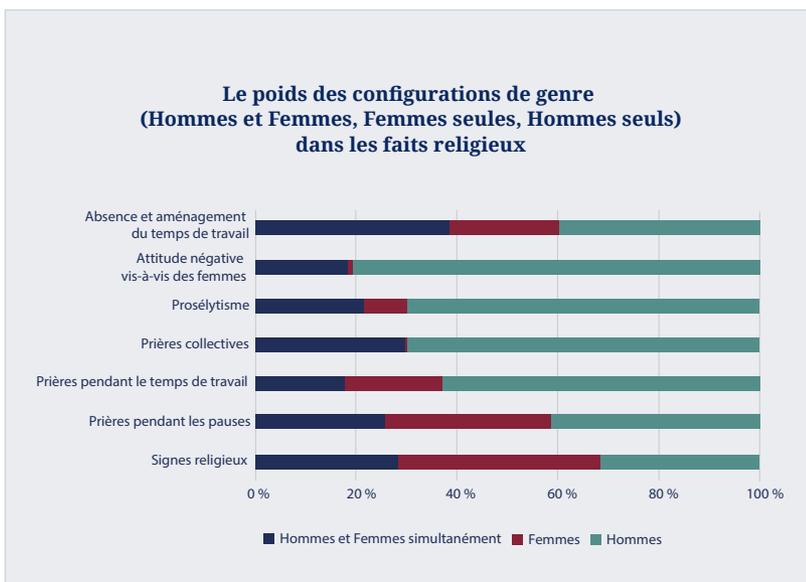
Les faits musulmans sont significativement plus variés et regroupent la très grande majorité des faits et comportements transgressifs, notamment les comportements négatifs à l'égard des femmes.



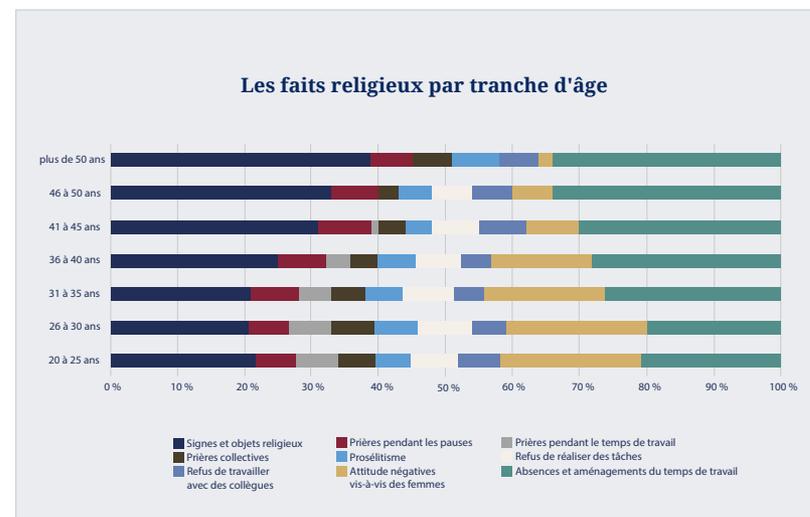
### 1.3. QUI SONT LES SALARIÉS QUI EXPRIMENT LEUR RELIGIOSITÉ AU TRAVAIL ?

Quantitativement, **le fait religieux est peu genré et la majorité des situations (53 %) implique des femmes et des hommes.** Il est plus fréquent que les situations soient liées à seulement des hommes (30 %) qu'à seulement des femmes (17 %).

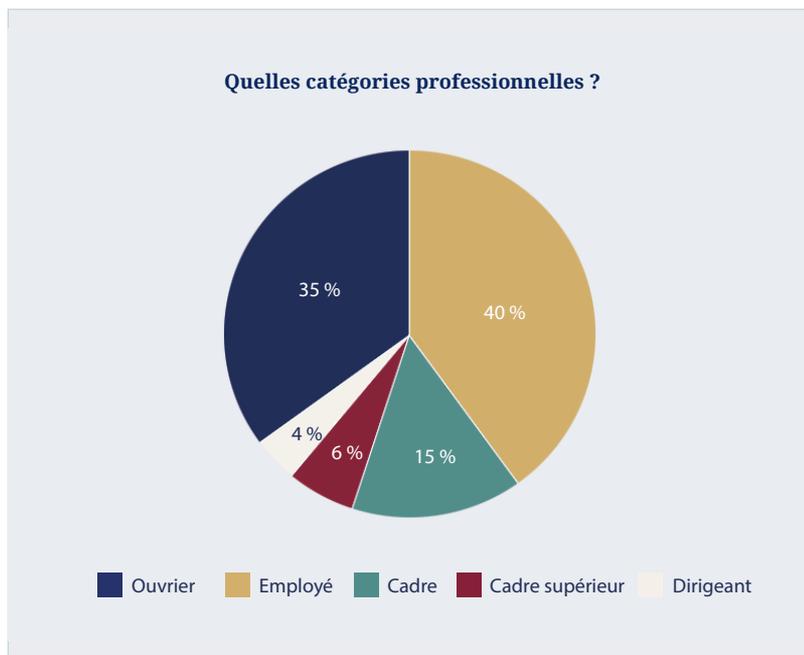
Si le fait religieux est quantitativement peu genré, il l'est en revanche davantage qualitativement. Les faits féminins sont très majoritairement des faits appartenant à la catégorie 1 tels que des demandes d'absence et d'aménagement du temps de travail ou des signes religieux visibles. Ce sont plus rarement des faits appartenant à la catégorie 2 (refus de réaliser des tâches, refus de travailler avec des personnes, etc.). Les faits de la catégorie 2 sont majoritairement masculins.



Les tranches d'âge de salariés les plus concernés par le fait religieux au travail sont celles de moins de 35 ans et notamment celles de 26 à 30 ans (23 %) et de 31 à 35 ans (23 %), dans une moindre mesure celle de 20 à 25 ans (18 %). Les tranches d'âge de moins de 25 ans sont également celles qui concentrent la part la plus importante des faits et comportements de catégorie 2.

