

INSTITUT
MONTAIGNE



Religion au travail : croire au dialogue

Baromètre du Fait Religieux en Entreprise 2019

ÉTUDE NOVEMBRE 2019

Think tank indépendant créé en 2000, l'Institut Montaigne est une plateforme de réflexion, de propositions et d'expérimentations consacrée aux politiques publiques en France et en Europe. À travers ses publications et les événements qu'il organise, il souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique avec une approche transpartisane. Ses travaux sont le fruit d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique, ouverte sur les comparaisons internationales. Association à but non lucratif, l'Institut Montaigne réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des personnalités issues d'horizons divers. Ses financements sont exclusivement privés, aucune contribution n'excédant 1,5 % d'un budget annuel de 5,6 millions d'euros.

*Il n'est désir plus naturel
que le désir de connaissance*

INSTITUT
MONTAIGNE



Religion au travail : croire au dialogue

Baromètre du Fait Religieux en Entreprise 2019

NOVEMBRE 2019

À propos de l'auteur

Professeur des Universités en sciences de gestion, **Lionel Honoré** enseigne à l'Institut d'Administration des Entreprises de Brest (Université de Bretagne Occidentale). Il est membre du Laboratoire d'Economie et de Gestion de l'Ouest ainsi que de la chaire « Résilience et *Leadership* ». Ses travaux portent sur les comportements individuels et collectifs au travail.

Il a créé en 2012 l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise, un programme de recherche sur les questions posées par les liens entre la religion, le travail et le management. Il a publié de nombreux articles de recherche et tribunes sur ce thème, et a également coordonné des numéros thématiques de revues scientifiques (*Revue Française de Gestion*, n° 2 61 en 2019 ; *Revue Interdisciplinaire Management Homme et Entreprise*, n° 13 en 2014).

SOMMAIRE

BAROMÈTRE 2019 DU FAIT RELIGIEUX EN ENTREPRISE.....	3
1. État des lieux du fait religieux en entreprise	3
2. Derrière les faits religieux, quels comportements ?	12
3. Quel impact du fait religieux sur le fonctionnement organisationnel ?.....	14
4. Quels impacts du fait religieux sur les relations au travail et l'action managériale ?	16
5. Quelle importance des conflits liés au fait religieux au travail ?	21
6. Quelle prise en compte du fait religieux par l'entreprise et le management ?	24
7. Quelle place pour le fait religieux au travail ?	28
ÉTUDE QUALITATIVE	33
Introduction	33
I - L'ÉMERGENCE DES QUESTIONS DE RELIGION ET DE RELIGIOSITÉ AU TRAVAIL	39
1.1. Les transformations de la pratique religieuse	41
1.2. Les transformations des organisations, du travail et de l'implication professionnelle	43
II - LES MANIFESTATIONS DE LA RELIGION ET DE LA RELIGIOSITÉ AU TRAVAIL	47
2.1. Les formes du fait religieux au travail	48
2.2. Quelle importance du fait religieux au travail ?	51
2.3. Quelle place pour le fait religieux au travail ?	58

III - LE FAIT RELIGIEUX DANS LES SITUATIONS DE TRAVAIL ET DE MANAGEMENT	73
3.1. Impact du fait religieux sur la relation de travail	73
3.2. Impact du fait religieux sur la situation de management	85
3.3. Les modalités de prise en compte du fait religieux dans les situations de travail	92
3.4. Comportements religieux collectifs et dérives organisationnelles	103
IV - POINTS DE VIGILANCE ET RECOMMANDATIONS POUR LA PRISE EN COMPTE DU FAIT RELIGIEUX AU TRAVAIL	117
4.1. Quelles actions publiques ?	117
4.2. Quelles actions de l'entreprise ?	119
4.3. Mobiliser l'encadrement de proximité	124
ANNEXES	127
BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE	135

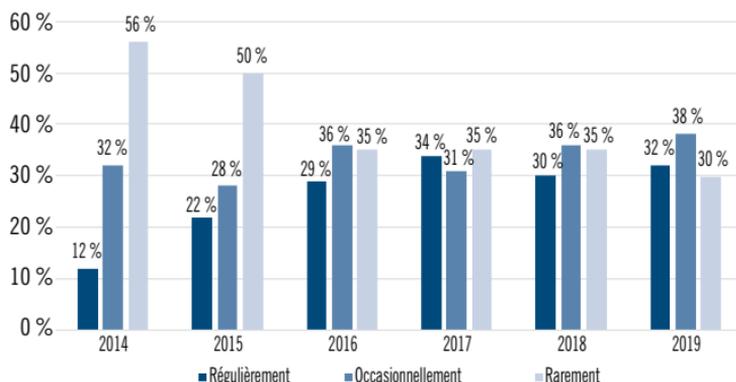
BAROMÈTRE 2019

DU FAIT RELIGIEUX EN ENTREPRISE

1. État des lieux du fait religieux en entreprise

1.1. Quelle présence du fait religieux dans les situations de travail ?

À quelle fréquence observez-vous des faits religieux dans votre situation de travail ?



Depuis la première enquête de 2013, la présence du fait religieux dans les entreprises françaises s'est affirmée. Depuis 2016, nous constatons une certaine stabilité de la présence du fait religieux dans les situations de travail des personnes ayant participé à notre étude¹. En 2016, 2017 et 2018, environ un tiers d'entre elles rencontrait régulièrement (chaque jour, semaine ou mois) ou occasionnellement

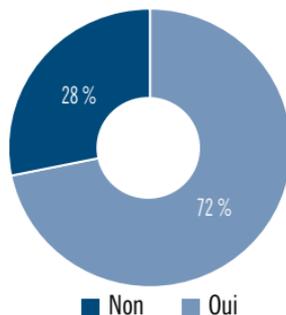
¹ Uniquement des managers.

(chaque trimestre, plusieurs fois par an) des faits religieux au travail.

En 2019, ces catégories représentent 70 % des répondants. La catégorie des personnes rencontrant rarement le fait religieux (jamais ou moins d'une fois par an) passe pour la première fois sous la barre des 30 %. La banalisation du phénomène se confirme donc. Sa légère croissance après trois ans de stabilisation est délicate à analyser. Il faudra sans doute attendre 2020 pour définir si celle-ci est conjoncturelle ou structurelle.

Toutefois, à cette hausse font écho les **71,8 % des répondants à cette enquête qui constatent une augmentation des faits religieux dans leur situation de travail.**

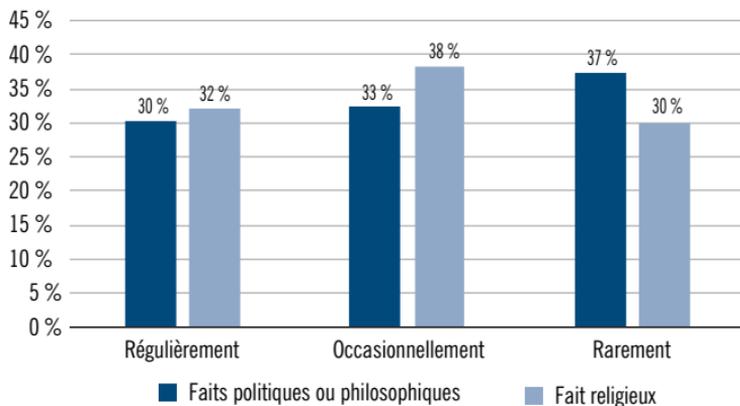
Constatez-vous une augmentation des faits religieux dans votre situation de travail ?



Comme c'était déjà le cas l'année passée, **les fréquences du fait religieux et des faits philosophique ou politique sont tout à fait comparables.**

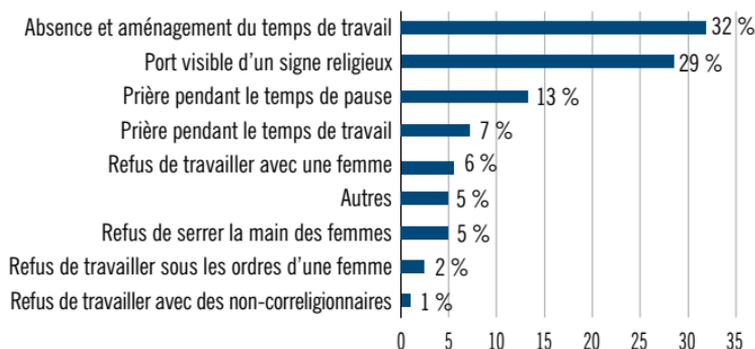
À quelle fréquence observez-vous des faits politiques ou philosophiques dans votre situation de travail ?

Comparaison avec la fréquence d'observation du fait religieux



1.2. Quels faits religieux au travail ?

Quels faits religieux avec-vous observés dans votre situation de travail ?

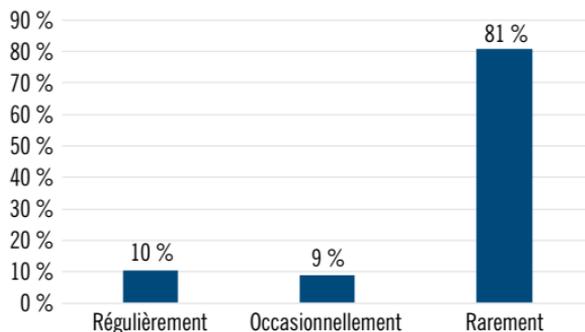


Comme c'était déjà le cas l'année précédente, **les faits religieux les plus fréquents sont les demandes relatives au temps de travail** : demandes d'aménagement ponctuel des horaires, planning de travail, planning des vacances, demandes d'absence, etc. Ces questions relatives à la présence au travail et au temps de travail représentent près du tiers des faits religieux. Par ailleurs, **le port visible de signes religieux représente un peu plus du quart des faits repérés**. Ici encore, le résultat est comparable à ceux obtenus dans des études réalisées dans des contextes nord-américains. **Le troisième fait le plus courant est la pratique individuelle de la prière pendant des temps de pause**.

Toutefois, ces trois premiers types de faits ont pour caractéristique commune de ne pas remettre en cause directement l'organisation du travail et son fonctionnement. Ce n'est pas le cas des autres types de faits dont notre étude repère la présence dans les espaces de travail tels que les prières pendant le temps de travail (7 %), le refus de travailler avec des femmes (6 %), d'être managé par des femmes (2 %) ou de leur serrer la main (5 %), ou encore le refus de travailler avec des personnes qui ne soient pas des coreligionnaires (1 %).

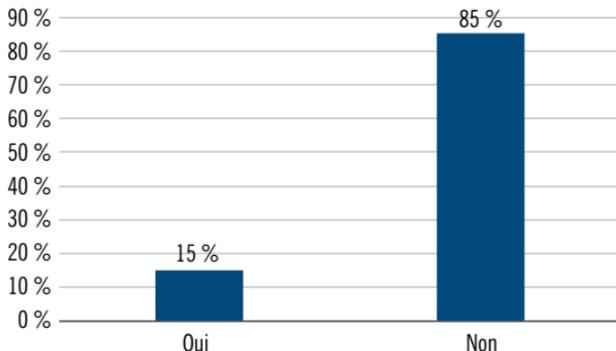
1.3. La discrimination religieuse

Dans votre situation de travail, observez-vous des situations de discrimination liée à la religion ?



Un peu plus de 80 % des personnes interrogées dans cette enquête n'observent pas, ou très rarement, de situations de discrimination dans leur environnement de travail. Près de 9 % en observent occasionnellement et plus de 10 % en observent régulièrement. **Même s'il faut constater que la discrimination est absente de la très grande majorité des situations de travail des personnes interrogées, une sur cinq en repère,** ce qui reste un niveau important.

Constatez-vous une augmentation des situations de discrimination liée au fait religieux ?



Ce niveau de discrimination est stable par rapport à nos mesures des années précédentes. Comme l'illustre le deuxième graphique, la plupart des personnes qui repèrent occasionnellement ou régulièrement des situations de discrimination ne constatent pas d'augmentation de ce phénomène (85 %).

Les faits de discrimination les plus couramment rencontrés par les personnes interrogées ici sont liés à l'embauche, aux promotions, à la distribution des responsabilités fonctionnelles et surtout à la participation aux interactions (discussions professionnelles et vie sociale au travail).

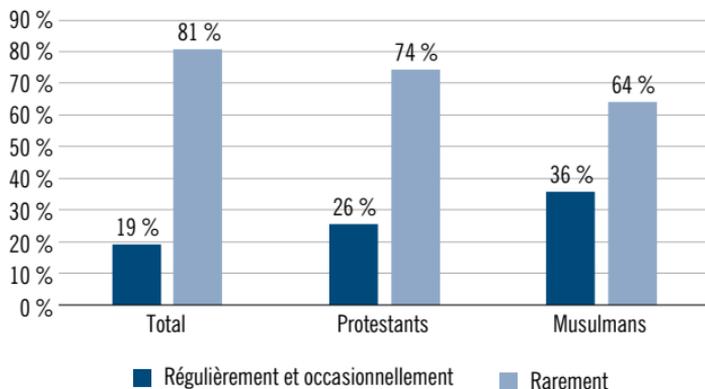
Quels cas de discrimination liée à la religion avez-vous observés dans votre situation de travail ?



Comme l'illustre ce troisième graphique, il existe des différences significatives entre les groupes de répondants en fonction de leur religion. Plus spécifiquement, **les personnes se déclarant pratiquantes du protestantisme et de l'islam disent observer plus fréquemment que les autres des situations de discrimination dans leur environnement de travail. Elles sont respectivement 25,6 % et 35,7 % dans ce cas.**

À quelle fréquence observez-vous des situations de discrimination liée à la religion ?

Focus sur le cas de l'islam et du protestantisme

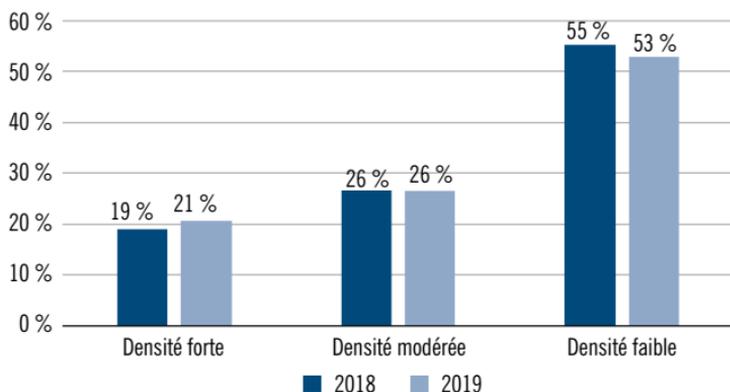


1.4. La densité

Dans l'édition 2018 du baromètre du fait religieux en entreprise, nous avons proposé la notion de densité du fait religieux dans la situation de travail ainsi qu'une échelle de mesure prenant en compte 11 indicateurs². Cette notion de densité permet de mesurer, au-delà de la présence du fait religieux, la manière dont il impacte la situation de travail et de management.

Quelle densité du fait religieux dans les situations de travail ?

Fait religieux régulier et occasionnel



Nous distinguons trois situations qui correspondent à des densités fortes, modérées et faibles. Les parts des deux premières catégories dans le total représentent 20,7 % et 26,4 % et sont en légère hausse par rapport à l'enquête réalisée en 2018. De plus, parmi les 70 % des personnes interrogées dans notre étude qui sont concernées, régulièrement ou occasionnellement, par le fait religieux au travail,

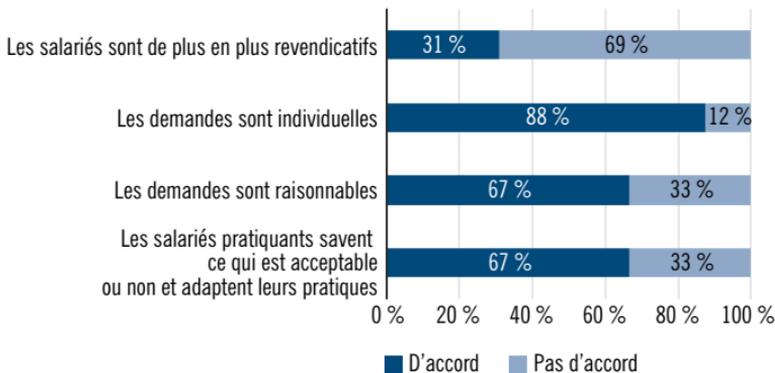
² La liste de ces 11 indicateurs figure dans l'annexe méthodologique de ce document.

un peu plus de 20 % sont confrontées à une densité forte. Pour ces 20 %, le fait religieux est présent de manière significative dans leur situation de travail et impacte le fonctionnement de l'organisation, l'action managériale et les relations interpersonnelles.

2. Derrière les faits religieux, quels comportements ?

En nous situant dans cette étude à un niveau général, nous avons interrogé les personnes sur quelques caractéristiques des comportements des salariés concernés par le fait religieux.

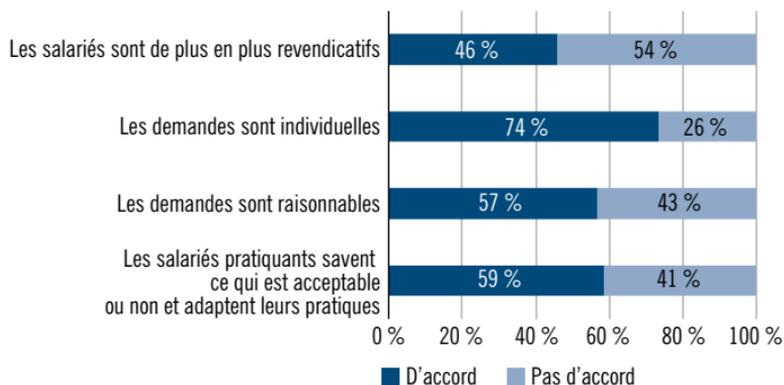
Les principaux comportements observés par les répondants



Il ressort que les demandes et faits sont principalement individuels (87,6 %) et sont considérés comme raisonnables par les encadrants (66,7 %). Les salariés pratiquants ne sont pas perçus comme revendicatifs par 69,2 % des répondants et 66,8 % d'entre eux considèrent qu'ils connaissent ce qui est acceptable ou non et adaptent en fonction leur pratique.

Il s'agit de souligner que les réponses à ces différentes questions sont liées entre elles. Il existe notamment une forte dépendance entre le caractère revendicatif des comportements, le caractère raisonnable des demandes et la connaissance de ce qui est acceptable. De plus, la densité des situations et les réponses à ces différentes questions sont liées. En effet, plus la densité augmente, plus la perception que les répondants ont des comportements des personnes pratiquantes au travail se dégrade. Ainsi, le graphique suivant reprend les quatre indicateurs utilisés plus haut avec les réponses des personnes concernées par une densité forte.

Les principaux comportements observés par les répondants dans les situations à forte densité



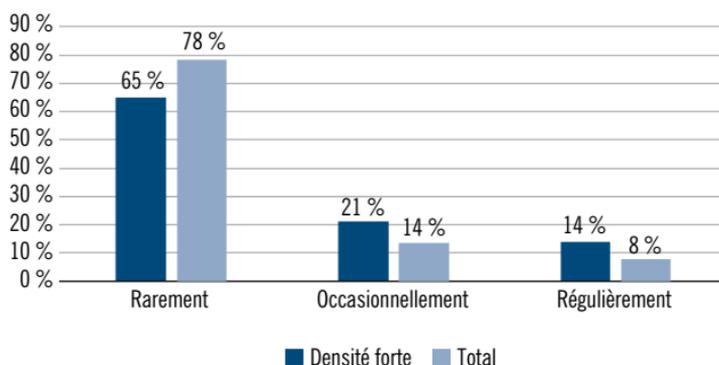
Pour la première fois cette année, nous avons interrogé les personnes sur la fréquence à laquelle elles rencontrent des faits religieux rigoristes³ dans leur situation de travail. Si 78,44 % n'en rencontrent que rarement ou jamais, 13,72 % en rencontrent occasionnellement

³ Faits traduisant un attachement rigoureux aux règles religieuses.

et 7,84 % régulièrement. En revanche, lorsque les personnes sont dans des situations marquées par une densité religieuse forte, ils sont 13,79 % à rencontrer régulièrement des comportements religieux rigoristes, 21,11 % occasionnellement et 65,1 % rarement ou jamais.

Fréquence des comportements religieux rigoristes⁴

Situations marquées par des faits religieux réguliers ou occasionnels



3. Quel impact du fait religieux sur le fonctionnement organisationnel ?

Nous avons défini une échelle de mesure du degré de dysfonctionnement organisationnel généré par le fait religieux. Pour cela, nous utilisons quatre indicateurs :

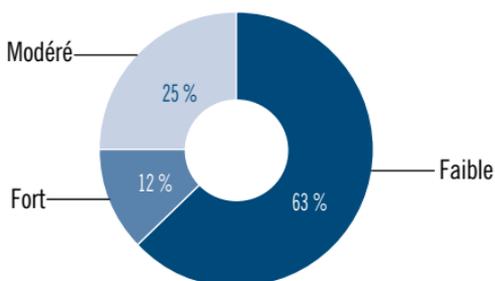
- fréquence des tensions et des conflits ;
- impact sur les relations entre collègues ;

⁴ Encadrants ayant répondu rencontrer occasionnellement ou régulièrement le fait religieux dans leur entreprise soit 70 % des 1 104 répondants.

- impact sur la bonne réalisation du travail ;
- contestations et remises en cause des interventions et décisions du management.

Nous distinguons trois niveaux de degré de dysfonctionnement : fort, modéré ou faible. Les résultats sont présentés dans le graphique ci-dessous :

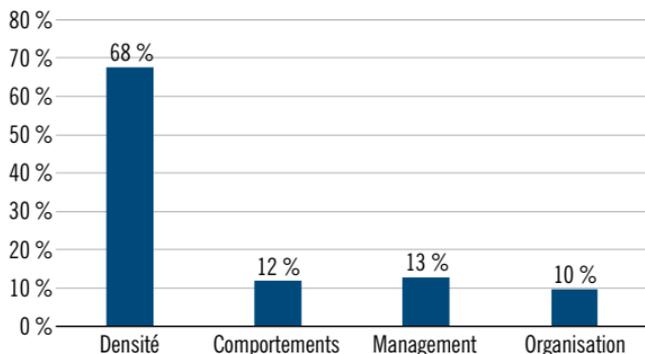
Quel degré de dysfonctionnement y a-t-il dans les situations marquées occasionnellement ou régulièrement par le fait religieux ?



11,9 % des situations sont ainsi marquées par un degré de dysfonctionnement fort et 25 % par un degré de dysfonctionnement modéré. Ces chiffres sont relatifs à l'ensemble des situations marquées par des faits religieux occasionnels ou fréquents.

Comme l'illustre le graphique ci-dessous, la densité est nettement la variable qui explique le plus l'apparition de dysfonctionnements organisationnels dans les situations de travail marquées par le fait religieux. Plus la densité augmente, moins les managers comme les salariés sont enclins à discuter de la possibilité d'accommodements et plus ils raidissent leurs positions.

Quelles sont les différentes variables qui contribuent à l'apparition des dysfonctionnements ?

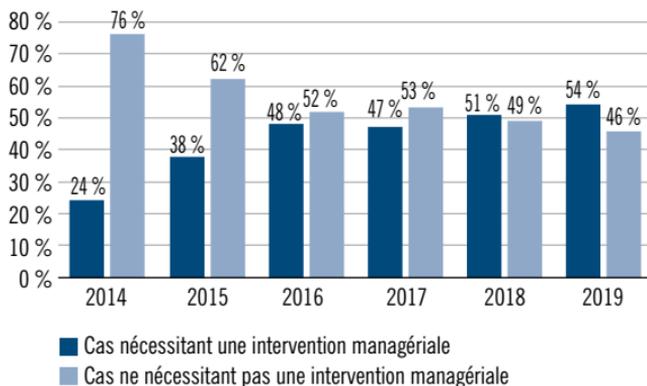


4. Quels impacts du fait religieux sur les relations au travail et l'action managériale ?

Tous les faits religieux au travail ne sont pas des évènements ! Une part importante n'a pas d'impact ni de conséquence directe. En 2018, un peu plus d'une situation sur deux avait nécessité une intervention managériale.

La diversité des faits religieux et des comportements qui les génèrent induit une diversité des modes d'intervention du management. **En 2019, près de 55 % des situations ont requis l'intervention de l'encadrement.** Ce chiffre en augmentation confirme la tendance de progression observée depuis le démarrage de nos études.

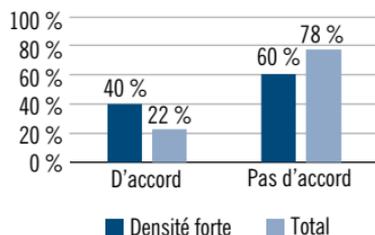
Évolution de la part des cas nécessitant une intervention managériale



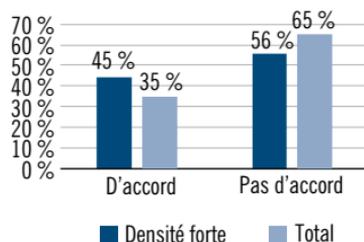
Ce résultat de 2019 et cette évolution depuis 2014 confirment, comme nous l'avons souligné précédemment, **que le fait religieux s'est imposé non seulement dans la vie d'une partie importante des entreprises françaises mais aussi en tant qu'objet de management.**

Comme le montrent les graphiques ci-dessous, l'impact du fait religieux sur les relations entre collègues n'est pas perçu comme négatif par plus des trois-quarts des personnes interrogées dans cette enquête. En revanche, il reste un sujet délicat à aborder (50,7 %) et qu'il est préférable d'éviter pour plus de 61 % d'entre elles. Il a également un impact relativement limité sur les relations entre les encadrants et leurs subordonnés, en les rendant plus délicates à gérer pour un peu plus d'un tiers des répondants.

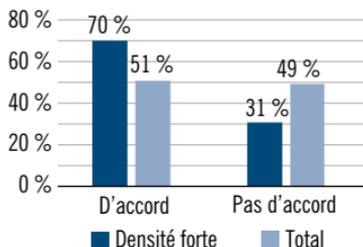
Le fait religieux a un impact négatif sur les relations entre collègues



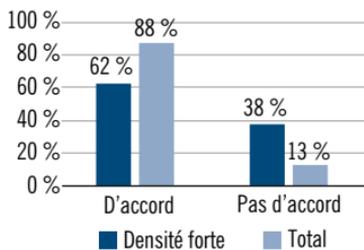
Le fait religieux rend les relations avec mes subordonnés plus délicates à gérer



La religion est un sujet de discussion à éviter entre collègues



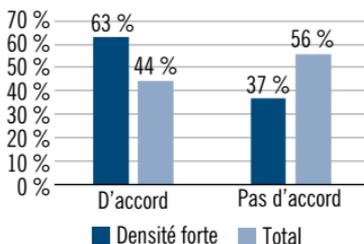
La religion est un sujet de discussion plus délicat à aborder que d'autres entre collègues



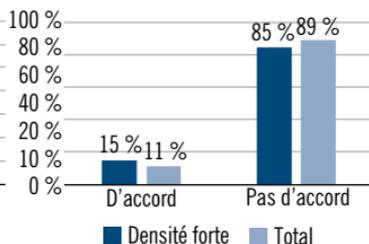
Pour tous ces points il existe une différence nette et significative entre les personnes évoluant dans des situations de travail dont la densité de fait religieux est forte et les autres. Cette différence apparaît également lorsque les personnes sont interrogées sur l'impact du fait religieux sur leur travail en tant que manager. La densité a ainsi un impact significatif sur leur perception de la manière dont le fait religieux complexifie leur activité d'encadrant ou génère des difficultés particulières.

Il faut aussi noter que, de manière générale, les managers ne se sentent pas mis en difficulté par la présence du fait religieux dans leur situation de travail. Peu d'entre eux (10 %) se sentent débordés par cette question, voient leurs décisions remises en cause (19 %) ou ressentent des difficultés particulières liées à la présence du fait religieux (11 %).

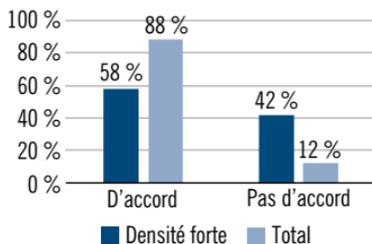
Le fait religieux rend mon activité managériale plus complexe



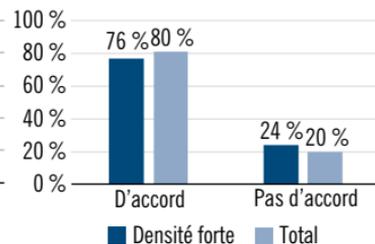
Je me sens souvent débordé par le fait religieux



Je ne ressens pas de difficultés particulières face à des situations marquées par le fait religieux

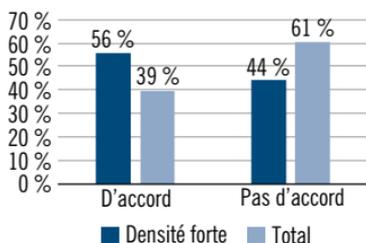


Mes décisions concernant le fait religieux sont bien acceptées

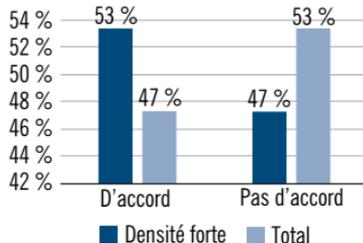


Ces différences de perception entre les personnes interrogées se confirment dans leurs réponses aux questions concernant la manière dont ils agissent dans des situations marquées par le fait religieux en comparaison avec des situations qui ne le sont pas. Comme l'illustrent les graphiques ci-dessous, plus la densité est forte, plus ils sont nombreux à adapter et différencier leur comportement et leurs actions.

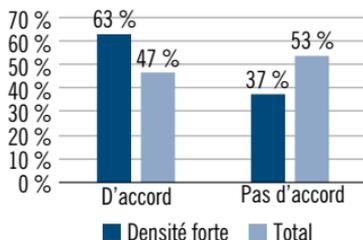
Je n'interviens pas sur une question de religion comme dans les autres cas



Un conflit avec un salarié ayant une dimension religieuse est plus difficile à gérer



Il est moins simple d'intervenir sur une question liée à la religion que sur une autre



Sur ces questions, lorsque l'encadrant est confronté à des situations problématiques, comme le montre le graphique ci-dessous, il a

tendance à les gérer seul prioritairement. Lorsqu'il sollicite de l'aide, il s'adresse en premier à sa hiérarchie puis au service RH, plus rarement au service juridique de son entreprise, à ses collègues ou encore au représentant du personnel.

Dans les situations les plus problématiques, avez-vous demandé du soutien ?

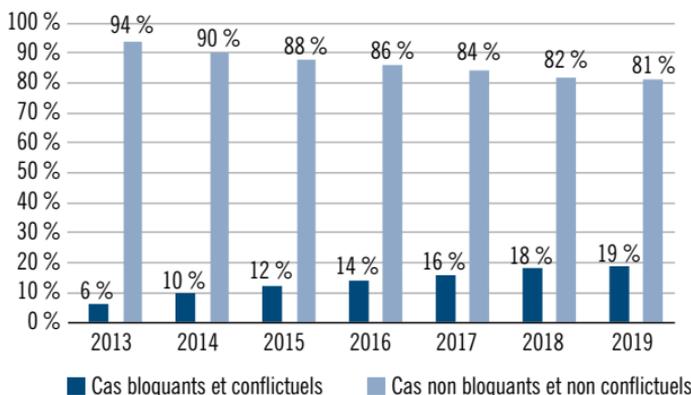


5. Quelle importance des conflits liés au fait religieux au travail ?

Depuis la première enquête de 2013, **la part des cas conflictuels ou qui provoquent des blocages augmente régulièrement** ; c'est de nouveau le cas cette année. Cette part était de 18 % en 2018, **elle est de 19 % en 2019**. Il nous faut rappeler qu'il s'agit ici des situations qui donnent lieu à une intervention managériale. Ce sont donc des situations pour lesquelles l'encadrement a dû prendre une décision, par exemple simplement pour répondre à une demande, ou encore des situations dans lesquelles il a été nécessaire de recadrer

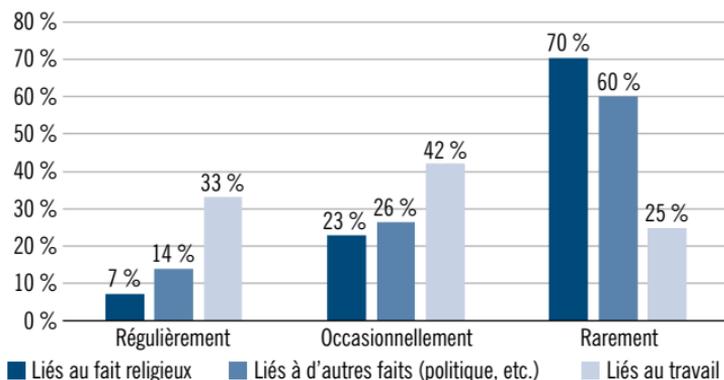
un comportement. **Ramenée au total des situations, la part de celles qui aboutissent à des conflits et des blocages est de 10 %.**

Évolution de la part des cas bloquants et conflictuels parmi ceux nécessitant une intervention managériale



Nous avons comparé la fréquence de survenance des situations de conflit et de blocage liées à la religion, au travail et à d'autres causes. Il apparaît que **le fait religieux est moins conflictuel que d'autres sujets**, comme les opinions philosophiques ou politiques. De manière fort logique, le travail reste le sujet le plus conflictuel. Ces résultats confirment ceux de 2018.

À quelle fréquence observez-vous des situations de conflit et de tension ?

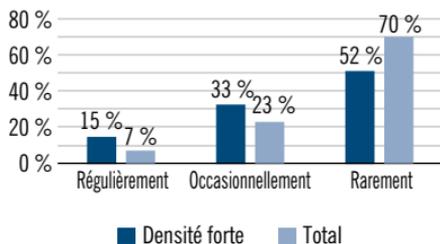


Par ailleurs, la densité religieuse des situations est là encore déterminante. **Dans les situations marquées par une densité forte, il est deux fois plus fréquent de rencontrer régulièrement des conflits et des blocages liés au fait religieux.**

23

À quelle fréquence observez-vous des conflits liés au fait religieux ?