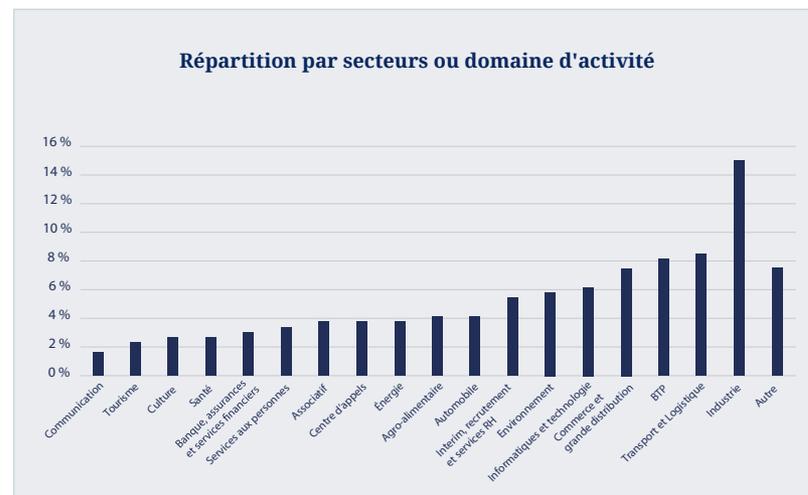


Les catégories professionnelles "ouvriers" et "employés" sont les plus représentées (respectivement 35 % et 40 %). Plus le niveau des qualifications des salariés croyants augmente, moins le fait religieux est présent dans les situations de travail.



#### 1.4. QUELLE RÉPARTITION SECTORIELLE ET PAR TAILLE D'ENTREPRISE DU FAIT RELIGIEUX ?

Le fait religieux concerne toutes les entreprises, petites, moyennes ou grandes. Les grandes entreprises (plus de 500 salariés) concentrent les parts les plus importantes de situations (plus de 65 %). **La taille des entreprises est un facteur de multiplication des situations, d'apparition de phénomènes de groupe, d'augmentation de la densité et de la complexité des situations.** Ainsi, plus la taille de l'entreprise est importante, plus elle est confrontée à une diversité des faits et à une propension plus forte à retrouver, dans une même situation, des faits qui appartiennent aux deux catégories. L'industrie et les secteurs à forte intensité de main d'œuvre (ouvrière et employée) sont les plus concernés : le transport et la logistique, le BTP, la grande distribution, l'environnement, la sécurité, le nettoyage.



## 2 Des faits et des comportements

### 2.1 UNE DÉGRADATION DE LA PERCEPTION DES COMPORTEMENTS AU TRAVAIL DES SALARIÉS PRATIQUANTS

**La perception des comportements des salariés pratiquants au travail reste globalement positive mais elle se dégrade** : les répondants à l'enquête 2022 sont moins nombreux qu'en 2020-21 à percevoir positivement les comportements des salariés pratiquants et plus nombreux qu'en 2020-21 à les percevoir négativement.

La perception des comportements au travail des salariés pratiquants est mesurée à partir des cinq indicateurs qui figurent dans le graphique ci-dessous. Ils sont ensuite repris pour établir une typologie des perceptions des comportements et de leur impact sur la situation de travail<sup>4</sup>. En 2022 et par rapport à l'étude 2020-21, ces cinq indicateurs se dégradent, traduisant une évolution négative de la perception des comportements au travail des pratiquants. Ils sont ainsi perçus dans la dernière étude comme davantage gênant

la bonne réalisation du travail : 35 % en 2022 contre 29 % en 2020-21, comme davantage revendicatifs : 32 % en 2022 contre 29 % en 2020-21, ou encore comme moins souvent raisonnables : 66 % en 2022 contre 77 % en 2020-21. De manière générale toutefois, et même si elle se dégrade, la perception de ces comportements reste positive.

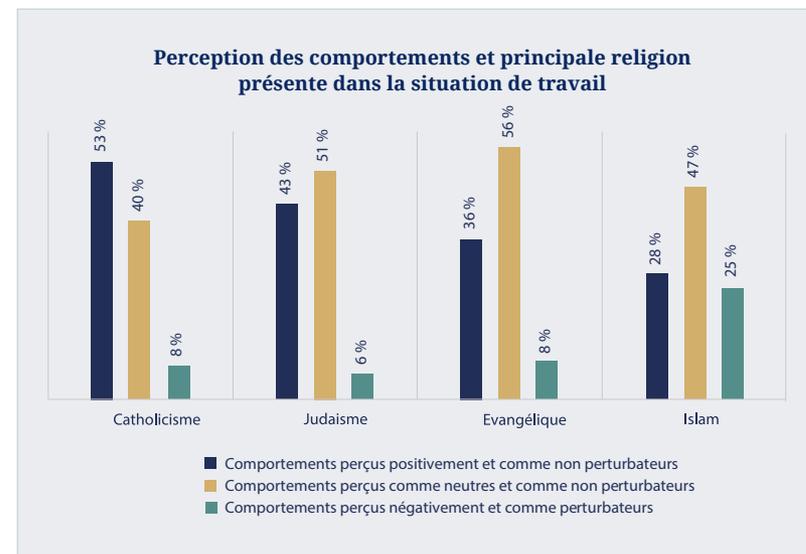


Lorsque les personnes sont confrontées à des situations de travail dans lesquelles la densité religieuse est forte, leur perception des comportements se dégrade fortement. Les personnes qui rencontrent des situations dans lesquelles la densité religieuse est forte ne sont que 18 % à percevoir positivement et comme non perturbateurs les comportements religieux, et ils sont 44 % à les percevoir négativement et comme perturbateurs du fonctionnement organisationnel et des relations professionnelles.

Les perceptions des comportements par religion suivent cette même tendance quelle que soit la religion. Les comportements associés au catholicisme bénéficient majoritairement d'une image positive et rarement d'une image négative. Toutefois et de manière globale, cette image se dégrade dans la mesure où les perceptions positives étaient de l'ordre de 64 % en 2020-21 et ne représentent plus que 53 % en 2022. Les comportements as-

sociés au judaïsme ou aux cultes évangéliques sont le plus souvent perçus comme neutres (respectivement 51% et 56 %).