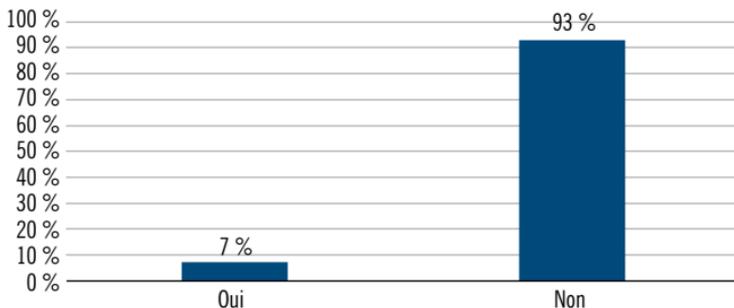
Comparaison entre les situations à densité forte et le total



Enfin, il faut noter que **les sanctions liées au fait religieux sont relativement rares. Seuls 7,2 % des répondants qui sont confrontés**

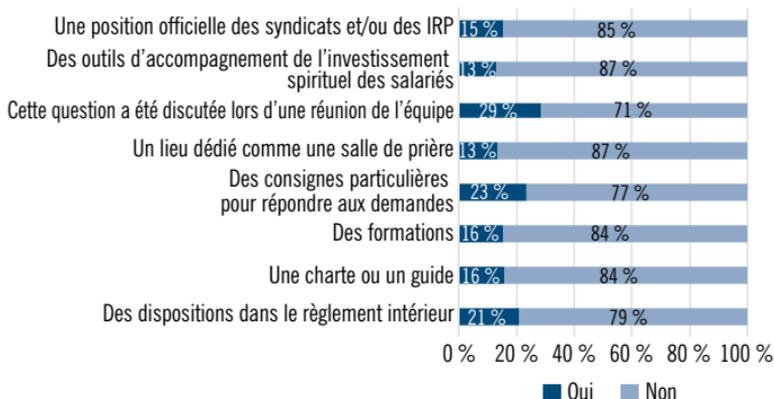
régulièrement ou occasionnellement au fait religieux dans leur situation de travail ont déjà été amenés à en prendre.

Avez-vous déjà pris des sanctions disciplinaires liées au fait religieux ?



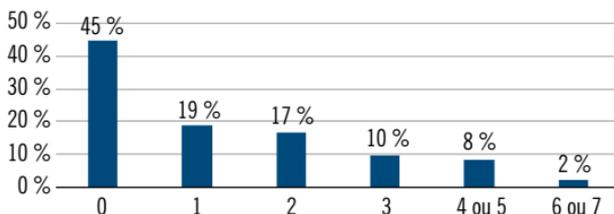
6. Quelle prise en compte du fait religieux par l'entreprise et le management ?

Y a-t-il dans votre entreprise...



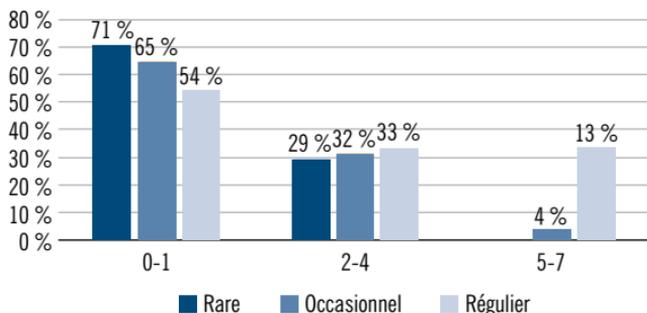
La prise en compte du fait religieux au travail est peu institutionnalisée. Au niveau de l'organisation, elle se traduit principalement par des discussions au sein des équipes managériales dans un peu moins de 29 % des situations, et par des consignes pour répondre aux demandes dans un peu plus de 23 % des situations. Il est également pris en compte dans certaines dispositions du règlement intérieur de l'entreprise (21 %) ; ce résultat est en augmentation par rapport à la mesure effectuée en 2018 (18 %) même s'il reste étonnement faible. En effet, le règlement intérieur est l'outil mis en avant par les textes législatifs, comme par la jurisprudence, pour l'encadrement de l'expression de la religiosité au travail.

Nombre de dispositifs organisationnels



Plus de 44 % des entreprises (concernées occasionnellement ou régulièrement par le fait religieux) n'ont aucune action de gestion du fait religieux. 35,4 % en mettent en place une ou deux et près de 20 % en mettent en place de 3 à 7.

Rapport entre la fréquence du fait religieux et le nombre de dispositifs organisationnels



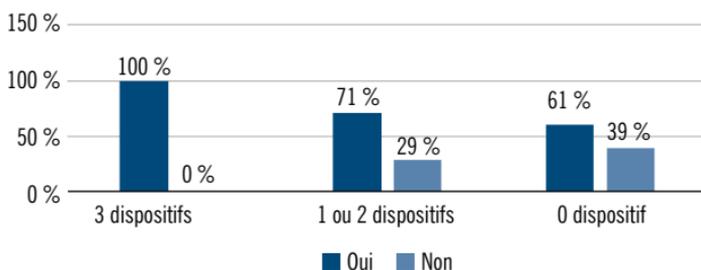
Le nombre de dispositifs organisationnels existant dans une entreprise évolue en fonction de la fréquence d'apparition du fait religieux. De manière peu surprenante, plus le fait religieux est rare, moins sa prise en compte est outillée et, inversement, plus il est fréquent et plus elle l'est. Ce résultat montre que les entreprises les plus concernées sont aussi celles qui accompagnent le plus la prise en compte du fait religieux par le management de contact. Il laisse également penser que les entreprises anticipent peu ce phénomène et se dotent de moyens de le gérer uniquement lorsqu'il prend de l'ampleur.

Pourtant, il s'agit sans doute d'une des voies premières de renforcement de la position des encadrants de proximité sur ces questions de religion au travail. En effet, parmi les personnes rencontrant occasionnellement ou régulièrement le fait religieux dans leur situation de travail et ayant répondu à notre enquête, 100 % de celles qui évoluent dans des entreprises ayant mis en place au moins trois dispositifs déclarent recevoir le soutien nécessaire sur ces questions de la part de leur entreprise. A l'inverse, 60,7 % de

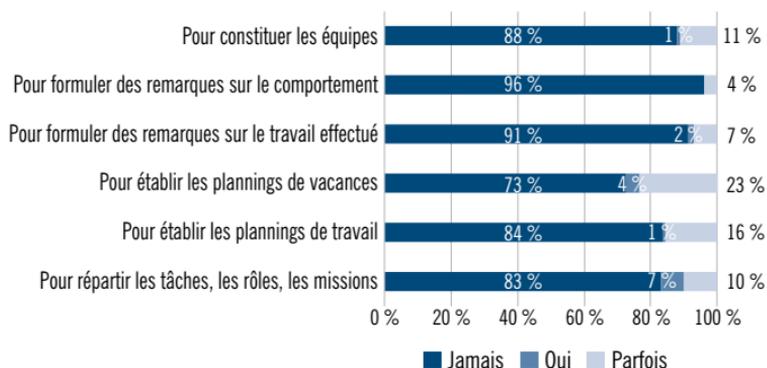
celles qui sont dans des entreprises n'ayant pas mis en place d'actions ou d'outils déclarent ne pas bénéficier de ce soutien nécessaire.

Le cas échéant, le soutien reçu vous a-t-il permis de résoudre la situation ?

Selon le nombre de dispositifs organisationnels



Tenez-vous compte de la pratique religieuse de vos collaborateurs ?



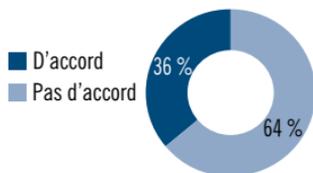
De manière générale, le fait religieux est faiblement pris en compte par les encadrants et est rarement pris en compte dans leurs processus de

décisions. Par ailleurs, dans les situations – toujours fortement minoritaires quelle que soit la décision concernée – où le fait religieux est un paramètre pris en compte par les encadrants, ces derniers ne le font pas systématiquement. Pour toutes les questions posées ici, la réponse « parfois » est plus fréquente que la réponse « oui ».

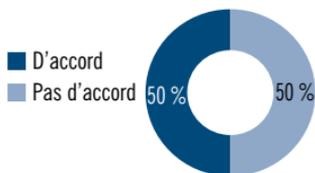
Les décisions qui suscitent le plus de prise en compte du paramètre religieux sont celles qui concernent le temps, que ce soit l'établissement des plannings de travail ou, plus encore, des plannings de vacances. Les demandes d'aménagement des temps (de travail, de repos) représentent le fait religieux le plus courant. En revanche, ce paramètre religieux freine peu les managers lorsqu'ils ont des remarques à formuler sur le comportement des personnes ou sur le travail effectué. Il est également peu pris en compte pour organiser le fonctionnement du travail (constitution des équipes, répartition du travail).

7. Quelle place pour le fait religieux au travail ?

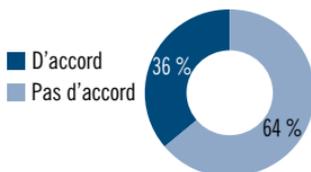
Tant que cela ne remet pas en cause la réalisation du travail, il est normal que la religiosité d'un salarié transparaisse dans son comportement, y compris au travail



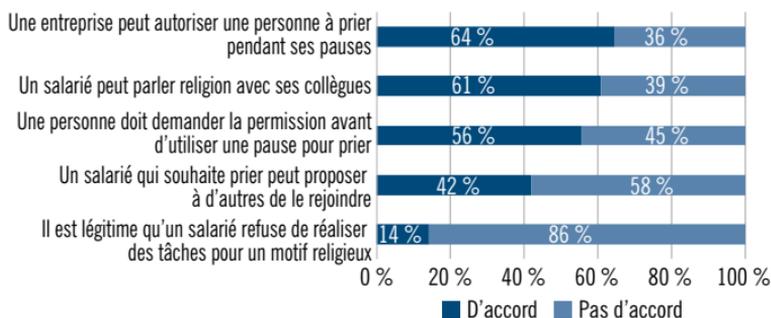
Le fait religieux rend les relations avec mes subordonnés plus délicates à gérer



Le principe de laïcité devrait s'appliquer aux entreprises privées



Qu'est-ce qui peut ou ne peut pas être fait ?

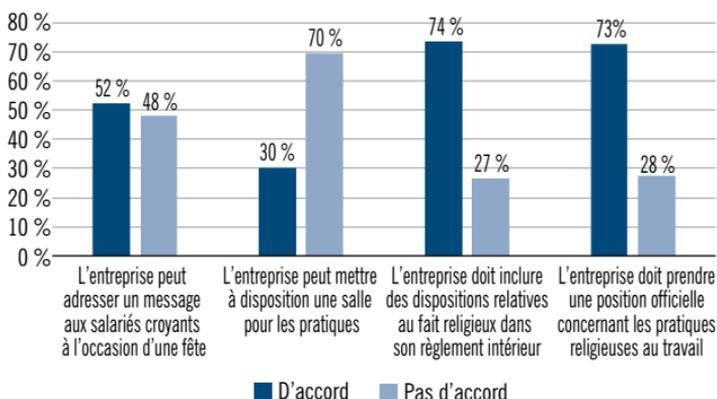


Pour près des deux tiers des personnes, la religiosité des salariés croyants et pratiquants ne devrait pas transparaître au travail. Pour la moitié d'entre elles, la liberté religieuse ne devrait même pas être prise en compte par les entreprises. Logiquement, compte tenu de ce qui précède, presque les deux tiers considèrent que le principe de laïcité devrait s'appliquer aux entreprises privées.

Il convient toutefois d'être prudent. La définition de la notion de laïcité à laquelle se réfèrent ceux qui l'évoquent n'est ni toujours claire ni toujours stable. Les personnes interrogées souhaitent sa mise en œuvre mais dans le même temps considèrent que l'entreprise peut adresser un message aux salariés croyants à l'occasion d'une

fête religieuse et que le temps de pause peut être utilisé pour prier. Elles s'opposent en revanche à la possibilité de refuser de réaliser des tâches ou de travailler avec une autre personne pour des motifs religieux.

Quelle institutionnalisation du fait religieux ?⁵



Pour une très large majorité des répondants, l'entreprise doit encadrer l'expression de la religiosité au travail, notamment en prenant une position officielle mais également en incluant des dispositions spécifiques dans le règlement intérieur. En revanche, ils sont aussi majoritairement opposés à la mise à disposition d'un lieu réservé à la pratique religieuse, aux menus confessionnels ou encore à la prise en compte des calendriers religieux au niveau des procédures de gestion. Sur ce dernier point, ils sont favorables à une adaptation pragmatique au cas par cas.

⁵ Encadrants ayant répondu rencontrer occasionnellement ou régulièrement le fait religieux dans leur entreprise soit 70 % des 1 104 répondants.

Quel processus de gestion des situations liées au fait religieux ?



Le manager de proximité doit être au cœur de la prise en compte du fait religieux lorsque cela est nécessaire. Néanmoins, il doit pouvoir bénéficier de l'appui des services fonctionnels de son entreprise (les Ressources Humaines et le service Juridique notamment) ainsi que de sa propre hiérarchie. Un problème qui peut ici se poser est celui de la distance au terrain et de la connaissance qu'en ont les services centraux. Ces derniers sont en effet parfois peu informés et/ou conscients de la réalité de certaines situations rencontrées par l'encadrement local.

INTRODUCTION

La présence de la religion au travail continue de surprendre, chaque publication sur ce thème donnant lieu à des débats au cours desquels il est souvent rappelé que la France est une république laïque⁶. La laïcité est un concept qui permet d'interroger le fonctionnement de la République, ses dynamiques de tolérance et d'inclusion ainsi que la place du religieux dans la France contemporaine. Toutefois, avant cela, elle est un principe juridique. Elle donne à l'État le rôle de garant de la liberté religieuse et exclut les religions de l'exercice du pouvoir politique. Elle garantit également la neutralité religieuse des institutions et des administrations publiques. Son champ d'application est celui du droit public⁷. Les entreprises privées, quelle que soit leur forme juridique (sociétés, coopératives, associations), sont hors du champ de la laïcité, du moins tant qu'elles n'assurent pas des missions de service public.

Par ailleurs, quel que soit le concept mobilisé pour appréhender les questions liées à la pratique religieuse⁸, il est incorrect de le faire en renvoyant cette dernière aux domaines de l'individuel et de l'intime, comme une pratique qui devrait rester cachée à la vue des autres, derrière les portes (fermées) du chez-soi. Il existe, bien sûr, des pratiques religieuses que le croyant met en œuvre seul mais,

⁶ Bouzar & Bouzar (2009), Barth (2012), Bennani & Barth (2012), Brasseur & Honoré (2014), Bianco (2015), Honoré, Galindo et Zannad (2019), Gaillard et Jolivet (2019).

⁷ Barthélemy & Michelat (2007), Poulat (2008), Grenier (2008), Gandolfi (2017), Pierron (2018).

⁸ Nous distinguons dans ce rapport la religion de la religiosité. Nous appréhendons la première de ces notions comme renvoyant aux mouvements correspondant à des institutions et articulant un discours autour d'un ensemble de dogmes et de rites, et la seconde comme renvoyant à l'individu et à la manière dont il s'approprie la religion. Voir également : Lambert (1991), Krech (2014), Gauthier (2017).

de façon générale, la religion est indissociable de la dimension collective et même communautaire. Les marques les plus symboliques de la présence de religions sont leurs lieux de rencontre et d'exécution de rites en communauté, tels que les églises, les temples, les synagogues ou encore les mosquées.

Enfin, le travail est aujourd'hui le lieu privilégié de la socialisation et de l'interaction tout en étant, dans les formes contemporaines d'organisation, une activité qui demande aux individus une implication de plus en plus personnelle⁹. Comme l'a si bien montré la philosophe Simone Weil dans son ouvrage *La Condition ouvrière*, le travail a une dimension spirituelle. À l'opposé de sa réduction à son expression la plus simple de la réalisation mécanique de tâches par des individus ramenés à une condition d'outil, il est l'activité privilégiée par laquelle les personnes accèdent à la transcendance, contribuent à quelque chose de plus grand qu'elles et interagissent.

34

Est-il si surprenant, compte tenu de tous ces éléments, que la spiritualité des personnes, y compris lorsqu'elle est religieuse, pénètre les espaces professionnels ?

Pourquoi cette étude ?

Les questions posées par la religion et les manifestations de religiosité au travail sont multiples et nécessitent une attention toute particulière.

En premier lieu, les entreprises sont concernées par les questions sociales, politiques et économiques qui marquent leur environnement.

⁹ Meda (1996), Thévenet et Neveu (2002), Gomez (2013).

La question de la place de la religion au travail s'imbrique ainsi dans celle de la place de la religion dans la société et de son évolution. Toutefois, la religion a cette dimension particulière qu'elle peut amener dans l'entreprise un autre système de normes et de prescriptions des comportements, qui peut potentiellement entrer en confrontation avec le système organisationnel de l'entreprise et donc avec le travail lui-même. À cela s'ajoute que, singulièrement en France et à la différence d'autres pays comme les États-Unis, les manifestations de religiosité en dehors des lieux institués sont inhabituelles, *a fortiori* lorsqu'elles viennent de religions émergentes dans le contexte national et attachées à d'autres questions de société telle que celle de l'immigration dans le cas de l'islam notamment.

Se pose également la question de la prise en compte de la diversité et, à travers elle, celle du dépassement de la notion de ressources humaines pour appréhender les salariés en tant que personnes¹⁰. Ces questions-là sont posées par le fait religieux au travail mais aussi par le développement des formes d'organisation les plus contemporaines et « libérées »¹¹. Ces dernières invitent les salariés à s'impliquer en tant que personnes entières au travail¹². Elles convoquent, dans la réalisation collective de l'activité, leur sensibilité, leur émotivité, leur créativité, leur sociabilité et même, pour certaines en le revendiquant, leur spiritualité... or il se trouve que celle-ci est parfois religieuse !¹³ Demander aux salariés de s'impliquer en tant que personnes suppose d'accepter que les frontières entre leur vie personnelle et leur activité professionnelle se confondent. L'entreprise doit alors choisir entre des logiques de tolérance, d'inclusion ou d'exclusion. Si elle choisit la

¹⁰ Hicks (2002 & 2003).

¹¹ Chabanet et al. (2017), Defelix (2017), Gilbert & al. (2017).

¹² Fairholm (1998), Mitroff et Denton (1999), Mitroff (2003), Fourie (2014).

¹³ Thevenet (2011).

tolérance, il lui faudra encore définir les limites qu'elle lui donne ; dans les autres cas, il faudra en définir les modalités.