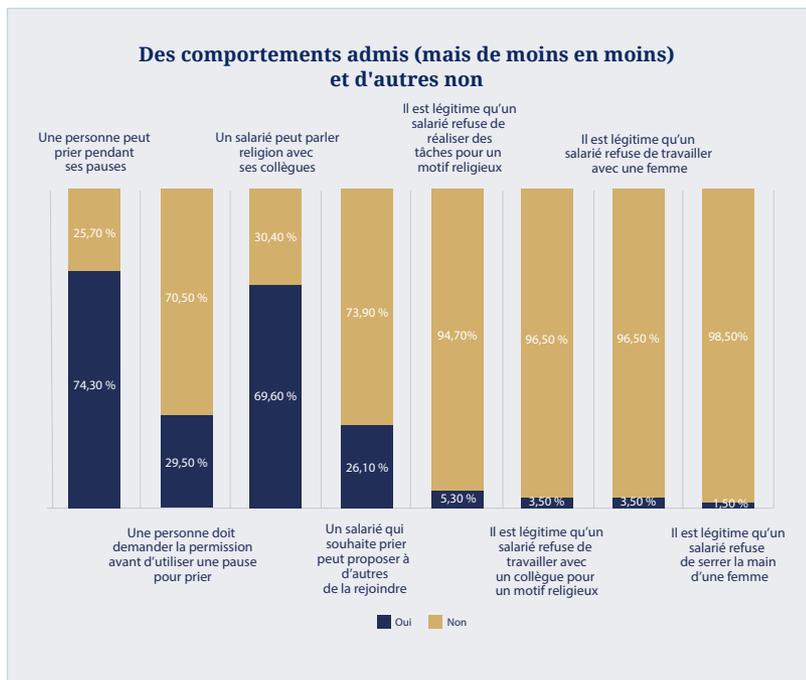
Cette dégradation est plus marquée pour les comportements associés à l'islam, qui sont plus souvent perçus négativement et comme perturbateurs.



## 2.2. DES COMPORTEMENTS ADMIS, D'AUTRES NON

Une contradiction apparente : la majorité des répondants (70 %) ont comme repère le principe de liberté religieuse. Ils considèrent que cette liberté doit être prise en compte par les entreprises avec comme limite la bonne réalisation du travail. De manière paradoxale, la même proportion des répondants considère que le principe de laïcité devrait s'appliquer dans les entreprises privées, au même titre que dans le secteur public. La vision de la laïcité des répondants s'apparente à la définition de **l'accommodement raisonnable et d'une tolérance limitée et encadrée de l'expression religieuse au travail.**

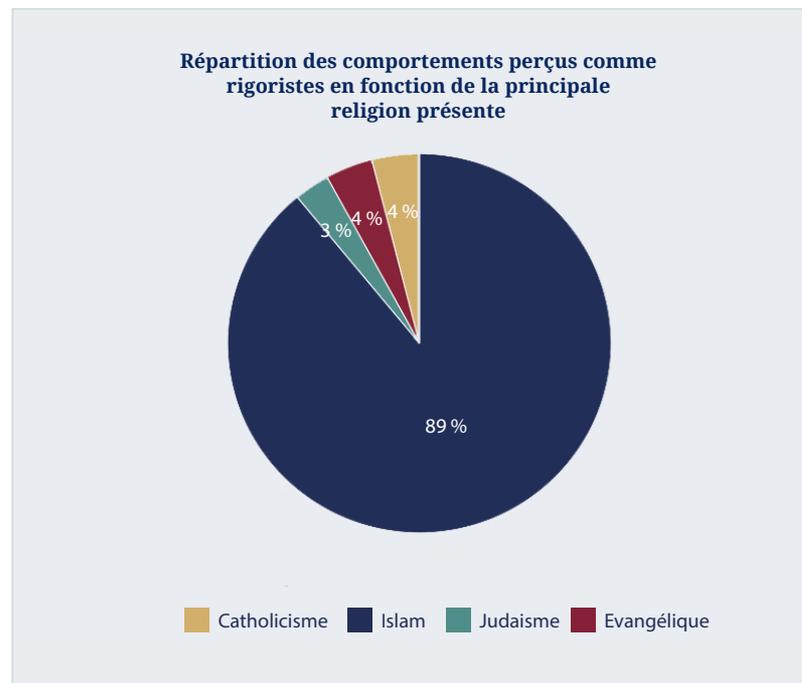
Il n'existe pas de rejet global du fait religieux au travail. Certains comportements sont admis, comme les demandes d'absence ou d'aménagement des temps de travail, la prière pendant les temps de pause ou encore les discussions sur la religion entre collègues. D'autres comportements sont non admis, comme le refus de réaliser des tâches, de travailler avec un collègue ou de saluer une femme pour des motifs religieux.



### 2.3 LES COMPORTEMENTS RIGORISTES

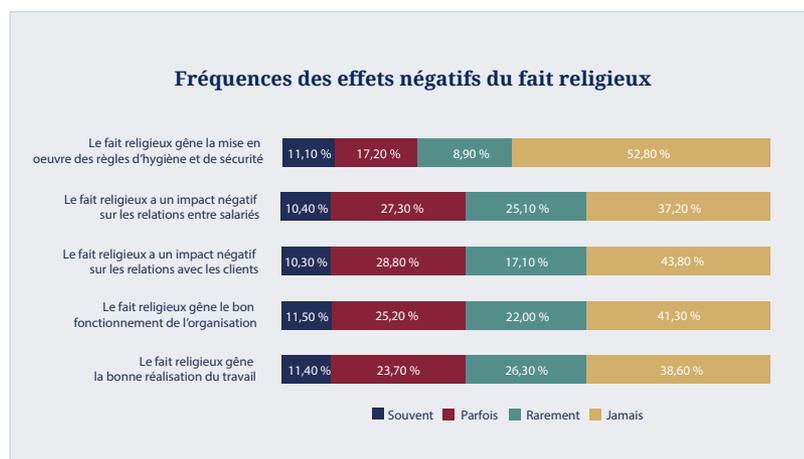
La majorité des personnes (qui rencontrent régulièrement ou occasionnellement des faits religieux au travail) ne repère pas ou rarement des comportements religieux rigoristes dans leur situation de travail. Toutefois, cette proportion baisse depuis 2019 et est passée sur cette période de 78,44 % à 68 %. **Ceux qui repèrent régulièrement des comportements religieux consi-**

**dérés comme rigoristes sont 7,8 % en 2019 et 14 % en 2022.** Lorsque les personnes sont dans des situations marquées par une densité forte de faits religieux, ils sont 54 % (contre 60 % en 2020-21) à repérer rarement des comportements religieux rigoristes et 21 % (contre 18 % en 2020-21) à en repérer régulièrement. Dans 89 % des situations dans lesquelles des comportements considérés comme rigoristes sont repérés, la principale religion présente est l'islam.



### 3 L'impact de la religion sur le fonctionnement de l'organisation et sur le travail

Les impacts négatifs sur les situations de travail sont relativement limités mais en augmentation. Suivant les indicateurs, les impacts négatifs sont repérés souvent ou parfois dans un total de 28 % à 39 % des situations.