Dans cette étude, nous avons choisi de nous concentrer sur les faits religieux au travail en nous attachant à comprendre ce qu'ils provoquent, comment ils impactent le fonctionnement organisationnel, la réalisation du travail et les relations professionnelles. Une première partie est consacrée à l'émergence des questions de religion et de religiosité au travail, à certaines des raisons qui l'expliquent et aux formes qu'elles ont prises. Nous analysons ensuite les manifestations de la religion et de la religiosité au travail afin de comprendre ce qu'elles impliquent pour l'organisation, le travail et les personnes tout en dépassant la notion de fait religieux¹⁴ pour prendre en compte les comportements qui y sont associés. Nous étudions enfin l'impact de la religion sur les relations de travail et le management¹⁵. Cette étude s'achève sur une série de préconisations à destination de l'action publique, des entreprises et des encadrants.

Éléments de méthodologie

Ce travail s'est nourri d'une importante revue de la littérature scientifique dans différents domaines (sciences de gestion, économie, sociologie, etc.). Il s'appuie également sur un travail d'enquête réalisé principalement à partir d'entretiens avec des salariés et des dirigeants d'entreprises concernés par la question du fait religieux au travail. Plusieurs périodes d'observation *in situ* ont également été réalisées.

¹⁴ Debray (2002), Hayat (2007), Gherardi (2017).

¹⁵ Thévenet (2011), Gomez (2012), Honoré (2014 & 2018c), Gressieux (2018), Guillet et Brasseur (2019), Sprimont et Cintas (2018 & 2019), Honoré, Galindo et Zannad (2019), Gaillard (2019).

Les entretiens ont pris une forme semi-directive et ont systématiquement donné lieu à une prise de notes détaillée. Une grande partie d'entre eux ont été enregistrés (avec l'accord des personnes rencontrées) et ont alors donné lieu à une retranscription et une analyse de contenu (avec comme outil le logiciel NVivo). Ces entretiens ont eu des durées allant de 45 minutes à 2 heures et ont été menés par une ou deux personnes suivant les cas.

Un engagement de confidentialité a systématiquement été pris, les citations utilisées dans le texte¹⁶ sont limitées à quelques lignes permettant d'illustrer un point sans qu'il soit possible d'identifier la personne ou l'entreprise.

Au total, 183 entretiens ont été réalisés entre septembre 2012 et septembre 2019. Sur la même période, 23 périodes d'observation ont été réalisées dans des entreprises concernées par la question du fait religieux. Elles ont eu des durées allant d'une demi-journée pour les plus courtes à une semaine pour les plus longues et ont donné lieu à des prises de notes détaillées.

¹⁶ Quelques extraits d'entretiens ont été utilisés dans des publications antérieures de l'auteur, les références sont données au début des parties concernées.

L'ÉMERGENCE DES QUESTIONS DE RELIGION ET DE RELIGIOSITÉ AU TRAVAIL

Les liens qui existent entre religion et travail ou religion et entreprise sont anciens et multiples¹⁷ ; nous en identifions quatre principaux.

Un premier lien est celui formé par les discours des religions sur le travail, les entreprises et l'économie. Par exemple, depuis l'encyclique *Rerum Novarum* de Léon XIII en 1891, l'Église catholique a développé une doctrine sociale régulièrement actualisée et qui construit un discours critique qui a souvent eu, et qui a toujours, une portée réelle et une influence certaine sur toute une partie du monde économique¹⁸. Les travaux de Bowen dans les années 1930 ont, quant à eux, été promus par le protestantisme américain et ont, en partie, servi de base au développement de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise¹⁹. Par ailleurs, des discours plus normatifs sont aussi développés dans la sphère musulmane²⁰.

L'entrepreneuriat religieux manifeste également du lien existant entre religion et travail²¹. En effet, de nombreuses entreprises ont été créées et/ou sont gérées par des institutions religieuses, notamment dans les secteurs de l'économie sociale et solidaire et de l'économie médico-sociale. Certaines églises mormones sont quant à elles de

¹⁷ Benaïssa & al. (2015), Honoré, Galindo & Zannad (2019).

¹⁸ Castro (2002), Conseil Pontifical (2005), Naszaly & Gomez (2009), Detchessahar (2012 & 2014), Aubert (2018).

¹⁹ Epstein, E. M. (2002), Acquier & al. (2005), Segrestin (2016).

²⁰ Pras (2007), D'Iribarne (2007).

²¹ Benaïssa (2015), Ratsimbazafy & Ranaivoarisoa (2015), Madoui (2016), Delorme & Lapoutte (2019).

véritables pépinières d'entreprises. Parallèlement, des entreprises sont créées autour d'objets religieux. C'est par exemple le cas des églises communautaires aux États-Unis, des librairies religieuses ou des commerces de produits monastiques en France, etc.²² De plus, et même s'il ne s'agit pas d'entrepreneuriat religieux en tant que tel, certains syndicats et autres organisations professionnelles font référence à la religion, et ce parfois directement dans leur appellation. C'est le cas de la Confédération Française des Travailleurs Chrétiens (CFTC) créée en 1921 ou encore des Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens, mouvement né en France dans les années 1920 et qui regroupe aujourd'hui plus de 3 000 membres à l'international.

Le troisième lien est celui des pratiques managériales et des outils de gestion d'inspiration religieuse²³. L'exemple le plus parlant est certainement celui de la comptabilité dont le principe de base, la partie double, est né de l'inspiration de Luca Pacioli, moine franciscain du XV^e siècle considéré comme le père de la comptabilité. Ainsi, de nombreux outils de gestion encore utilisés de nos jours ont été pensés et théorisés dans des monastères et des couvents²⁴. Le développement de la doctrine sociale de l'Église catholique a par ailleurs inspiré le paternalisme de la première moitié du XX^e siècle, de même que de nombreuses innovations sociales²⁵. Des entrepreneurs, par exemple ceux qui, dans la sphère catholique, adhèrent au mouvement des Focolari²⁶, déclinent ainsi dans leurs pratiques de gestion des

²² Jonveaux (2015), Paquier & Morin-Delerm (2019).

²³ Wirtz & Laurent (2014).

²⁴ Vaujany (2007), Benaïssa & al. (2015), Jonveaux (2015).

²⁵ Villéger (2019).

²⁶ Le Mouvement des Focolari est né en 1943 en Italie. Organisation non-gouvernementale depuis 1987, elle est engagée localement dans de nombreux domaines, en particulier le dialogue interreligieux.

principes religieux²⁷. Il existe également d'autres exemples d'institutions financières et d'entreprises commerciales définissant certaines de leurs pratiques en appliquant les principes de la finance²⁸ ou du marketing islamiques²⁹.

Enfin, le quatrième lien que nous identifions est celui de l'expression de la religiosité des personnes au travail, qu'il s'agisse des dirigeants, des managers ou des salariés³⁰. C'est précisément celui-ci que nous allons étudier dans ce rapport.

1.1. Les transformations de la pratique religieuse

Comment comprendre l'émergence de cette problématique au cours des dernières décennies ? Nous identifions deux types de raisons. Le premier est contextuel et concerne l'environnement général des entreprises ; le second renvoie aux évolutions des organisations du travail et des modes d'implication.

Les entreprises ne sont pas des entités hors-sol ; elles sont encadrées dans leur environnement socio-économique : les mouvements et évolutions qui affectent ce dernier les traversent. En Occident, le phénomène de la sécularisation a entraîné, sinon un recul, du moins une transformation de la pratique religieuse³¹. Aux États-Unis, par

²⁷ Grevin (2019).

²⁸ Allard & Benchabane (2010), Afsi et al. (2007), Marton (2012), également sur les liens entre protestantisme et finance : Inard & al (2010).

²⁹ Khalla (2004), Pras & Vaudour-Lagrâce (2007), Ramboarison-Lalao & Bah (2016), Njoto-Feillard (2016).

³⁰ Wilson (1966), Glasner (1977), Gauchet (1985), Tschannen (1992), Lambert (2000), Monod (2002), Willaime (2006), Caillé & Singleton (2017).

³¹ Hervieu-Léger (2003), Willaime (2007), Boudon (2012), Gotman (2013).

exemple, le niveau de croyance et de pratique des Américains a peu évolué. Pour autant, ils sont de moins en moins nombreux à se dire rattachés à une communauté ou à fréquenter régulièrement des lieux de culte³². D'une pratique communautaire et sociale encadrée par une institution, les personnes passeraient à une pratique plus éloignée des rites traditionnels et s'appuyant davantage sur des groupes informels³³. Les manières de croire ont également évolué³⁴ ; si auparavant l'attachement à une religion se faisait le plus souvent par un mécanisme de transmission familiale et précédait le développement de la foi, ce serait moins le cas aujourd'hui. Les individus développeraient leur croyance puis chercheraient une religion correspondant à leurs convictions et à leurs attentes. De plus, à la baisse du nombre de pratiquants s'opposeraient des formes de pratique plus engagées³⁵.

Parallèlement à cela, la place des institutions religieuses et du discours religieux dans les sociétés occidentales s'est également transformée, réduisant leur poids dans les débats et décisions publics³⁶. Ce phénomène est particulièrement visible en France où la mise en œuvre de la doctrine de la laïcité s'est accompagnée, après le concile Vatican II, d'une évolution du positionnement de l'Église catholique qui a acté la séparation des pouvoirs temporels et spirituels³⁷. Sans pour autant refuser d'intervenir dans les débats sociétaux, l'Église de Rome s'est d'elle-même positionnée en dehors du champ de l'action politique.

³² Weaver & Agle (2002).

³³ Agnès (2013).

³⁴ Batson & al (1993).

³⁵ Observatoire de la Laïcité (2016).

³⁶ Tittle & Welch's (1983).

³⁷ Isambert (1976).

La mondialisation s'est accompagnée d'une ouverture des pays occidentaux aux populations, aux cultures et aux cultes d'autres parties du monde. Les migrations de populations, quelles que soient leurs causes, ont amené dans les pays occidentaux des groupes de personnes emportant avec elles leurs croyances et pratiques religieuses. Si l'hindouisme, le bouddhisme, l'adventisme ou encore l'islam étaient évidemment présents dans un pays comme la France, ils ne l'étaient que de manière marginale. Ces cinquante dernières années ont ainsi vu fortement augmenter le nombre de pratiquants de religions autres que le catholicisme, le protestantisme traditionnel ou le judaïsme³⁸.

1.2. Les transformations des organisations, du travail et de l'implication professionnelle

Depuis la fin des années 1970, l'entreprise industrielle et rationaliste du XX^e siècle cède la place à l'entreprise post-moderne³⁹. Cette dernière accompagne le passage d'une économie de métier à une économie de projets et devient un réceptacle pour des activités qui se définissent et se redéfinissent au rythme de cycles économiques de plus en plus courts. Les noms, les nationalités, les secteurs d'activité changent et rendent difficile pour le salarié la compréhension de ce à quoi son travail contribue et à quel projet il consacre ses journées⁴⁰. Les entreprises en ont conscience et ont multiplié, à la fin du XX^e siècle et au début du XXI^e, les démarches de communication autour de leurs valeurs, leurs responsabilités sociale et sociétale, leur identité, etc. Autant d'initiatives prises à revers et un discours

³⁸ Pew Research Center (2014), El Karoui (2016).

³⁹ Harman & Hormann (1990), Ray & Rinzler (1993), Courpasson & Golsorkhi (2011).

⁴⁰ Neal (2000), Jurkiewicz et Giacalone (2004), Gomez (2019).

en partie décrédibilisé par la répétition des scandales (Enron, Parmalat, Volkswagen, Servier, Lactalis, etc.)⁴¹. À cela s'ajoute l'image d'une économie financiarisée qui, à rebours du modèle libéral originel, semble réduire le but de l'entreprise à la maximisation du profit pour les actionnaires⁴².

Parallèlement, l'évolution des organisations s'est traduite par le passage du travail posté à des fonctionnements centrés sur l'équipe, plaçant les interactions et la communication interpersonnelle au cœur de la réalisation du travail⁴³. Le rôle des réseaux professionnels dans le déroulement des carrières a renforcé cette dimension relationnelle du travail et l'a étendue au-delà des limites de l'entreprise⁴⁴.

Les formes d'implication au travail ont également évolué⁴⁵. L'individu est à présent sommé de venir au travail « comme il est » et de mobiliser ce qui fait sa singularité dans son activité professionnelle : ses émotions, sa créativité, son imagination, sa résilience, sa capacité disruptive, etc. Il ne s'agit plus de respecter des consignes et de mettre en œuvre des savoir-faire mais, en interaction avec les autres, de réagir efficacement à des situations qui surviennent aléatoirement et se renouvellent sans cesse⁴⁶. Désormais, l'individu investit sa personne entière au travail et non plus simplement sa force ou ses capacités de réflexion⁴⁷. Paradoxalement, des contraintes de plus en plus nombreuses et fortes se sont mises à peser sur la réalisation

⁴¹ Kennedy (2001), Kinjierski et Skrypnek (2004), Driver (2005), Fry & Cohen (2009).

⁴² Detchessahar (2015).

⁴³ Giordano (2016), Detchessahar (2019).

⁴⁴ Arthur et Rousseau (1996).

⁴⁵ Thévenet et Neveu (2002).

⁴⁶ Gleick, (1987), Schreuder & Coetzee (2011), Journé et Raullet-Crozet (2008).

⁴⁷ Schreuder & Coetzee (2011), Fry & Geigle (2014).

du travail⁴⁸. Les injonctions de conformité à des normes de qualité, de productivité et de rendement financier se sont multipliées. Le pilotage s'est centré sur la performance à court terme, la mesure par les ratios et l'individualisation de l'évaluation. Dans ce contexte, il est peu surprenant que la question du sens du travail se pose pour un nombre croissant de salariés⁴⁹. Cela d'autant plus que, par sa centralité dans la vie des personnes⁵⁰, le travail a un rôle essentiel dans la recherche et la définition du sens de l'existence. Ce n'est donc pas surprenant que les salariés soient tentés de mobiliser dans la sphère professionnelle leurs propres outils pour répondre à ces différentes injonctions, au premier rang desquels leur spiritualité, y compris lorsque cette dernière est religieuse.

Synthèse

Les liens entre le travail, l'entreprise et la religion sont anciens et multiples. Les faits et comportements religieux dans les espaces de travail n'en sont qu'un des aspects. C'est néanmoins celui qui pose aujourd'hui le plus de questions et est le plus problématique.

Les entreprises sont connectées à leur environnement. Les évolutions de ce dernier les impactent. La place des religions dans la société, le rapport des personnes à la spiritualité et la religiosité ainsi que les formes de pratiques ont évolué.

⁴⁸ Dejours (1998).

⁴⁹ Gomez (2019).

⁵⁰ Grotsis & Kortezi (2008), Karakas (2010), Brown & Lent (2013), Dreyer & Hermans (2014).

La mondialisation et les migrations ont modifié le paysage religieux en France. La sécularisation de la seconde moitié du XX^e siècle s'est accompagnée d'une évolution du catholicisme depuis le concile Vatican II. Les religions « émergentes », au premier rang desquelles l'islam, le remettent en cause.

Les évolutions des organisations du travail et du travail lui-même incitent les salariés à une implication plus engageante personnellement. Dans le même temps, la question du sens du travail et de cette implication se pose pour un nombre croissant de salariés. La spiritualité et la religiosité sont un moyen d'y répondre.

Demander aux salariés de « venir comme ils sont » et de s'engager totalement dans leur travail suppose d'accepter qu'ils amènent dans l'entreprise autre chose que leurs bras et leur cerveau. Leur spiritualité, même religieuse, est aussi une partie d'eux-mêmes.

LES MANIFESTATIONS DE LA RELIGION ET DE LA RELIGIOSITÉ AU TRAVAIL

En France, l'affaire Baby-Loup aura donné à la question du fait religieux au travail une actualité régulière tout au long de la dernière décennie. Depuis les premières décisions de justice en 2011 jusqu'à l'avis du Conseil des Droits de l'Homme de l'ONU en 2018, elle a pris la forme d'une série d'épisodes judiciaires, médiatiques et politiques. Elle illustre l'absence de cadre stable et partagé pour appréhender ces situations ainsi que leur complexité qui rend illusoire le fait d'envisager et de prôner des solutions simples et définitives. Elle n'est pourtant qu'un cas parmi d'autres.

Au-delà des cas qui font l'actualité médiatique et juridique, quelles sont les manifestations concrètes du fait religieux au travail et leurs conséquences sur le fonctionnement des organisations ? Il s'agit ici de répondre à trois questions :

- Quelles formes ces manifestations prennent-elles dans le quotidien des bureaux, des ateliers, des espaces commerciaux ?
- Que représente quantitativement cette question ?
- Quelle place y a-t-il pour le fait religieux dans les relations de travail ?

2.1. Les formes du fait religieux au travail

Avant de s'intéresser aux formes et à la place du fait religieux au travail, deux précautions sont nécessaires. Il s'agit tout d'abord de souligner la différence qui existe entre un fait religieux au travail et le comportement qui le produit. Lorsque nous parlons de fait religieux, nous prenons en compte ce que produit un comportement individuel ou collectif, sans considérer l'intentionnalité des acteurs ou encore la manière dont ils justifient ou rationalisent leur action. Nous intégrons ces dimensions dans notre analyse dans un second temps. Ensuite, il est également important de rappeler que nous considérons ici le cas des pays occidentaux (Europe, Amérique du Nord) qui représentent des contextes spécifiques du point de vue de la place des religions dans la société ainsi qu'au travail.

2.1.1. Deux formes de faits religieux au travail

Nos travaux nous amènent à distinguer deux formes de faits religieux au travail. Ils sont présentés dans le tableau ci-dessous⁵¹.

Tableau n° 1 : deux catégories de faits religieux au travail

Faits religieux qui ne remettent pas en cause en eux-mêmes l'organisation du travail	Faits religieux qui remettent en cause le travail et son organisation
<p><i>Exemples :</i></p> <p>Port de signes religieux (vêtements, bijoux, etc.).</p> <p>Demande d'absence.</p> <p>Demande d'aménagement du temps de travail.</p> <p>Utilisation des temps de pause pour prier ou se recueillir.</p>	<p><i>Exemples :</i></p> <p>Refus de réaliser des tâches ou de participer à une activité.</p> <p>Refus de travailler avec certaines personnes.</p> <p>Refus de travailler sous les ordres de certaines personnes.</p> <p>Utiliser le temps de travail pour prier.</p> <p>Prosélytisme sur le lieu de travail.</p>

⁵¹ Nous ne prenons pas en compte ici l'intentionnalité des acteurs.

Les faits de la première catégorie sont *a priori* compatibles avec un fonctionnement organisationnel normal. Ils sont comparables à l'expression de dimensions de la personnalité ou de la vie des salariés autres que leur spiritualité et leur religiosité. Ils appellent donc *a priori* des formes de prise en compte managériale simples et habituelles. Ainsi, le manager peut par exemple traiter une demande d'absence, que ce soit pour assister à une cérémonie religieuse ou à un évènement sportif ou culturel, en se posant simplement la question de son impact sur la réalisation du travail et de ses modalités de mise en œuvre (jour de congé, RTT, etc.).

Les faits de la seconde catégorie sont *a priori* incompatibles avec un fonctionnement organisationnel normal. Ils le remettent en cause en contestant la composition des équipes, la répartition du travail, l'organisation du temps de travail ou encore la légitimité des encadrants, plus souvent des encadrantes. Ils appellent, *a priori* et par conséquent, un mode de prise en compte managériale différent qui tienne compte de leurs dimensions perturbatrices et parfois transgressives. Là encore ces faits peuvent être considérés sans prendre en compte leur dimension religieuse : il n'est pas acceptable de refuser de travailler avec une femme, que ce soit par conviction religieuse ou par misogynie, de même que de refuser de réaliser des tâches pour des raisons religieuses ou par fainéantise.

2.1.2. Trois premiers repères pour le management du fait religieux

Cette première grille d'analyse des faits religieux au travail, en en proposant une catégorisation binaire, aboutirait donc, si nous nous en contentions, à proposer une méthode de gestion du fait religieux à destination des entreprises qui ne souhaitent ni proscrire la religion ni la mettre au cœur de leur fonctionnement. Cette méthode serait relativement simple à mettre en œuvre et articulerait trois principes :

1. Les faits religieux de la première catégorie doivent être traités comme des faits personnels, sans les considérer comme spécifiques en raison de leur caractère religieux.
2. Ils doivent être considérés en fonction de leur impact sur le travail et sur son efficacité puis en fonction des modalités de mise en œuvre, notamment en termes de gestion des ressources humaines.
3. Les faits religieux de la seconde catégorie ne sont pas acceptables et doivent être traités comme tels en fonction des procédures habituelles, éventuellement disciplinaires, de l'entreprise.

Cette première méthode pour guider la prise en compte managériale du fait religieux au travail a deux intérêts principaux et une limite forte. Elle permet de rappeler que le fait religieux est le plus souvent un fait personnel qui doit être traité comme tel, sans raison de le diaboliser, mais qu'il peut être en lui-même inacceptable dans certains cas. Elle souligne également la primauté du travail et donc du critère d'impact du fait religieux sur le travail et son organisation. En revanche, elle ne prend pas en compte les contextes et situations dans lesquels les faits se produisent et ne permet pas de comprendre

les comportements des individus dans ces situations. Or, ces éléments sont essentiels afin de comprendre pourquoi de mêmes faits peuvent aboutir, dans certains cas, à des blocages et des conflits et dans d'autres ne pas poser de problèmes particuliers.

2.2. Quelle importance du fait religieux au travail ?

L'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise (O.F.R.E.) réalise depuis 2012 une étude annuelle auprès de managers qui mesure notamment la fréquence à laquelle ces derniers rencontrent le fait religieux dans leur activité professionnelle. L'analyse des résultats de cette enquête témoigne d'une progression forte de cette fréquence jusqu'en 2016, puis de sa stabilisation à partir de 2017.

Au-delà des chiffres, la question est aussi celle de la perception que les acteurs ont de la présence du fait religieux dans leur entreprise en fonction de leur positionnement dans la structure hiérarchique. Au cours de nos enquêtes qualitatives dans certaines organisations, nous avons repéré une différence marquée entre l'évaluation de la situation que font certains membres de la direction et les encadrants de proximité.

2.2.1. Quelle fréquence d'apparition du fait religieux au travail ?

En 2014, 44 % des personnes interrogées dans cette enquête⁵² rencontraient le fait religieux dans leur situation de travail de manière fréquente (chaque jour, semaine ou mois) ou régulière (plusieurs fois par an) et 56 % ne le rencontraient jamais ou rarement (moins d'une fois par an). En 2019, 70,1 % des personnes le rencontrent fréquemment ou régulièrement et 29,9 % rarement ou jamais.

Cette forte progression sur quelques années peut s'expliquer par la mise en lumière d'un phénomène qui était jusqu'alors peu étudié et peu médiatisé. Toutefois, elle traduit également l'impact sur le travail des phénomènes de retour et d'affirmation du religieux évoqués précédemment.

Par ailleurs, ces chiffres produits par l'O.F.R.E. montrent que la question de la religion au travail s'est véritablement installée⁵³ dans la vie des entreprises françaises. Occupe-t-elle pour autant, quantitativement, une place spécifique ? Dans la jurisprudence européenne, les faits religieux sont traités sur le même plan que ceux traduisant les engagements et opinions politiques ou philosophiques des salariés. Dans cette logique, il apparaît donc intéressant et signifiant de comparer les fréquences de survenance des faits religieux au travail avec celles des faits politiques ou philosophiques. Comme l'illustre le graphique ci-dessus, il n'existe pas de différences significatives entre les fréquences d'apparition de ces différents faits dans les situations de travail.

⁵² Voir graphique « A quelle fréquence observez-vous des faits religieux dans votre situation de travail ? » page 3.

⁵³ Voir graphique « A quelle fréquence observez-vous des faits politique ou philosophique dans votre situation de travail ? » page 5.

La question du fait religieux, de la pratique religieuse des salariés, celle de l'articulation entre leur activité professionnelle et leur spiritualité sont présentes dans la vie d'une majorité des entreprises mais sous des formes et fréquences variées. Certaines y sont confrontées au quotidien, d'autres plus rarement. En effet, l'entreprise est un lieu de vie, d'interaction et de socialisation qui n'est pas imperméable aux questions économiques, sociales et sociétales. De plus, nous l'avons vu, le travail occupe une place centrale dans la vie des salariés qui s'investissent en tant que personnes et pas seulement en tant que bras ou cerveaux. Dans ces conditions, il est peu étonnant que des questions comme celles de la religion, de la diversité, de la tolérance et de la liberté religieuse qui se posent, siècles après siècles, dans les sociétés occidentales⁵⁴, le soient aussi dans les organisations de travail.

2.2.2. Quels faits religieux au travail ?

La grande majorité des affaires qui défraient les chroniques médiatiques et judiciaires sont relatives au port de signes religieux, essentiellement des couvre-chefs ou des bijoux. Le voile, la kippa, le turban ou la croix pendue à une chaîne paraissent prompts à déclencher les passions. Ce qui semblait être une simple affaire de port de voile musulman au travail a ainsi donné lieu en France à une saga judiciaire de plusieurs années qui ne s'est peut-être pas encore achevée malgré un avis du Conseil des Droits de l'Homme des Nations Unies en septembre 2018⁵⁵.

Se pose donc la question de savoir si cette problématique du fait religieux se résume à une question de signes visibles d'appartenance

⁵⁴ Lacorne (2016).

⁵⁵ Gaillard (2018).

religieuse. Quels sont les faits repérables dans les espaces de travail et à quelle fréquence ? Pour apporter une réponse à cette question, nous nous référons aux études de l'O.F.R.E.

Les faits religieux les plus fréquents⁵⁶ sont systématiquement ceux qui appartiennent à la première des deux catégories proposées précédemment. Chaque année, dans les études de l'O.F.R.E., les demandes d'aménagement du temps de travail ou d'absence, d'une part, et le port de signes religieux visibles, d'autre part, représentent les faits religieux les plus fréquents au travail. L'étude S.H.R.M., qui fait référence aux États-Unis, obtient les mêmes résultats dans le contexte nord-américain.

Il est important de souligner la prédominance des faits individuels correspondant à des demandes tout à fait comparables à d'autres qui, elles, ne sont pas liées à la religion. Il est en effet banal que des salariés sollicitent une autorisation d'absence ou la possibilité de commencer plus tard ou terminer plus tôt une journée de travail ou encore qu'ils se rendent sur leur lieu de travail en portant des vêtements ou des bijoux marquant leur appartenance à un groupe ou une communauté sans que cela ait de rapport avec la religion. Ainsi, cette proportion importante de faits appartenant à la première des deux catégories définies dans le point précédent explique sans doute les deux éléments suivants. Le premier est qu'une situation de travail sur deux marquée par le fait religieux ne nécessite pas d'intervention managériale. Le second est le faible taux de conflits au travail liés au fait religieux⁵⁷.

⁵⁶ Voir graphique « Quels faits religieux au travail ? » page 5.

⁵⁷ Voir les graphiques « Évolution de la part des cas bloquants et conflictuels parmi ceux nécessitant une intervention managériale » page 22 et « À quelle fréquence observez-vous des situations de conflit et de tension ? » page 23.

Pourtant, la majeure partie des conflits qui donnent lieu à des épisodes juridiques médiatisés est liée à des questions de port de signes religieux. C'est par exemple le cas pour les emblématiques affaires Baby Loup⁵⁸ en France, Eweida et Chaplin en Grande-Bretagne ou encore, plus récemment, les affaires G4S Secure Solutions contre Achbita et Micropole Univers contre Bougnaoui en France et en Belgique⁵⁹.

Ce paradoxe incite à approfondir l'analyse en dépassant le niveau des faits religieux pour s'intéresser à la situation dans laquelle ils apparaissent et ce qu'elle implique, tant pour les salariés que pour les managers. Se pose également la question, au-delà des faits, des comportements des acteurs, aussi bien ceux qui amènent les faits dans l'espace professionnel que ceux qui les prennent en compte dans le cadre de l'activité managériale. Il en découle qu'il est sans doute inopérant, sinon impossible, de penser et de mettre en place des règles et des outils de gestion simples. En effet, ces questions appellent une approche davantage managériale et méthodologique que normative et gestionnaire.

⁵⁸ <https://www.doc-du-juriste.com/blog/conseils-juridiques/fiche-jurisprudence-affaire-baby-loup-28-11-2017.html>

Voir également Hunter-Henin (2015).

⁵⁹ <https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2017-03/cp170030fr.pdf>.

Voir également Galindo (2017).

2.2.3. L'évaluation de la présence du fait religieux par les acteurs : une myopie du management supérieur ?

« Non il n'y a pas vraiment de problème. De temps en temps peut-être un cas isolé. Mais de manière générale chez nous ce n'est pas un sujet. » (Un DRH dans une entreprise de service)

« Pardon ? Pas un sujet ? Ils vous ont dit ça là-haut ? On ne doit pas être sur la même planète ! Et encore il y a des endroits pires qu'ici dans cette entreprise mais même ici c'est quasi tous les jours. C'est rare que je n'aie pas à gérer un gars qui ne veut pas serrer la main d'une femme, un qui prie au lieu de travailler, des prières dans les vestiaires et plus personnes ne peut rentrer et j'en passe ... » (Un chef d'équipe dans la même entreprise).

Nous avons rencontré, dans plusieurs entreprises, des situations similaires à celles décrites par les extraits d'entretiens retranscrits ci-dessus : un discours de la direction de l'entreprise (dirigeants, DRH, responsable diversité, etc.) décrivant une situation générale apaisée et maîtrisée et, parallèlement, des encadrants de proximité révélant un quotidien marqué par le fait religieux et les difficultés à le gérer. Il s'agissait toujours de grandes, voire de très grandes entreprises, pouvant employer des milliers de salariés. Nous n'avons jamais été confrontés à cette différence de discours, du moins aussi prononcée, dans des PME. Il n'est pas surprenant que la personne qui est positionnée à distance du terrain ait une vision plus générale et moins centrée sur le détail des situations de travail que celle qui est quotidiennement impliquée dans ces dernières. Toutefois, il est rare que ces effets de distance/proximité génèrent des écarts de

perception à ce point importants. Comment l'expliquer ? Nous identifions deux causes possibles.

La première est la sous-estimation de la présence du fait religieux par le management supérieur. Il peut bien sûr y avoir des cas où le discours vise à donner l'image d'une entreprise non concernée par les problèmes liés à la religion au travail en cachant une situation que l'on sait problématique. Nous ne le traitons pas ici faute de données. Dans le cas contraire, cette myopie peut résulter d'une absence d'information sur les situations de terrain qui, elle-même, peut être liée à l'absence de canaux permettant de faire remonter les cas problématiques et, plus généralement, de disposer de chiffres fiables. Dans aucune des entreprises étudiées, même celles ayant mis en place des outils (guide, charte, etc.), nous n'avons repéré de tableaux de bord ou simplement d'indicateurs synthétiques sur ces questions.

Cette absence d'information peut également être liée à son blocage par les niveaux managériaux les plus concernés. Il s'agit là de la seconde cause possible. Plusieurs encadrants de terrain nous ont ainsi révélé ne pas faire remonter formellement les informations concernant les situations problématiques liées à la religion. Les raisons invoquées sont plurielles. La question du fait religieux est perçue comme sensible, risquée et reste difficile à appréhender pour certains managers de proximité. De plus, ils sont directement confrontés aux comportements de leurs équipiers et il y a pour eux un enjeu important à maintenir une cohésion de groupe et à éviter les conflits. Il peut y avoir également la crainte de renvoyer une image de non-maîtrise de la situation et de leur équipe. A cette crainte s'ajoute celle de prendre le risque de signaler un comportement, sans assurance que les niveaux hiérarchiques supérieurs se saisissent du problème.

2.3. Quelle place pour le fait religieux au travail ?

Le fait religieux est ainsi présent dans une majorité d'organisations. Pour autant, mesurer cette présence ne suffit pas à la légitimer ni à définir quelle place peut occuper ce phénomène. Pour cela, il est possible de s'appuyer sur cinq sources, à savoir les travaux de recherche en sciences sociales, le droit, le discours des organisations publiques ou privées, les pratiques des entreprises et, enfin, les salariés eux-mêmes.

2.3.1. La place du fait religieux au travail selon la recherche en sciences sociales⁶⁰

Comme nous l'avons souligné précédemment, les questions de la dimension spirituelle du travail d'une part et de l'implication des individus d'autre part sont mises en avant dans la littérature scientifique, notamment nord-américaine, depuis le milieu des années 1980. S'il existe des travaux critiques⁶¹ sur la manière dont la notion de spiritualité peut être mobilisée par les entreprises, la grande majorité des auteurs s'accorde à considérer le travail comme une activité spirituelle et à reconnaître la nécessité de prendre en compte cette dimension dans le management des organisations, des équipes et des personnes. Si quelques auteurs, par exemple Lips-Wiersma et Lun Dean (2009), soulignent les risques d'instrumentalisation et de manipulation qui y sont liés, la plupart encouragent les entreprises à intégrer la dimension spirituelle dans leur conception du travail et leur management du fonctionnement organisationnel ainsi qu'à

⁶⁰ Pour des synthèses voir Barth (2012), Honoré, Galindo et Zannad (2019), Honoré (2018e), Gaillard (2019).

⁶¹ Lionel Honoré, « Au travail, soyez spirituels mais surtout pas religieux ! », *The Conversation*, 6 mai 2018 et Mathieu Detchessahar, « La pleine conscience promeut une conception individualiste de la société », *Le Monde*, 13 mai 2016.

favoriser l'investissement spirituel des salariés dans leur activité professionnelle. La question de la religion fait en revanche débat puisque, pour des auteurs comme Mitroff et Denton (1999), Mitroff, Denton et Alpaslan (2009), Hayden et Barbuto (2011) ou encore Schutte (2016), l'expression de la spiritualité des personnes au travail est légitime et utile tant qu'elle n'est pas religieuse. La religion est perçue comme présentant un double risque. C'est tout d'abord celui que la défense de la liberté religieuse aboutisse à restreindre la liberté de ne pas avoir de religion ou de ne pas dévoiler et exprimer sa religiosité. Outre celui de voir se développer des actes de prosélytisme, le risque principal est que des personnes, parce qu'elles ont été identifiées, à tort ou à raison, comme rattachées à une religion donnée, soient sommées de se comporter comme des pratiquants. Le deuxième risque est que la religion prenne le pas sur le travail pour définir le fonctionnement de l'organisation et que, par exemple, des décisions de composition des équipes ou de répartition des tâches soient prises au nom de la liberté religieuse et non plus au nom de l'efficacité productive.

À l'inverse, des auteurs comme Hicks (2002), Miller (2007) ou Phipps (2012) refusent la distinction entre religiosité et spiritualité. Ils soulignent qu'il ne revient pas aux entreprises et à leur management de définir quelles expressions de la spiritualité des individus seraient acceptables ou non. De plus, ils avancent qu'il semble difficile d'inciter les salariés à une implication plus personnelle et à investir leur quête de spiritualité dans le travail ... sauf si celle-ci est religieuse.

2.3.2. La place du fait religieux au travail selon le droit

Du point de vue du droit, les perspectives nord-américaines et européennes divergent. En Europe, et en France plus particulièrement, une série de textes jurisprudentiels et législatifs ont permis la mise en place d'un cadre plus précis. Une succession d'arrêts aux niveaux européens et nationaux⁶² ont progressivement fait émerger des principes rejoignant ceux qui sont déjà présents dans les lois et décrets, particulièrement depuis 2016 et la loi travail ainsi que les décrets qui ont suivis⁶³.