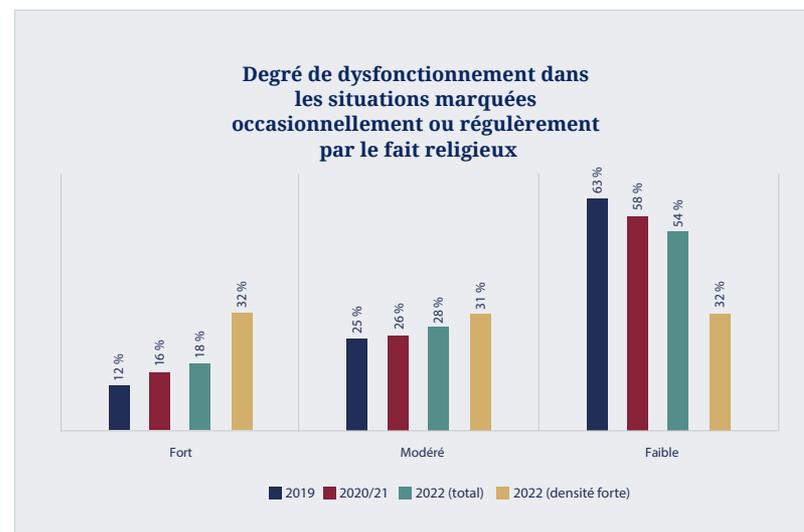


**La majorité des situations de travail ne sont pas concernées par les dysfonctionnements liés au fait religieux. Toutefois, la part des situations concernées augmente régulièrement.**

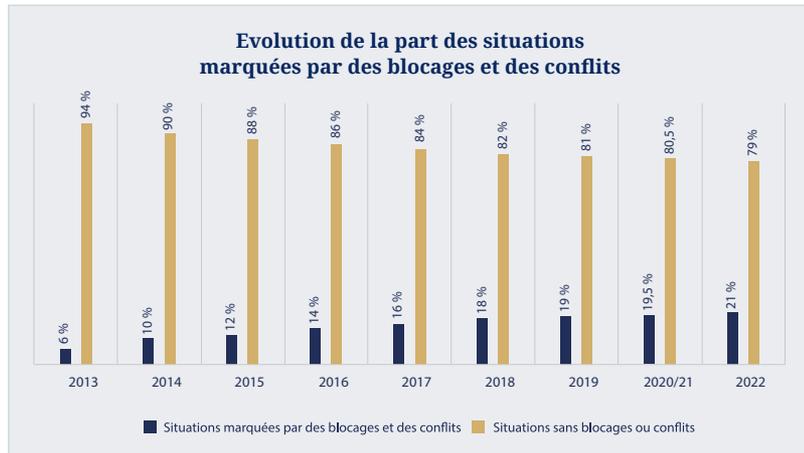
Pour aller plus loin dans l'analyse, une échelle de mesure du degré de dysfonctionnement organisationnel généré par le fait religieux au travail peut être utilisée. Cette échelle a été construite à partir d'une série d'indicateurs tels que notamment :

- la fréquence des tensions et des conflits ;
- l'impact sur les relations entre collègues avec les clients ;
- l'impact sur la bonne réalisation du travail ;
- la fréquence des contestations et remises en cause des interventions et des décisions du management.

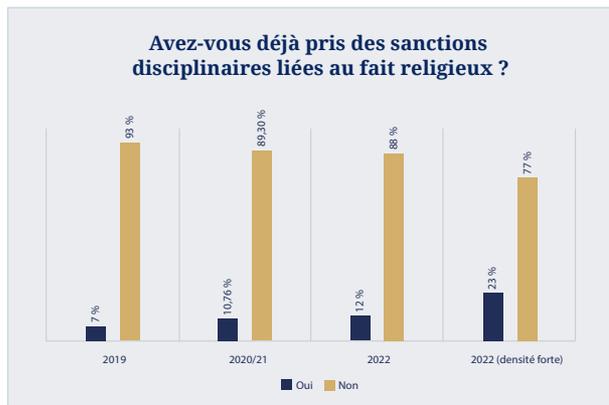
Il est possible de distinguer trois niveaux de degré de dysfonctionnement : fort, modéré et faible. Dans 54 % des situations (58 % en 2020-21 et 63 % en 2019), les dysfonctionnements liés au fait religieux sont faibles. Dans 28 % des situations (26 % en 2020-21 et 25 % en 2019), ils sont modérés. Ils ne sont forts que dans 18 % des situations (16 % en 2020-21 et 12 % en 2019).



La part des situations nécessitant une intervention managériale et aboutissant à des tensions et des conflits est en progression régulière depuis 2013. Elle atteint 21 % en 2022 contre 19,5 % en 2020-21 et 6 % en 2013.



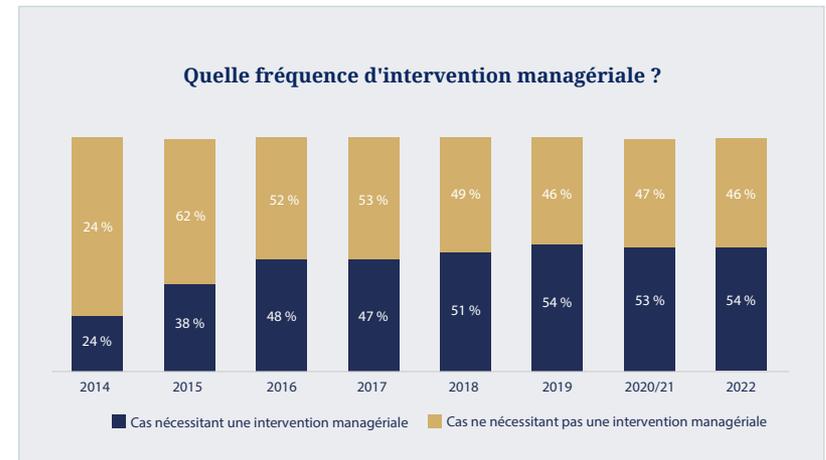
Plus la densité du fait religieux est forte, plus les tensions et conflits sont présents et sont fréquents. Les situations de tensions et de conflits sont perçues comme particulièrement difficiles à gérer et comme nécessitant une action spécifique par une majorité des répondants à notre enquête. La part des personnes confrontées à des situations de tensions et de conflits et qui ont déjà eu l'occasion de prendre des sanctions disciplinaires est de 12 %. Elle progresse mais reste limitée. Elle est significativement plus importante lorsque la densité est forte (23 %).