Trois éléments principaux ressortent :

1. La tension entre la liberté religieuse des individus et les nécessités de contrainte de cette liberté au nom du fonctionnement organisationnel est reconnue. Le droit ne propose pas de solution simple qui serait soit la primauté de la liberté religieuse soit la reconnaissance d'un pouvoir de contrainte totale de l'employeur ou, dans le même sens, une laïcisation du fonctionnement organisationnel. Un équilibre doit être trouvé qui permette à la fois le respect de la liberté de pratiquer sa religion et celui des principes de bonne réalisation du travail et de bon fonctionnement de l'organisation.
2. Néanmoins, le pouvoir de contraindre la pratique religieuse des salariés est reconnu aux employeurs. Il n'est toutefois que partiel et doit être justifié par des impératifs d'efficacité organisationnelle selon des critères de performance financière, industrielle,

⁶² Mathey (2018).

⁶³ <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032983213&categorieLien=id>.

commerciale ou encore de respect des règles d'hygiène ou de sécurité. De plus, cette contrainte doit être précise et explicite, c'est-à-dire qu'il doit exister des règles qui énoncent ce qui est prohibé.

3. Les règles qui encadrent et limitent la pratique religieuse des salariés sont définies entreprise par entreprise, sont discutées dans les instances paritaires et sont précisées dans le règlement intérieur.

2.3.3. La place du fait religieux au travail selon les organismes de réflexion et les syndicats

Plusieurs organisations publiques, parapubliques ou privées ont produit des études et des rapports sur ce sujet.

En novembre 2013, Le **Conseil Économique Social et Environnemental** (CESE) a ainsi publié un avis sur le fait religieux en entreprise⁶⁴ dans lequel il rappelle le caractère fondamental de la liberté religieuse, imbriquée dans la liberté de conscience et qui se décline par celle d'exprimer ses convictions religieuses. Dans ce cadre, les restrictions de ces libertés (religieuses et surtout d'expression des convictions religieuses) relèvent de l'exception et doivent faire l'objet d'un contrôle strict et d'un cadrage légal et réglementaire précis. Le CESE identifie le règlement intérieur des entreprises comme l'outil pouvant servir à ce cadrage mais à condition qu'il soit écrit dans le respect des règles de droit. En effet, la tentation d'une inversion de logique faisant de la neutralité religieuse la règle et de la liberté d'expression l'exception apparaît comme un risque potentiel.

⁶⁴ <https://www.lecese.fr/travaux-publies/le-fait-religieux-dans-lentreprise>.

L'Observatoire de la Laïcité a quant à lui publié, en 2016, un guide du fait religieux en entreprise⁶⁵ et aborde régulièrement les questions liées à la religion au travail dans son rapport annuel. Outre le fait de rappeler et de clarifier les principes, juridiques notamment, qui encadrent l'expression des convictions religieuses au travail et leur prise en compte par l'entreprise, un des intérêts de ce guide est de proposer aux lecteurs des exemples concrets des situations, faits et comportements qui peuvent se rencontrer au travail. L'Observatoire de la Laïcité, tout comme le CESE, affirme la primauté du principe de liberté religieuse et d'expression des convictions religieuses sur le pouvoir de contraindre de l'employeur. Il souligne par ailleurs la nécessité d'articuler la prise en compte de ce principe avec celui de l'interdiction de toute discrimination, y compris celle fondée sur les convictions religieuses d'une personne, qu'elles soient affirmées ou supposées. Les possibilités de limiter l'exercice de la liberté religieuse sont liées aux impératifs de protection des individus et de maintien de la bonne marche de l'entreprise. Les limites effectives qui en découlent doivent être justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnelles aux buts recherchés. Par ailleurs, l'Observatoire, dans un propos plus général que celui centré sur la question de la religion au travail, souligne qu'il est nécessaire, tout en étant vigilant au respect de la liberté religieuse, de sanctionner tout agissement contraire aux exigences minimales de la vie en société. De fait, il est surprenant de constater sur le terrain que des actes et comportements qui sont ostensiblement transgressifs (par exemple des pratiques volontairement discriminatoires à l'encontre de personnes pratiquantes, le refus de réaliser des tâches ou de travailler avec certaines personnes ou encore du prosélytisme agressif) suscitent parfois moins de réactions que d'autres qui ne le sont pas (par exemple le port du voile musulman).

⁶⁵ <https://www.gouvernement.fr/rapport-annuel-de-l-observatoire-de-la-laicite>.

Enfin, la plupart des **syndicats d'employeurs comme de salariés** se sont intéressés à la question du fait religieux au travail. Plusieurs ont notamment proposé des guides à destination de leurs adhérents ou avec des objectifs de diffusion plus large. Ces différentes contributions fournissent, aux entreprises et à leur encadrement tout comme aux salariés et aux représentants du personnel, des repères utiles sur le cadre légal des questions de religion au travail. La plupart fournissent également quelques éléments sur les religions et les pratiques religieuses qui peuvent impacter le travail (les fêtes religieuses par exemple) et s'attachent à décrire des cas concrets qui peuvent se rencontrer sur le terrain. Ces syndicats reprennent également souvent le principe des « fiches pratiques », des « foires aux questions » ou des guides de « bonnes pratiques ». Il est difficile d'évaluer la diffusion réelle de ce type d'outils et leur efficacité mais ils contribuent certainement à la meilleure connaissance par les acteurs de ce qui est faisable et de ce qui ne l'est pas.

Les différents écrits sur ces questions proposés par le **MEDEF**⁶⁶ reprennent ces différents éléments. Toutefois le MEDEF insiste sur les questions de discrimination et de non-discrimination en mettant en avant la notion de respect des personnes. Il souligne qu'une des conséquences directes de la transformation des organisations et des situations de travail est une implication plus personnelle des salariés. Cela se traduit par un travail qui donne un rôle plus important aux compétences comportementales ainsi que par une perméabilité des sphères du travail et du hors-travail. De ce fait, plutôt que de parler de management de la diversité, il conviendrait de prendre en compte

⁶⁶ Par exemple le guide « Manager les singularités » : <https://medef-rh-innov.fr/wp-content/uploads/2018/06/Guide-manager-les-singularités-2017-1.pdf> ou encore les contributions de Madame Armelle Carminati-Rabasse aux publications de l'Observatoire de la Laïcité.

la singularité des personnes comme principe conceptuel du management. Cela amène le MEDEF à parler de « diversité convictionnelle » plutôt que de « diversité religieuse ». La religiosité des personnes est ici davantage le point d'entrée de la réflexion et de l'action managériale que la diversité religieuse.

Quant au guide proposé par la **CFDT**⁶⁷, il adopte une posture différente puisqu'il s'adresse principalement aux adhérents du syndicat et particulièrement aux représentants du personnel. Il rappelle le rôle que peuvent et doivent tenir les élus dans la mise en place des règles, y compris dans le cadre du règlement intérieur et de leur mise en œuvre⁶⁸. Il souligne également leur rôle dans la sensibilisation des salariés et des managers à ces questions, notamment sur ce qu'il est possible ou non de faire. Le guide souligne l'importance du rôle des représentants du personnel, qui sont par définition impliqués dans les situations de travail au plus près du terrain, pour anticiper et prévenir les situations problématiques, notamment en matière de discrimination et de protection à la fois de la liberté religieuse et de la liberté de conscience. La CFDT rappelle également que les élus disposent d'un droit d'alerte dont ils peuvent faire usage pour prévenir les dérives menaçant tant les salariés pratiquants que leurs collègues.

⁶⁷ https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2018-04/guide_-_le_fait_religieux_en_entreprise_edition_2018_bd.pdf

⁶⁸ Dont la rédaction, pour rappel, relève de l'autorité de la direction de l'entreprise.

2.3.4. La place du fait religieux au travail selon les entreprises

Tout au long de la décennie, un nombre croissant d'entreprises ont clarifié leur position sur la question du fait religieux et se sont dotées d'outils de gestion. Dans la plupart des cas, cela s'est traduit par la rédaction de chartes fixant les grands principes ainsi que par des guides à destination de l'encadrement et parfois des salariés. Plus rarement, des programmes de formation ont été mis en place. Ces démarches, lorsqu'elles existent, donnent ainsi des repères aux salariés et aux managers et contribuent à combler le déficit de connaissances de ces derniers dans le domaine concerné. Toutefois, il est à noter qu'elles sont le plus souvent le fait de grandes entreprises et rarement de PME.

Trois exemples d'outils mis à la disposition de l'encadrement par les entreprises : les cas de la RATP, de Casino et de Total

La **RATP** a édité un document en deux parties. La première correspond à un guide intitulé « Laïcité et neutralité dans l'entreprise à destination des managers ». Elle reprend le cadre législatif et présente la manière dont l'entreprise se l'est approprié. Elle met également en perspective la question du fait religieux par rapport à celles de la gestion de la diversité, de l'éthique et de la responsabilité sociale de l'entreprise. La seconde partie est un complément du premier et est simplement intitulé « Cas pratiques ». Ce livret propose 10 cas qui correspondent à des situations de fait religieux au travail. Ce sont par exemple des situations liées à la salutation, aux comportements envers les usagers, aux tenues, au port de la barbe, aux demandes d'absence, aux crèches de Noël, etc.

Pour chaque cas une situation est rapidement présentée, les recommandations d'actions et de comportements de l'entreprise sont énoncées et les cas particuliers possibles sont traités.

Le livret « Gérer la diversité religieuse en entreprise » du **Groupe Casino** annonce dès son introduction le souhait de l'entreprise de respecter les principes de non-discrimination liés aux convictions religieuses mais aussi d'accorder certains aménagements. Le guide passe ensuite en revue différents domaines tels que l'organisation du temps de travail, l'alimentation, les tenues vestimentaires, le comportement ainsi que les pratiques de recrutement. Il met l'accent sur le respect des textes de lois ainsi que sur le pragmatisme et l'ouverture dont doivent faire preuve les managers. Une seconde partie délivre des informations sur les pratiques religieuses, notamment celles qui impactent les rythmes et horaires de travail.

En 2017, **Total** a pour sa part publié un « Guide pratique sur la prise en compte du fait religieux dans l'entreprise »⁶⁹. La particularité de cet outil est qu'il est censé s'adresser à l'ensemble du groupe Total et pas seulement à ses entités françaises. Ce guide articule deux parties. La première fixe un cadre global en déclinant trois principes généraux : le respect des lois et de l'éthique, le respect des droits humanitaires et des cultures locales, le respect des croyances et des faits historiques. La seconde partie, comme dans les cas précédents, prend la forme d'un guide pratique listant les situations récurrentes et ce qu'il convient de faire dans chacune.

⁶⁹ Vallat (2017).

Dans une étude sur les postures des entreprises vis-à-vis de la question du fait religieux dans les espaces de travail, Géraldine Galindo et Hédia Zannad⁷⁰ en identifient trois types principaux, présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 2

	Déni / Refus	Tolérance / Laxisme	Aménagements / Accommodements
Niveau individuel	Séparation de l'identité personnelle et professionnelle. Religion intrinsèque considérée comme intime.	Aucune gestion spécifique demandée à l'individu.	Intégration des identités personnelles et professionnelles. Acceptation du dévoilement de la religion.
Niveau organisationnel	Rejet vers les niveaux individuels et sociétaux.	Crainte de ne pas intégrer la diversité des salariés. Sources de performance.	Politique de conciliation privée-vie professionnelle et de gestion de la diversité. Sources de performance.
Niveau sociétal	Séparation sacré / profane. Laïcité mise en avant comme un principe de neutralité.	Non-discrimination comme enjeu. Reconnaissance du spirituel « présent dans tout ».	Reconnaissance du sacré dans l'entreprise. Laïcité vue comme l'acceptation des différences de religions. Aménagements nécessaires à la coexistence de toutes les croyances religieuses.

La posture « déni/refus » est le plus souvent justifiée par la référence à un devoir de neutralité vis-à-vis des convictions des salariés qui se traduit dans les faits par le refus quasi-systématique des demandes. Elle s'accompagne d'une méconnaissance des règles et d'une

⁷⁰ Galindo & Zannad (2014).

confusion entre les notions d'espace et de secteur public. L'extrait d'entretien suivant illustre ce type de posture et de confusion :

« Chez nous c'est hors de question, quelqu'un qui arrive voilé c'est dehors tout de suite. De toute façon, il n'y a pas de discussion, on reçoit du public donc c'est la laïcité. » (Président d'une association).

Cette posture bloque souvent la mise en place de règles et laisse le management de proximité gérer les situations, bien souvent sans support ni repères.

La posture de « tolérance / laxisme » revient dans les faits à accepter la quasi-totalité des demandes et à ne pas bloquer ni cadrer les comportements. Le risque ici est d'en venir à laisser se développer des faits illégaux et / ou à encourager un communautarisme dans l'entreprise, dans certains de ses lieux (un département, un atelier, etc.) ou dans certaines équipes, dans lesquelles les personnes non-religieuses se trouvent le plus souvent exclues, marginalisées voire discriminées. L'extrait d'entretien suivant illustre ce type de situations :

« Tout le monde est pratiquant. Certains avec plus de conviction que d'autre, ça c'est sans doute certain mais tout le monde vient prier. Les chefs le savent. C'est une équipe de musulmans et ils nous laissent tranquilles. En échange ils ont la paix. On prie mais on bosse. » (Un ouvrier spécialisé dans une entreprise industrielle de la région parisienne).

La troisième posture renvoie à la notion d'accommodement. Elle revient à confier au manager de proximité la gestion des situations ; ce dernier est alors chargé de trouver ou construire des arrangements avec le salarié concerné. Faisant donc appel au pragmatisme des encadrants, cette approche peut se révéler efficace pour prévenir les conflits et les

dérives mais à condition qu'elle soit opérationnalisée en étant adossée à un cadre qui fixe les limites et définisse les méthodes.

En complément de cette typologie, deux autres types de postures sont repérables. Il s'agit tout d'abord des entreprises qui font le choix explicite de la duplication du modèle du service public (qui exclut toute pratique de la religion et toute expression de la religiosité dans l'espace de travail) et qui, de ce fait, adopte officiellement une posture que nous pourrions qualifier de « refus institutionnalisé ». C'est par exemple le cas en France de Paprec, entreprise du secteur de la propreté employant environ 4 000 collaborateurs et qui a instauré en 2014 une charte de la laïcité après un référendum. A l'inverse, d'autres entreprises revendiquent explicitement un ancrage religieux en se référant, pour certaines, au concept d'entreprise de tendance.

2.3.5. La place du fait religieux au travail selon les salariés

L'étude annuelle menée par l'O.F.R.E. met en évidence trois résultats significatifs et complémentaires. Il est notable que, sur chacun d'eux, l'étude ne montre pas de divergences statistiquement représentatives entre les avis des personnes croyantes et pratiquantes, croyantes non pratiquantes ou ni croyantes ni pratiquantes.

Tout d'abord, les personnes interrogées dans ces enquêtes successives estiment que l'expression de la religiosité des personnes croyantes et pratiquantes ne devrait pas être proscrite dans les espaces de travail. Le modèle du service public, selon lequel le principe juridique de laïcité est opérationnalisé et bannit ainsi toutes traces de religion dans les services et de la part des agents, ne devrait donc pas être dupliqué dans les entreprises privées selon les personnes interrogées. Par ailleurs, la religion n'est pas considérée comme un sujet tabou qui devrait être exclu des discussions entre collègues.

Le second élément est la distinction entre des actes et comportements traduisant la religiosité des individus considérés comme acceptables et d'autres considérés comme inacceptables. Ainsi, et comme le précise davantage le tableau ci-dessous, il est acceptable pour les personnes interrogées par l'O.F.R.E. qu'une personne utilise son temps de pause pour prier dans son bureau et, à l'inverse, il n'est pas acceptable qu'elle refuse de travailler avec une autre pour des motifs religieux⁷¹.

Les comportements considérés comme admissibles se retrouvent dans la première des deux catégories de faits religieux définies précédemment, celle des faits qui expriment la religiosité des individus sans remettre directement en question l'organisation du travail et son fonctionnement. A l'inverse, les comportements proscrits ou à proscrire appartiennent à la seconde catégorie, celle des faits qui remettent en cause l'organisation du travail.

Tableau n° 3 : ce qui est admis / ce qui est proscrit⁷²

Ce qui est admis	Ce qui est proscrit
<ul style="list-style-type: none"> • Porter un signe religieux si cela ne gêne pas le travail, ne met pas en cause la sécurité et en dehors de situations commerciales ou de communication. • Prier seul et de manière discrète pendant ses pauses. • Discuter de sujets religieux avec ses collègues. • Demander des aménagements ponctuels du temps de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porter un signe religieux au détriment du respect des règles de sécurité ou de communication de l'entreprise. • Prier en groupe et/ou pendant le temps de travail. • Le prosélytisme. • Refuser de réaliser des tâches pour des motifs religieux. • Refuser de travailler avec certaines personnes pour des motifs religieux.

⁷¹ Voir graphique « Qu'est-ce qui peut ou ne peut pas être fait ? » page 29.

⁷² Enquête O.F.R.E. - Institut Randstad (2016).