## 4 Cadrer l'expression de la religiosité et manager le fait religieux

### 4.1. QUEL ENCADREMENT DE L'EXPRESSION RELIGIEUSE AU TRAVAIL ?

Plus d'un fait sur deux (54 %) nécessite une intervention managériale qui peut être aussi bien la réception d'une demande d'absence que le recadrage d'un comportement. Cette proportion est stable. **Elle traduit un besoin effectif de gestion du fait religieux en entreprise.**

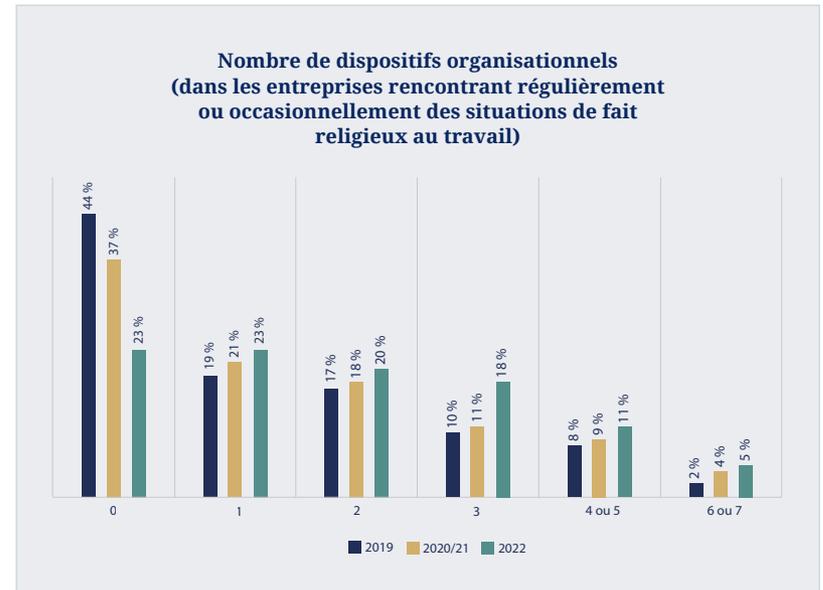


La prise en compte de la part de ces faits et comportements qui sont transgressifs et provoquent des conflits et tensions doit articuler deux actions. La première doit être **centrée sur le fait ou comportement lui-même**. Elle doit le désigner comme transgressif et le sanctionner. La seconde doit **ouvrir le dialogue** et permettre d'expliquer des règles, dire ou redire ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas et, lorsque cela est possible, de définir par la discussion les accommodements envisageables de la pratique du salarié comme éventuellement du fonctionnement organisationnel qui permettront d'éviter un blocage et/ou que la situation se reproduise. Pour cela, il est essentiel que l'entreprise se dote d'un **cadre réglementaire et d'outils de gestion**.

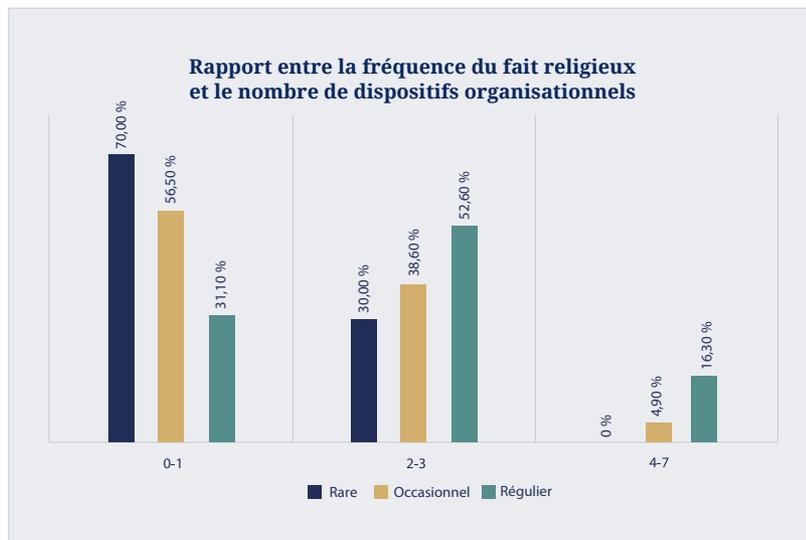
Or, la part des entreprises qui se dotent d'outils de gestion spécifiques progresse régulièrement mais reste insuffisante. Depuis la loi Travail de 2016, la restriction de la liberté religieuse au travail doit être cadrée par des dispositions inscrites dans le règlement intérieur de l'entreprise. Plusieurs recherches récentes<sup>5</sup> ont par ailleurs montré que plus le management de proximité peut s'appuyer sur des **dispositifs organisationnels** et des **outils de gestion**, plus cela permet la cohérence des décisions prises dans le temps et d'une situation à l'autre. Les outils les plus souvent mobilisés sont les **discussions sur ce sujet lors de réunions d'équipe managériale**, la **diffusion de consignes à l'encadrement sur la prise en compte des demandes** ainsi que **l'insertion de dispositions dans le règlement intérieur**. Les formations dédiées ne sont mises en place que par 22 % des entreprises concernées contre 20 % en 2020 (31 % en cas de forte densité du fait religieux). Par ailleurs, les dispositifs de gestion sont davantage mis en place dans une logique de réponse à un problème que d'anticipation de celui-ci. Trop peu d'entreprises concernées par ces questions ont prévu des dispositions dans leur règlement intérieur.



<sup>5</sup> Gaillard, H., Galindo, G. & Honoré, L. (2022). Religion, fait religieux et management : Diagnostic et perspectives. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.gaill.2022.01>



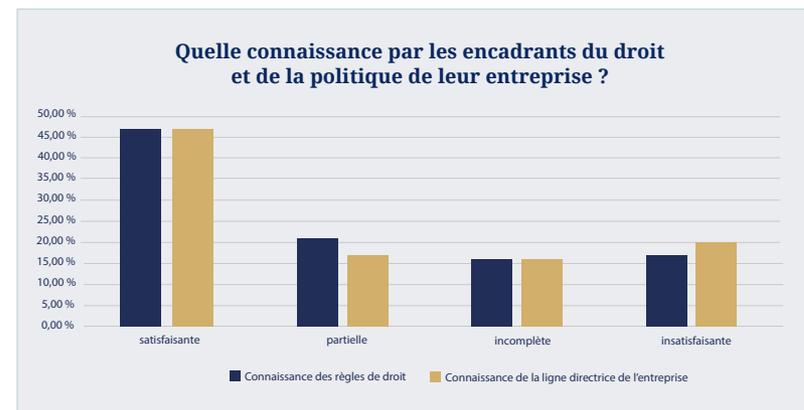
Plus la fréquence du fait religieux augmente dans les situations de travail, plus l'entreprise encadre sa prise en compte par le management en se dotant d'outils. Néanmoins, le fait de se doter de plus d'outils ne signifie pas forcément que les pratiques se normalisent et sont de moins en moins problématiques. Nous l'avons vu, la part des faits transgressifs et dysfonctionnels est particulièrement importante dans les entreprises à forte densité religieuse, qui sont aussi celles qui mettent en place le plus d'outils.