Le troisième élément concerne la manière dont l'entreprise doit prendre en compte le fait religieux et la place qu'elle peut lui réserver. Les personnes interrogées par l'O.F.R.E. s'opposent très majoritairement à une institutionnalisation de la prise en compte de la religion et de la religiosité au travail par l'organisation⁷³. Ainsi, par exemple, elles sont opposées à la mise en place de lieux de prière au sein des locaux des entreprises ou à des menus confessionnels à la cantine. En revanche, sur ce dernier point par exemple, elles sont très majoritairement favorables à une offre de plats permettant à chacun de respecter ses propres interdits ou contraintes. Ces résultats de l'O.F.R.E. sont confirmés par ceux de l'étude menée pour l'IST, le CRIF et *Le Figaro* par la société Harris Interactive. En effet, 88 % des dirigeants d'entreprise interrogés dans cette étude excluent de mettre en place des espaces tels que des salles de prière et 84 % écartent l'idée de formaliser des aménagements de travail liés à la religion dans leur entreprise. En outre, 68 % des personnes interrogées sont opposées à des aménagements non-formels gérés par l'encadrement de proximité. Sur ce dernier point, l'enquête de l'O.F.R.E. obtient des résultats inverses mais ses répondants sont des encadrants de terrain et non des dirigeants.

⁷³ Voir graphique « Y a-t-il dans votre entreprise... » page 24.

LE FAIT RELIGIEUX DANS LES SITUATIONS DE TRAVAIL ET DE MANAGEMENT

Quels types de situations génèrent cette présence du fait religieux au travail ? Comment cela impacte-t-il les relations entre les personnes, que ce soient les collègues des pratiquants ou leurs managers ? Comment se met en place l'action managériale et à quelles conditions peut-elle être efficace ? Comment, enfin, comprendre les dynamiques de dérives, de conflits et de blocages qui peuvent apparaître ?

3.1. Impact du fait religieux sur la relation de travail

Nous l'avons vu, l'analyse des enjeux de la religion au travail ne peut se limiter à celle des faits religieux appréhendés comme des actes et des événements objectivables et détachables des individus qu'ils impliquent et qui les produisent, y réagissent ou encore les subissent. Au contraire, ces faits peuvent avoir des conséquences, positives ou négatives, sur les relations entre collègues, et parfois mener à des situations de discrimination. Ils sont en effet souvent l'expression de la religiosité d'une personne dans son quotidien, et donc sur son lieu de travail.

3.1.1. Comment la religiosité des personnes influence-t-elle leurs attitudes et leurs comportements au travail ?

3.1.1.1. Deux postures pour articuler la professionnalité et la religiosité

Deux types d'attitudes de personnes croyantes et pratiquantes au travail se détachent, même si, d'une personne à l'autre et/ou d'une situation à l'autre, les réalités sont davantage contrastées que binaires. Nous nous intéressons ici à la manière dont la religiosité des individus influence d'une part leur travail, et d'autre part leurs interactions, notamment avec leurs collègues. Les trois extraits d'entretiens retranscrits ci-après illustrent ces deux postures :

« Je suis un salarié, je suis de confession musulmane ok, mais je suis un salarié comme un autre, quand on me demande ce que je suis, je réponds "je suis technico-commercial", je ne réponds pas "je suis musulman". » (Un vendeur de grande distribution d'électroménager)

« Je suis très engagé dans ma paroisse, j'y suis très actif, mais je ne me trompe pas je suis médecin, ici en réa personne ou presque ne connaît mon engagement. Personne ne sait que je pratique l'adoration par exemple ou que je vais à la messe deux fois par semaine. Jamais ma religion n'a retenu ma main au moment de stopper des soins sur un bébé, à aucun moment c'est ma religion qui fait mon comportement. Ici je suis médecin, point final, rien d'autre. » (Un médecin dans un service de réanimation néonatale)

« *Mon guide c'est Dieu. Mon chef peut me donner des ordres, j'accepte ça, mais Dieu m'en donne aussi et il est tout de même plus important. Mon chef doit comprendre ça et il doit en tenir compte. Il ne veut pas, je sais bien, mais il doit tenir compte des règles que Dieu me donne. Ce n'est pas parce que c'est du travail que Dieu n'existe plus.* » (Un technicien d'une entreprise de logistique)

La première posture revient à donner la priorité au rôle professionnel. Cela ne signifie pas nécessairement que l'individu renonce à exprimer sa spiritualité et à pratiquer sa religion au travail. Toutefois, s'il le fait, c'est en cherchant à articuler son travail et sa religiosité en insérant la seconde dans les interstices du premier. Il arbore des signes religieux lorsqu'il perçoit que cela ne lui sera pas reproché, par exemple par des clients, des collègues ou son manager. Il prie ou se recueille pendant ses pauses dans des endroits discrets. Cet ordre des choses, qui met en avant l'activité et le rôle professionnel par rapport à la religiosité, paraît, au premier abord, être celui qui devrait s'imposer naturellement au travail. Néanmoins, cette posture de l'individu peut parfois entraîner des problèmes et être désignée comme déviante ou transgressive.

La seconde posture obéit à une logique inverse. Elle revient à donner la priorité à la pratique religieuse par rapport au rôle professionnel. A l'extrême, elle peut se traduire, par exemple, par une remise en cause de l'organisation du travail, en contestant la composition des équipes, la répartition des tâches ou encore la légitimité du manager. *A priori* cette posture est le creuset des blocages et des conflits. Toutefois, elle n'est qu'un des éléments que nous retrouvons dans certaines dynamiques dysfonctionnelles et nous rencontrons également des situations dans lesquelles elle ne pose pas de soucis particuliers.

3.1.1.2. Quels liens entre religiosité et travail ?

De 2013 à 2017, les études annuelles de l'O.F.R.E. ont mesuré l'impact de la religiosité sur l'attitude au travail. Il s'agissait tout d'abord de savoir si les personnes interrogées, dans leur ensemble⁷⁴, considéraient que cet impact était positif, négatif ou neutre. Il était également question de déterminer si les personnes pratiquantes percevaient un lien entre leur spiritualité et leurs comportements professionnels. Durant cette période, la part des personnes considérant qu'il n'y avait pas d'impact a oscillé entre 40 % et 45 % en 2016 (contre 43 % en 2017). De plus, si la part des personnes considérant l'effet comme positif était au départ de 30 %, il en était de même pour la part de celles considérant l'inverse. Année après année, de plus en plus de personnes interrogées par l'O.F.R.E. ont mis en avant un effet négatif : en 2017, 33 % considéraient cet effet comme négatif et 25 % comme positif. De la même manière, il a été demandé à ces personnes⁷⁵ si elles étaient gênées au travail par les pratiques religieuses de certains de leurs collègues. 21 % l'affirmaient en 2017, contre seulement 8 % en 2015.

En 2018 et 2019, des questions plus précises ont été posées. Nous avons notamment cherché à savoir si le fait religieux rendait la situation de travail des encadrants de proximité plus complexe⁷⁶. C'est effectivement le cas pour 61,5 % d'entre eux. Le même phénomène est observé quant à l'impact sur les relations entre collègues, considéré comme négatif par un tiers des répondants⁷⁷.

⁷⁴ Qu'elles soient ou non croyantes et pratiquantes.

⁷⁵ Celles rencontrant le fait religieux, occasionnellement ou régulièrement, sur leur lieu de travail.

⁷⁶ Voir graphique « Le fait religieux rend mon activité managériale plus complexe » page 19.

⁷⁷ Voir graphique « Le fait religieux a un impact négatif sur les relations entre collègues » page 18.

Quelles formes ces effets positifs ou négatifs sur le travail prennent-ils ? Les extraits retranscrits ci-dessous, issus d'entretiens menés avec des personnes pratiquantes ou avec des collègues de personnes pratiquantes, les illustrent en partie.

« Je ne travaille pas avec une inspiration religieuse ou divine. Il ne faut pas exagérer. Mais c'est là. C'est dans un petit coin de ma tête, en veille. C'est une conscience. Ça m'aide à rester droit, à faire attention aux autres, à respecter mes collègues, mon travail, les clients. » (Un magasinier dans une entreprise de services)

« J'ai un collègue qui est très croyant et pratiquant. Il n'en parle pas beaucoup. Moi la religion c'est très distant, je suis même plutôt méfiant. Mais chez lui c'est sûr que... Disons avec lui on est sûr de ne pas avoir de coups fourrés. Je ne sais pas si c'est que sa croyance mais il est droit, vraiment éthique, et ouvert aux autres. On le ressent, du moins moi quand j'échange avec lui je le ressens. Il est toujours à l'écoute, à la recherche du consensus, bienveillant. » (Un employé administratif dans une entreprise industrielle)

« Le problème c'est que dès que ça parle religion au boulot il y a des polémiques. Les pratiquants ne supportent pas la moindre remarque. Mon expérience c'est que la religion au travail c'est l'intolérance. C'est peut-être des deux côtés, je ne dis pas, mais on ne peut rien dire c'est tout de suite tendu et ça se ferme. » (Un agent de maîtrise dans une entreprise métallurgique)

« J'ai un peu les deux cas. Il y en a un, de toute évidence ça l'aide à gérer le stress. Il le dit lui-même, quand ça part dans tous les sens, il pense à Dieu et ça l'aide. L'autre c'est à un autre niveau. C'est plus dans les rapports aux autres, surtout aux femmes que c'est problématique. Il ne sert pas la main, il a du mal à leur parler. Quand il y a un pot il n'est jamais là. C'est plus que ça le met à l'écart. Ici c'est un travail d'équipe, à l'écart, ça ne peut pas bien fonctionner. » (Un chef d'équipe dans une entreprise de services à l'industrie)

Le tableau ci-dessous synthétise les effets positifs et négatifs de la religiosité des individus sur le travail, repérés de manière récurrente par les personnes rencontrées dans le cadre de ces travaux de recherche.

	Effets positifs	Effets négatifs
Par rapport au travail et au fonctionnement organisationnel	Sens de l'éthique, du travail bien fait. Capacité à fixer des priorités, à prendre du recul. Respect de l'autorité hiérarchique.	Perturbation des temps de travail. Refus de réaliser certaines tâches. Remise en cause de la composition des équipes et / ou du management.
Par rapport aux interactions entre personnes	Bienveillance, ouverture aux autres, altruisme, respect des personnes. Tolérance religieuse. Diversité des points de vue et enrichissement mutuel.	Risque de polémiques, de tensions et de conflits. Risques de discrimination, d'ostracisme, de mise à l'écart. Communautarisme, refus de socialisation. Rejet des interactions avec les femmes ou les non-coreligionnaires. Volonté d'imposer sa religion ou ses comportements religieux aux autres.

Pour conclure, nous distinguons bien deux types de comportements et attitudes – un que l'on pourrait qualifier de positif, l'autre de négatif – de la part de personnes croyantes et pratiquantes. Pour autant, les effets de leurs comportements au sein de l'entreprise, sur leur manager, leurs collègues ou sur elles-mêmes, sont bien moins évidents, un comportement qualifié de positif pouvant avoir des effets négatifs et inversement.

3.1.2. Trois effets négatifs particuliers : sentiment de contrainte, discrimination et risque d'étiquetage⁷⁸

Le sentiment de contrainte, la discrimination et le risque d'étiquetage sont trois effets négatifs associés à la religion au travail, repérés dans nos travaux, et qui ont une dimension particulière car chacun d'eux peut être à double sens. Nous les étudions ici séparément, même s'ils peuvent évidemment se conjuguer dans une situation de travail donnée.

3.1.2.1 Le sentiment de contrainte

Il correspond au ressenti par l'individu d'une contrainte forte sur sa pratique et sa liberté religieuses. Cela peut être le cas lorsque l'individu a le sentiment que ces dernières sont anormalement réprimées. Comme l'illustrent les extraits d'entretiens suivants, ce ressenti a alors deux composantes : un sentiment d'injustice et un sentiment d'amputation.

⁷⁸ Honoré, Galindo et Zannad (2019).

« *Ma religion fait partie de moi. Je respecte ceux qui ne croient pas. Je ne suis pas sûre que dans l'autre sens ce soit le cas. En tout cas ici. Moi je dois laisser une partie de moi à la porte. C'est symbolique mais quand je me découvre en arrivant c'est comme si j'enlevais une partie de moi qui ne peut pas entrer.* » (Une salariée dans une entreprise de services financiers)

« *J'ai une collègue qui a quatre enfants. Je l'adore et c'est une super collègue par ailleurs. Mais elle a son mercredi, pas de problème, des jours d'absence pour ses gamins quand ils sont malades, pas de problème, elle prend ses vacances sur les vacances scolaires, pas de problème... sauf que moi si je demande un jour pour une fête religieuse ce n'est pas possible ! Ce n'est pas tout à fait pareil je sais bien mais ce sont des choses personnelles tout ça. Les miennes parce que c'est la religion c'est non !* » (Une employée dans le service ressources humaines d'une entreprise industrielle)

Ici, l'élément déterminant est la posture de l'individu. Elle détermine la norme à laquelle il se réfère - celle du rôle professionnel ou celle de la pratique religieuse - pour définir l'anormalité de la situation.

Certaines personnes définissent l'injustice par rapport au fonctionnement organisationnel. Ils citent par exemple les différences de traitement entre les raisons familiales ou de loisirs d'une demande d'absence et les raisons religieuses, ou encore entre la possibilité de fumer pendant les pauses et celle de prier.

D'autres personnes définissent l'injustice par rapport aux obligations religieuses et remettent souvent en cause les légitimités de l'entreprise et du management à contraindre la pratique religieuse. Ils se réfèrent,

parfois explicitement, à une hiérarchie des normes plaçant celles de Dieu au-dessus de celles de l'entreprise.

Il est notable que certains salariés identifient eux-mêmes la dynamique qui peut, dans certains cas et non de manière systématique, faire évoluer leur posture d'un type à l'autre. L'extrait d'entretien retranscrit ci-dessous l'illustre :

« Là où j'étais avant c'était respecté, ma croyance, ma pratique, ma religion. Les gens savaient que j'étais musulman et ça ne leur posait pas de soucis et moi aussi je les respectais et je respectais mon travail et les chefs. J'étais intégré et responsable et ça me motivait, y compris pour que ma religion ne gêne pas les autres et mon travail. Ici c'est l'inverse. C'est tellement bloqué, c'est tellement non pour tout que ça me donne envie d'être encore plus religieux au travail, vous voyez ? » (Un ouvrier qualifié dans une entreprise de construction)

Ce premier type de situations dans lequel les individus ressentent la contrainte met en tension les règles et obligations religieuses auxquelles ils se réfèrent avec celles de l'entreprise. D'un individu croyant / pratiquant à l'autre cette tension et cette contrainte seront ou non ressenties.

Un deuxième type de situations met en tension les règles et contraintes religieuses auxquelles l'individu se réfère avec les normes de socialisation du groupe de collègues auquel il appartient, comme le démontre l'extrait d'entretien suivant.

« Ce n'est pas simple, je ne bois pas d'alcool, ce n'est pas incroyable, c'est banal. Quand il y a des pots, j'ai toujours des remarques. Une fois ok mais à chaque fois... c'est comme si, pour être accepté, non seulement je ne devais pas montrer que je suis croyant mais en plus je devais faire comme si je ne l'étais pas. » (Un employé du service comptabilité d'une entreprise de l'industrie agroalimentaire)

L'individu ressent ici une contrainte exercée sur son comportement qui n'est pas liée à l'entreprise et à son fonctionnement organisationnel ni à l'action managériale mais au fonctionnement du groupe professionnel auquel il appartient et aux codes, normes, conventions, attentes et rôles qui structurent ce groupe. Cette contrainte peut même s'exercer dans deux sens opposés, en apparence, et prendre simultanément la forme d'une injonction à ne pas être religieux et celle d'une injonction à être un « bon pratiquant », comme le suggère l'exemple suivant.

« Parfois c'est complètement paradoxal. Surtout en tant qu'agent de maîtrise on me demande d'avoir le comportement le plus neutre possible. Mais s'il y a un abruti de l'État islamique qui se fait sauter quelque part, là on me demande des comptes sur l'islam. Je dois quasiment prouver que je suis un bon musulman, fréquentable. » (Un agent de maîtrise dans une entreprise de l'industrie automobile)

Enfin, des personnes expriment un sentiment de contrainte dans un troisième type de situations et le sens en est alors inversé comme l'illustre l'extrait d'entretien ci-dessous.

« Ce n'était pas le cas avant. Depuis qu'un petit groupe s'est formé de gars qui prient ensemble il y a un peu de pression. Ceux qui ne prient pas sont un peu les mauvais musulmans. Je sens bien que si j'allais prier avec eux ça se passerait mieux... enfin dans l'équipe, parce qu'avec le chef de ligne je ne crois pas (rires) ! » (Un conducteur dans une entreprise de transport)

Dans ce type de situations, la contrainte s'exerce de la part des salariés pratiquants sur des salariés identifiés par eux comme des personnes qui devraient être pratiquantes. Elle prend la forme d'une injonction à être pratiquant sur le lieu de travail et à le montrer, ainsi qu'à, éventuellement, rejoindre les pratiques collectives et à s'associer aux revendications.

3.1.2.2. La discrimination

« Je travaille bien, mes évaluations sont bonnes et pourtant rien ne vient. Je vois les autres qui progressent, on leur confie des projets, ils ont des promotions, moi rien. Il faut quoi ? De beaux cheveux pour progresser ici ? C'est parce qu'ils ne voient pas mes cheveux ? Je plaisante mais j'ai déjà eu cette remarque que si j'enlève mon voile ça ira mieux pour moi. » (Une employée dans un service administratif d'une entreprise de distribution)

« Je sais bien ce qui se passe. Je suis malien et je ne suis pas musulman. Ça fait deux choses contre moi. Je n'ai rien à espérer. De toute façon s'il y a un truc qui ne va pas c'est de ma faute. Je passe en dernier pour tout et je suis mis à l'écart de tout dans cette équipe. » (Un salarié dans une entreprise de nettoyage)

La discrimination est un phénomène qui fait l'objet de nombreuses études et mesures lorsqu'elle s'articule avec les questions de genre, de sexualité ou encore d'ethnicité. C'est moins le cas pour les questions de religion. Néanmoins, comme pour les autres domaines, cette question pose celle des possibilités de développement d'un management de la diversité. Ce dernier peut prendre au moins deux formes qui correspondent chacune à des enjeux liés mais différents. La première forme est celle d'un management non discriminant. Il s'agit de mettre en place des processus de gestion qui ne désavantagent pas des groupes définis en fonction de certains critères (ici la pratique religieuse). La plupart des processus de gestion (e.g. le recrutement, les promotions, la répartition du travail, etc.) étant par nature discriminants, les points de basculement sont difficiles à identifier et les limites à définir le sont tout autant. La seconde forme est celle d'un management inclusif centré sur les personnes et la prise en compte de leur singularité. Il s'agit alors de ne plus seulement regarder le phénomène de la religion au travail en fonction d'enjeux collectifs mais aussi en se positionnant au niveau des cas individuels.