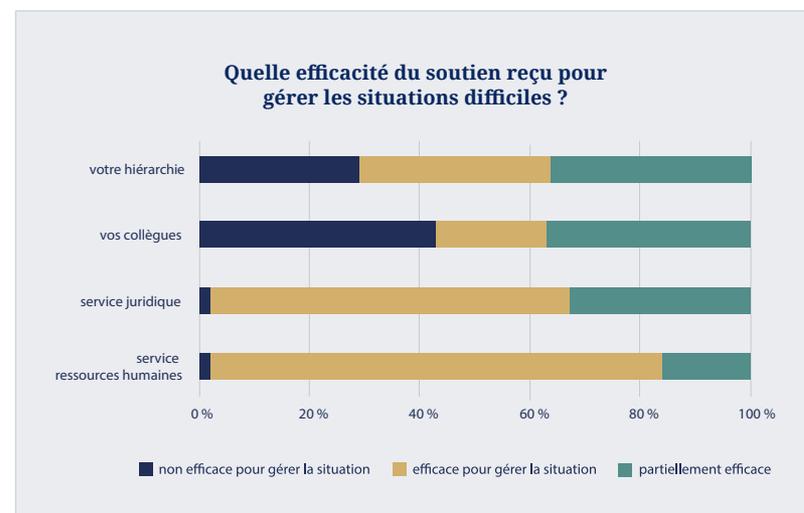
En outre, la maîtrise de la situation par l'encadrant suppose que ce dernier connaisse le cadre légal et réglementaire de son action (qui, pour rappel, est spécifique à la question du fait religieux). Elle suppose également qu'il sache de quelle manière il convient d'aborder cette situation particulière et donc qu'il dispose des compétences adéquates. L'enjeu est triple :

- garantir aux salariés pratiquants le respect de leur liberté de conviction et de les protéger contre toute forme (intentionnelle ou par maladresse) de stigmatisation et de discrimination ;
- garantir l'équité de traitement entre les faits et comportements dans le temps, d'une situation à l'autre et d'un manager à l'autre ;
- permettre à l'encadrant de prendre des décisions et de mettre en place des actions qui ne seront pas contestables, notamment juridiquement, et de lui fournir les moyens de faire face aux situations les plus complexes.

Or, cette connaissance ne semble pas entièrement satisfaisante :

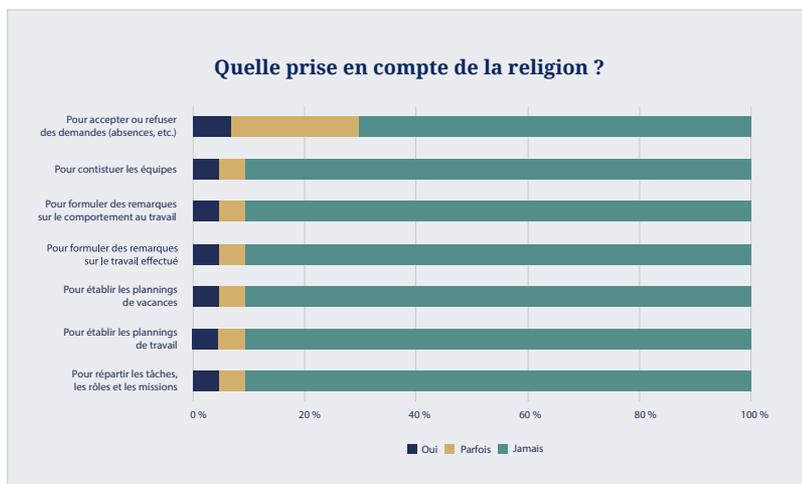


Un élément déterminant est le soutien apporté à l'encadrement de proximité par les services fonctionnels de l'entreprise (service juridique et particulièrement le service de gestion des ressources humaines).

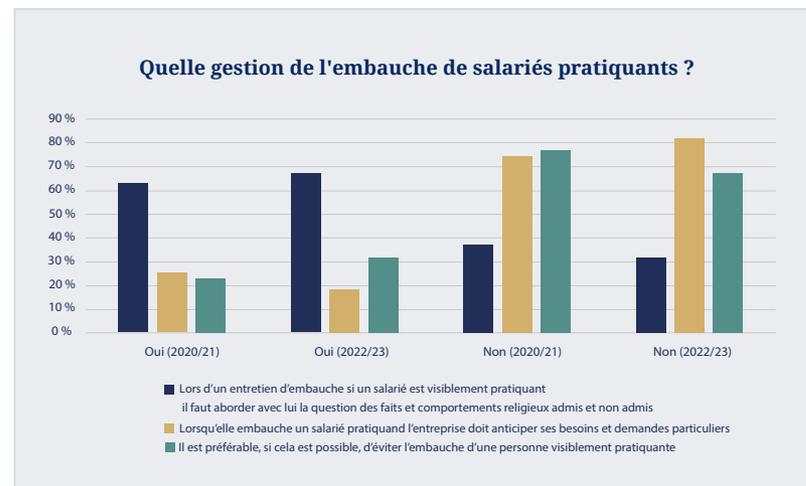


## 4.2. QUELLE PRISE EN COMPTE DE LA RELIGION POUR MANAGER LES ÉQUIPES ET LE TRAVAIL ?

**Le fait religieux reste peu pris en compte dans les décisions managériales.** Il l'est davantage lorsqu'il s'agit d'établir les plannings de travail et de vacances.



De plus en plus de répondants considèrent que la question de la religion devrait être abordée avec un candidat visiblement pratiquant lors de l'embauche et que l'entreprise devrait éviter le recrutement de salariés visiblement pratiquants.



## Conclusion

L'expression de la religiosité au travail n'est pas un phénomène nouveau. Au contraire, depuis que ce baromètre s'attache à le mesurer, il s'installe dans la durée et fait partie de la vie des deux tiers des entreprises françaises. Si dans la majorité des cas il n'est pas problématique pour l'organisation, les situations et les relations de travail, **les dysfonctionnements liés aux faits et comportements religieux continuent de progresser, à mesure que se dégrade la perception de la religion au travail.**

Certaines tendances doivent être regardées avec vigilance, notamment l'augmentation des comportements rigoristes ainsi que des faits qualifiés de transgressifs. Il s'agit bien d'un phénomène mouvant qui par nature évolue, tout comme la place et l'expression de la religion évolue au sein de la société.

Cela traduit un réel paradoxe en entreprise : alors même que le phénomène est de plus en plus connu et que les organisations développent des outils de

gestion du fait religieux, cette normalisation en entreprise n'est pas toujours suivie d'une normalisation des comportements et de nouvelles situations dysfonctionnelles apparaissent voire prennent une place plus importante. Cela questionne à la fois la capacité des entreprises à s'appropriier les outils juridiques et managériaux mais aussi le cadre légal existant : la loi en vigueur est-elle suffisante et suffisamment claire pour les entreprises ? Le droit du travail ne devrait-il pas évoluer pour permettre de mieux appréhender et gérer ces situations ?

Ce sont ces questions que l'Institut Montaigne souhaite approfondir à travers l'animation d'un débat entre experts sur l'appropriation du droit et des outils de gestion par les entreprises. **Traiter ces questions de gestion de la religion au travail est indispensable pour notre cohésion sociale.** Face à une évolution des comportements religieux qualifiés d'extrêmes et de transgressifs, les voix sont plus nombreuses à revendiquer une certaine forme de neutralité religieuse dans l'espace public comme privé.

Il en résulte un climat de moins en moins apaisé autour de la religion et des différentes manières d'exprimer sa foi. Cela témoigne d'un réel besoin de connaissances et d'éclairages, tant au niveau de l'entreprise que de l'ensemble de la société. **Pouvoir contribuer de manière apaisée à ces débats majeurs pour nos organisations et notre société est l'ambition que porte cette note et les différentes analyses à venir.**

## Annexe 1

### **Bibliographie (2020-2023) sur les questions de fait religieux au travail issue de la recherche francophone**

**Ba, A. & Niang, N.** (2021). Le fait religieux dans une entreprise agricole au Sénégal : entrave, donnée contextuelle ou support pour le management ?. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 43, V10, 111-123. <https://doi.org/10.3917/rimhe.043.0111>

**de Bisschop, C.** (2021). La gestion du fait religieux dans les entreprises à mission de service public. *Enjeux et perspectives. Sociologies pratiques*, 43, 141-143. <https://doi.org/10.3917/sopr.043.0141>

**Christians, L.** (2021). Éthique et spiritualité en entreprise : quand droit et religion se déformalisent. *Revue d'éthique et de théologie morale*, H-, 13-26. <https://doi.org/10.3917/retm.315.0013>

**Cintas, C.** (2021). Le fait religieux dans les organisations : les enseignements pour le management du témoignage d'un directeur de Centre éducatif fermé. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 42, 10, 83-94. <https://doi.org/10.3917/rimhe.042.0083>

**Février, R.** (2021). Rationalité et fait religieux, un exemple de syncrétisme managérial : l'organisation État Islamique. *Question(s) de management*, 37, 91-104. <https://doi.org/10.3917/qdm.217.0091>

**Gaillard, H.** (2021). Entrepreneuriat et religion : vers une mutation affinitaire du marché du travail ? Le sentiment d'exclusion en question. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVI, 5-21. <https://doi.org/10.3917/rips1.067.0005>

**Gaillard, H., Galindo, G. & Honoré, L.** (2022). *Religion, fait religieux et management : Diagnostic et perspectives*. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.gaill.2022.01>

**Gaillard, H. & Meier, O.** (2023). Le management comme système quasi juridictionnel : Cas du comportement managérial de proximité face au fait religieux au travail. *Revue française de gestion*, 308, 15-36. <https://doi.org/10.3166/rfg.308.15-36>

**Galindo, G. & Oiry, E.** (2021). Gérer les faits religieux au travail : le rôle d'un club de réflexion pour partager et déployer des dispositifs de gestion. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 143, 37-48. <https://doi.org/10.3917/geco1.143.0037>

**Guillet, O.** (2022). Fait religieux et comportements des managers de proximité : étude des facteurs explicatifs. Résultats d'une étude exploratoire dans le contexte français. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVIII, 5-35. <https://doi.org/10.3917/rips1.073.0005>

**Guillet, O.** (2020). Proposition d'une typologie des stratégies de comportements managériaux en présence de faits religieux au travail. Résultats d'une étude exploratoire dans le contexte français. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVI, 189-220. <https://doi.org/10.3917/rips1.066.0189>

**Gundolf, K. & Janssen, F.** (2021). Entrepreneuriat, spiritualité et religion : *Des sphères antinomiques ou étroitement liées ?*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.gundo.2021.01>

**Honoré, L.** (2020). La religion au travail : quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 142, 39-49. <https://doi.org/10.3917/geco1.142.0039>

**Honoré, L.** (2021). Les enjeux de la religion et de la religiosité au travail. @GRH, 41, 167-198. <https://doi.org/10.3917/grh.041.0167>

**Honoré, L.** (2022). La religion au travail: Quelles réactions des salariés pratiquants après le conflit ? *Revue française de gestion*, 306, 11-29. <https://doi.org/10.3166/rfg.306.11-30>

**Pereira, B.** (2020). Signes religieux et neutralité en entreprise, quel équilibre par la norme ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 136, 315-338. <https://doi.org/10.3917/resg.136.0315>

**Volia, J., Guillet, O. & Gaillard, H.** (2022). Fait religieux au travail : vers une structuration d'un objet d'étude en GRH ? De la spécificité du contexte français. @GRH, 42, 139-170. <https://doi.org/10.3917/grh.042.0139>

**Volia, J.** (2021). Gestion du fait religieux et injonctions d'inclusion : une source de tensions de rôle pour les managers de proximité ? Étude de la question du port du voile au sein d'une grande entreprise française de télécommunications. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVII, 27-49. <https://doi.org/10.3917/rips1.070.0027>

## Annexe 2

### ***Structuration du questionnaire, choix des questions et méthode de construction des indicateurs synthétiques***

Le questionnaire est structuré et composé de manière à récolter des données permettant d'analyser :

- L'importance du fait religieux, sa fréquence, son évolution
- Ses formes de manifestation et leurs évolutions
- Les modes de comportement d'expression de leur religiosité par les salariés pratiquants
- Son impact sur les relations de travail entre collègues et dans le cadre des relations hiérarchiques et managériales
- Son impact sur le fonctionnement organisationnel et l'action managériale (situations de travail, situations de management)
- Sa prise en compte par le management et l'impact de cette variable sur les éléments précédents
- Les processus de gestion des situations mis en œuvre
- Sa prise en compte par la mise en place de dispositifs organisationnels
- L'impact de la situation de travail des managers sur les éléments précédents
- L'impact des postures des managers par rapport à la religion sur les éléments précédents.

Au-delà de mesurer des phénomènes particuliers, certaines questions font aussi partie d'échelles de mesure de variables construites. C'est le cas par exemple pour les trois séries de questions à la fin du questionnaire, qui sont centrées sur la situation de travail d'une part et d'autre part sur la pratique religieuse et sur le lien foi-travail. C'est également le cas pour les questions qui contribuent à la mesure des construits listés ci-dessous (densité, etc.).

## MÉTHODES D'ANALYSE

Les méthodes d'analyse statistique mobilisées sont classiquement des analyses en composantes et factorielles ainsi qu'une analyse sous la forme d'équations structurelles en utilisant pour cela le modèle PLS.

Les analyses sont menées à l'aide du logiciel XLStat qui permet notamment de mobiliser la méthode PLS. Cette méthode est utilisée pour deux analyses principales :

### 1.

#### **Tester les échelles de mesure de variables construites :**

- la densité du fait religieux dans la situation de travail et de management (11 questions / construit "densité")
- la prise en compte du fait religieux dans la pratique managériale (8 questions / construit "management")
- les comportements des salariés qui expriment leur religiosité au travail (8 questions / construit "comportement")
- le dispositif organisationnel de cadrage du fait religieux (8 questions / construit "organisation")
- les dysfonctionnements organisationnels liés au fait religieux (7 questions / construit "dysfonctionnement")

### 2.

#### **Tester les relations entre ces construits pour identifier les facteurs principaux de dysfonctionnement liés au fait religieux et les problématiques qui en découlent.**

La méthode PLS est également utilisée pour tester la validité des échelles de mesure de la situation managériale, la pratique religieuse et la relation foi-travail ainsi que les relations entre ces construits et les autres construits (notamment le construit "management").

Dans ce cadre la méthode d'analyse et de test est mise en œuvre à travers quatre étapes principales :

- **Test de la fiabilité de la cohérence interne** : Alpha et Rho de D.G. supérieurs à 0,7 pour chaque variable latente.
- **Test de l'unidimensionnalité** : valeurs propres supérieures à 1 pour F1 et inférieures à 1 pour F2 et/ou avec un écart important avec F1.
- **Test de la validité convergente** : *loading* supérieurs à 0,7 idéalement ou a minima 0,5 élimination des indicateurs en dessous de 0,5, AVE supérieures ou égales à 0,5 dans chaque bloc.
- **Évaluation du modèle structurel** (Vérification du  $R^2$  (supérieur à 0.1), vérification du GOF).
- **Test du sens des corrélations** à partir du chemin critique (supérieur à 1,96).

*L'Institut Montaigne vous propose de contribuer  
à la réflexion sur ces enjeux afin d'élaborer  
collégalement des propositions  
au service de l'intérêt général.*



  
 Institut Montaigne  
 59 rue La Boétie, 75008 Paris  
 Tél. +33 (0)1 53 89 05 60  
[institutmontaigne.org](http://institutmontaigne.org)

Imprimé en France  
 Dépôt légal : juillet 2023  
 ISSN : 1771-6756

ABB France	CNP Assurances	Kantar Public	PwC France & Maghreb
Abbvie	Cohen Amir-aslani	Katalyse	Raise
Accenture	Compagnie Plastic	Kearney	RATP
Accuracy	Omnium	Kea & Partners	RELX Group
Adeo	Conseil supérieur du notariat	Kedge Business School	Renault
ADIT	Crédit Agricole	KKR	Rexel
Aéma	D'angelin & Co.Ltd	KPMG S.A.	Ricol Lasteyrie
Air France - KLM	Dassault Systèmes	Kyndryl	Rivolier
Air Liquide	De Pardieu Brocas Maffei	La Banque Postale	Roche
Airbus	DIOT SIACI	La Compagnie Fruitière	Rokos Capital
Allen & Overy	Doctolib	Linedata Services	Management
Allianz	ECL Group	Lloyds Europe	Roland Berger
Amazon	Edenred	L'Oréal	Rothschild & Co
Amber Capital	EDF	Loxam	RTE
Amundi	EDHEC Business School	LVMH - Moët-Hennessy - Louis Vuitton	Safran
Antidox	Egis	M.Charraire	Sanofi
Antin Infrastructure Partners	Ekimetrics France	MACSF	SAP France
Archery Strategy Consulting	Enedis	MAIF	Schneider Electric
Archimed	Engie	Malakoff Humanis	Servier
Ardian	EQT	Mazars	SGS
Arqus	ESL & Network	Média-Participations	SIER Constructeur
Astrazeneca	Ethique & Développement	Mediobanca	SNCF
August Debouzy	Eurogroup Consulting	Mercer	SNCF Réseau
Avril	FGS Global Europe	Meridiam	SNEF
AXA	Fives	Michelin	Sodexo
Bain & Company France	Getlink	MicroPort CRM	SPVIE
Baker & Mckenzie	Gide Loyrette Nouel	Microsoft France	SUEZ
Bearingpoint	Google	Mitsubishi France S.A.S	Taste
Bessé	Groupama	Moelis & Company	Tecnet Participations SARL
BG Group	Groupe Bel	Moody's France	Teneo
BNP Paribas	Groupe M6	Morgan Stanley	The Boston Consulting Group
Bolloré	Groupe Orange	Natixis	Tilder
Bona Fidé	Hameur Et Cie	Natural Grass	Tofane
Bouygues	Henner	Naval Group	TotalEnergies
Brousse Vergez	Hitachi Energy France	Nestlé	UBS France
Brunswick	HSBC Continental Europe	OCIRP	Unibail-Rodamco
Capgemini	IBM France	ODDO BHF	Veolia
Capital Group	IFPASS	Oliver Wyman	Verlingue
CAREIT	Inkarn	Ondra Partners	VINCI
Carrefour	Institut Mérieux	onepoint	Vivendi
Casino	International SOS	Onet	Wakam
Chubb	Interparfums	Optigestion	Wavestone
CIS	Intuitive Surgical	Orano	Wendel
Cisco Systems France	Ionis Education Group	Ortec Group	White & Case
Clifford Chance	iQo	PAI Partners	Willis Towers Watson
Club Top 20	ISRIP	Pelham Media	France
CMA CGM	Jeantet Associés	Pergamon	Zurich
	Jolt Capital	Prodware	