Deux questions se posent alors. La première est celle des limites de la tolérance religieuse lorsque certaines formes de pratiques et de discours discutent et/ou mettent en cause des principes comme ceux de laïcité, de séparation du temporel et du spirituel, de tolérance, de citoyenneté, de liberté individuelle ou encore de place des femmes. La seconde est celle des pratiques discriminantes à l'égard de certaines personnes ou certains groupes de personnes et qui sont mises en œuvre par des pratiquants qui se réfèrent à des principes religieux. C'est par exemple le cas lorsque des femmes ou des personnes non religieuses sont marginalisées dans un collectif de travail, ou que certains de leurs collègues refusent de les saluer, d'interagir avec elles, ou encore de travailler avec elles.

3.1.2.3. Le risque d'étiquetage

Il s'agit du fait d'être reconnu comme croyant / pratiquant et, au-delà, de risquer de subir des contraintes et / ou des discriminations. De la même manière qu'un *coming out* sexuel risque de modifier les interactions entre la personne qui le réalise et son entourage, un *coming out* religieux peut faire courir à l'individu un risque de subir des injonctions à se comporter de manière religieuse ou non religieuse, ainsi que des situations de stigmatisation et d'exclusion des interactions professionnelles ou de socialisation, ou encore des situations de discrimination. L'extrait d'entretien retranscrit ci-dessous illustre ce phénomène.

« Je fais très attention à ce que ça reste caché. Mes collègues n'ont pas à savoir, surtout pas. Je ne veux pas que d'un coup ils se posent des questions. Si je prends une décision dans un sens ou dans l'autre je ne veux pas qu'ils se disent que c'est parce que je suis catholique. Je pense que le regard sur moi et surtout sur mon travail changerait. » (Un chef d'équipe dans une structure paramédicale)

3.2. Impact du fait religieux sur la situation de management

Les faits religieux ont des conséquences sur l'action managériale et la situation de travail du manager qui doit les prendre en compte et, éventuellement, y réagir. Plusieurs facteurs peuvent entrer en considération, comme la fréquence d'apparition des faits religieux ou la diversité des types de faits religieux et des types de posture des individus. L'étude des résultats d'une recherche menée en

exploitant les données récoltées par l'O.F.R.E. et analysées à partir d'une méthodologie utilisant des équations structurelles nous permet de comprendre en quoi et dans quelle mesure ces facteurs peuvent modifier l'action managériale.

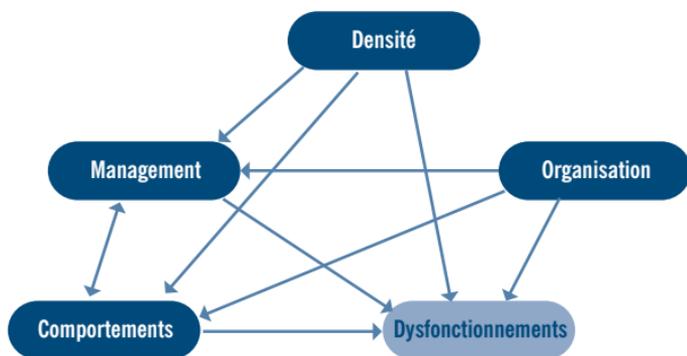
L'optique est de se détacher de la notion trop restrictive de conflits et de blocages générés par le fait religieux au travail. En effet, elle limite la prise en compte de l'impact du fait religieux aux situations les plus problématiques et ne permet pas d'intégrer celles qui le sont moins. Nous proposons donc de lui substituer la notion de dysfonctionnement pour laquelle nous identifions quatre vecteurs possibles :

- les comportements des personnes ;
- l'action managériale ;
- le dispositif organisationnel d'encadrement et de gestion de l'expression religieuse ;
- la densité du fait religieux dans la situation de travail.

Nous avons, à partir d'une méthode d'analyse PLS⁷⁹, testé la pertinence des échelles de mesure de nos variables (dysfonctionnements, densité, comportement, management, organisation), ainsi que les liens entre ces variables tels qu'ils sont représentés dans le schéma ci-dessous⁸⁰.

⁷⁹ Voir annexes 1 à 5.

⁸⁰ Honoré (2019).



Les résultats de cette démarche d'analyse montrent que l'apparition de dysfonctionnements organisationnels liés au fait religieux au travail sont déterminés par les différents facteurs identifiés : le management, les comportements des salariés, l'existence d'un cadre mis en place par l'entreprise⁸¹.

Plus les managers prennent en compte la religiosité des salariés dans ces décisions, par exemple pour établir les plannings de travail, programmer les congés ou encore répartir les tâches et composer les équipes, moins ils seront confrontés à une remise en cause de leurs actions et de leur autorité. Parallèlement, plus les salariés acceptent de modérer ou de moduler leurs pratiques, pour permettre la bonne réalisation du travail et le bon fonctionnement de l'organisation, moins il y aura de situations de blocage et de conflit. Enfin, la définition par l'entreprise de règles qui précisent ce qui est possible et autorisé ou non détermine la propension à la survenance de dysfonctionnements.

⁸¹ Voir graphiques « Quelles sont les différentes variables qui contribuent à l'apparition des dysfonctionnements ? » page 16 et « Évolution de la part des cas nécessitant une intervention managériale » page 17.

Ces différents facteurs entrent évidemment en interaction les uns avec les autres. Les managers sont plus enclins à prendre en compte les demandes des salariés lorsque ces derniers les formulent en restant ouverts à la discussion et acceptent de donner la priorité à la réalisation du travail. Inversement, si la posture managériale est fermée à toute demande, les salariés sont moins enclins à adopter une posture de discussion et vont alors renoncer à leur demande ou s'opposer aux décisions de leurs encadrants. Enfin, plus les managers et les salariés disposent de repères clairs, plus ils s'accordent.

Néanmoins, si ces trois facteurs sont importants, celui qui est déterminant dans l'apparition des dysfonctionnements liés au fait religieux est la densité. Elle est le principal vecteur direct de dysfonctionnements et de la fermeture à la recherche d'arrangements et d'accommodements de la part du management comme des salariés. Plus la densité augmente, c'est-à-dire plus le fait religieux est présent, divers et complexe, moins le management est disposé à le prendre en compte et à considérer les demandes des salariés, plus ces derniers cherchent à les imposer et plus les espaces de discussion et les possibilités de construction d'accords se ferment, plus, enfin, la fréquence des conflits augmente. Inversement, lorsque la densité est faible, l'ensemble des acteurs cherche à s'accorder et les conflits sont rares.

La logique de l'accommodement raisonnable, afin de désamorcer de potentiels conflits, s'est imposée, tant dans la littérature scientifique que dans les cadres juridiques, comme modèle pour penser la gestion du fait religieux au travail. Sa mise en œuvre est envisagée à travers une triple injonction. Les entreprises sont incitées à ne pas considérer la religiosité du salarié comme une déviance et à l'accepter tant que cela ne remet pas en cause la sécurité, l'hygiène, la liberté de

conscience des autres personnes ou encore la bonne réalisation du travail. Les salariés pratiquants, eux, sont encouragés à s'adapter aux contraintes opérationnelles et légales qui régulent le fonctionnement des organisations. Enfin, les entreprises sont incitées à prévenir les problèmes potentiels en précisant les règles et en formant leur personnel.

Toutefois, ce modèle ne peut fonctionner qu'à condition qu'existe la possibilité, dans le cadre défini par la loi et les règles éventuellement mises en place par l'entreprise, d'une co-construction de l'accommodement qui associe le salarié et le management. Pour cela, il est nécessaire qu'une discussion productive s'engage. Cela suppose, d'une part, que le fonctionnement organisationnel le permette et offre aux acteurs un espace de discussion⁸², et, d'autre part, qu'ils aient la volonté de discuter et de faire émerger un accord de leurs échanges. Concrètement, il est nécessaire qu'ils disposent de temps pour échanger de manière constructive, qu'ils aient, les uns comme les autres, des compétences discursives, qu'ils définissent l'accommodement comme l'objectif de la discussion et que le résultat de leurs échanges soit reconnu comme légitime par chacun d'eux comme par l'entreprise.

De plus, ce modèle connaît une limite, à savoir qu'il peut exister un seuil de saturation au-delà duquel la densité du fait religieux dans la situation de travail bloque les possibilités de discussion et d'accommodements raisonnables. Plusieurs points sont à souligner.

Tout d'abord, ce seuil de saturation n'est pas uniquement quantitatif. La notion de densité est un indicateur synthétique qui intègre des

⁸² Nous empruntons cette notion d'espace de discussion à Mathieu Detchessahar (2019).

mesures quantitatives et qualitatives, telles que la fréquence du fait religieux mais aussi, par exemple, sa diversité.

Ensuite, ce seuil ne saurait être défini comme une norme universelle. D'une entreprise à l'autre les situations sont singulières, caractérisées par des pratiques managériales et des modes de comportements propres aux individus.

Enfin, les pratiques managériales, les comportements, comme les instruments de gestion évoluent. La récurrence des situations marquées par le fait religieux, les individus interrogés dans le cadre de ce travail le disent volontiers, génère un apprentissage sur la façon dont il faut les prendre en compte. Les trois extraits d'entretiens suivants l'illustrent :

« *Il n'y a pas vraiment de problèmes. Il y a des choses, parfois c'est un peu borderline mais c'est vraiment rare et jamais de clash. Quand je suis arrivé sur le poste de direction c'était autre chose. Là oui il y avait des "tensions" comme vous dites. On a travaillé ensemble. On a fait des réunions, des entretiens, on a discuté et peu à peu on a trouvé un équilibre. Je vous dis qu'il n'y a plus de clashes mais c'est trois ans de travail pas tous les jours mais toutes les semaines ou tous les mois au moins.* »
(Chef d'atelier dans une entreprise métallurgique)

« *On parle de la religion dans l'entreprise maintenant mais moi ça fait dix ans que je suis là. Au tout début un peu mais j'ai plus de remarques depuis longtemps. Les gens, mes collègues, sont habitués, moi aussi je suis habitué. Je sais comment ça marche, ce que je peux faire ou pas, j'ai appris.* » (Un chef d'équipe dans une entreprise de construction)

« Je sais avec qui je peux parler de religion et avec qui il vaut mieux éviter. Je ne suis pas naïf. Je suis commercial depuis dix ans. Je sais m'adapter à mes clients et à mes collègues. » (Un commercial dans une entreprise industrielle)

Ces exemples laissent ainsi penser que la manière, plus ou moins revendicative, de présenter des demandes religieuses ou encore la complexité des situations perçues sont des facteurs évolutifs. D'une situation à l'autre les personnes apprennent, devenant susceptibles de faire évoluer leurs comportements et leurs actions, et, de ce fait, la densité elle-même. Il en ressort que les actions de l'entreprise pouvant accompagner, renforcer et guider cette dynamique d'apprentissage jouent un rôle essentiel. C'est par exemple le cas des programmes de formation à la question du fait religieux au travail à destination des managers ou des salariés tels que ceux mis en place par plusieurs entreprises (Veolia ou la RATP par exemple) ces dernières années. Ce peut être aussi la capacité de l'entreprise à communiquer sur ce que les salariés, tout comme les managers, peuvent ou ne peuvent pas faire, les uns pour exprimer leur religiosité au travail, les autres pour prendre en compte les demandes et les comportements. Cette communication peut passer par l'utilisation d'outils tels que les chartes ou les guides. Là encore, plusieurs entreprises (Valeo, Casino ou encore Randstad) en ont édités et diffusés ces dernières années. Cette dynamique d'apprentissage peut également être encouragée par la manière dont sont gérées les situations problématiques. Il s'agit là d'un outil puissant pour signaler les limites des contraintes que le manager peut faire peser sur la liberté du salarié pratiquant d'exprimer sa religiosité ainsi que des limites de l'expression de cette dernière au travail.

Pour conclure, une prise de conscience de la densité des faits religieux, à la fois par le management et par les salariés, peut

permettre une diminution des dysfonctionnements – notamment générés par un mauvais management ou des comportements inadaptés – à la condition que cette prise de conscience s’accompagne d’un véritable dialogue entre management et salariés, et entre collaborateurs. C’est un facteur que les entreprises intègrent de plus en plus dans leurs réflexions stratégiques.

3.3. Les modalités de prise en compte du fait religieux dans les situations de travail

Il apparaît nécessaire de comprendre ce qui, dans la posture des individus et dans la manière dont ils abordent les situations d’interaction et les faits religieux, permet ou empêche l’ouverture de la discussion et la co-construction d’un accord. Comment les individus, managers comme salariés, appréhendent-ils les situations de travail marquées par le fait religieux ? Comment prennent-ils en compte la dimension religieuse et quel sens lui donnent-ils ?

Nous avons analysé le contenu d’entretiens réalisés auprès de salariés et de managers concernés par la question du fait religieux dans leur situation de travail. L’objectif était de repérer les différents types de situations de tension entre le rôle professionnel et leur religiosité que les individus rencontrent. Pour cela, nous caractérisons les différentes manières, mises en œuvre par les acteurs, d’articuler leur rôle au travail et leur pratique religieuse, en identifiant les prises de distance avec un domaine ou un autre, ainsi que les manières dont ils désignent ou étiquettent leur comportement religieux ou celui des autres en se référant à la religion ou à la religiosité.

Nous distinguons quatre types de situation d'interaction entre manager et salarié pratiquant : celles correspondant à un fait religieux invisible, étiqueté et normalisé, déviant et, enfin, transgressif⁸³.

Type de situations n° 1 : le fait religieux invisible

Il s'agit ici de situations dans lesquelles l'individu cache sa religiosité, ou du moins en limite au maximum la visibilité. Il renonce aux comportements religieux, par exemple le port de signes ou la pratique de la prière, qui pourraient la révéler. Il choisit de ne pas dévoiler les raisons de ses demandes, par exemple d'absence, lorsqu'elles sont liées à la religion. De fait, il donne la priorité à son rôle et ses obligations professionnels par rapport à sa pratique religieuse. Pour cela il accepte, ou se résout, à prendre de la distance avec les prescriptions, les rites et les traditions de sa religion. Comme l'illustrent les extraits d'entretiens ci-dessous, deux postures singulières sont repérables. La première correspond à celle d'un salarié pour qui le rôle professionnel prime et pour qui la religion doit rester à l'écart du milieu professionnel. Il ne ressent pas le besoin d'exprimer ou de vivre sa religiosité au travail. La seconde correspond à une posture de renoncement. Le salarié renonce à sa pratique religieuse le temps du travail et en ressent éventuellement une frustration. La raison la plus souvent évoquée ici par les salariés pour justifier de leur attitude est le risque que le dévoilement de leur religiosité remette en cause leurs relations avec leurs collègues et le management. Ils se perçoivent, en tant que pratiquants, comme appartenant à une catégorie de personnes stigmatisables et anticipent un impact négatif sur les relations professionnelles.

⁸³ Honoré (2018b).

« *Quand je suis au travail, je suis au travail c'est tout. Dès que je passe la porte de la boîte, je suis logisticien point barre. Je suis plus musulman. Je mets ma religion de côté quand je suis au travail. C'est normal. Ça me pose mais absolument aucun problème.* » (Un logisticien dans une entreprise de transport de marchandises)

« *Je suis pratiquant. La prière pour moi c'est important. Je sais bien que je peux adapter ma façon d'être pratiquant et je le fais. C'est un peu frustrant. J'aimerais bien faire autrement, pouvoir prier comme je veux, enfin je veux dire pas pendant le travail mais le midi par exemple. Mais c'est important pour moi, comment dire cela ? C'est important que ça reste caché pour que mes collègues et mon chef ne me voient que comme un collègue. Même si je pose un jour pour ça, je dis que c'est pour autre chose.* » (Un ouvrier spécialisé dans une entreprise industrielle)

Type de situations n° 2 : le fait religieux étiqueté et normalisé

Dans ce type de situations, la foi et la pratique de l'individu sont connues par ses collègues et, éventuellement, par le manager. Ses comportements qui s'y rapportent sont désignés et étiquetés comme religieux. Toutefois, cela n'entraîne pas de dégradation des interactions ni d'altération du rôle professionnel de la personne. Comme l'illustrent les extraits d'entretiens retranscrits ci-dessous, cette expression de la religiosité de l'individu est considérée comme normale, au sens où son comportement n'est pas désigné comme déviant ou atypique. Toutefois, elle est renvoyée aux interstices du fonctionnement organisationnel et n'est pas institutionnalisée. Les prières sont

acceptées lorsqu'elles sont réalisées pendant les pauses et dans des endroits discrets, sans gêne pour les autres. Les signes religieux sont tolérés tant que leur port n'interfère pas avec des règles ou des consignes de sécurité, d'hygiène, etc. Le café le matin ou le déjeuner peuvent donner lieu à des discussions sur la religion. Ponctuellement, des demandes d'absence ou d'aménagement des plannings peuvent avoir des motifs religieux sans être considérées comme atypiques, etc.

« Je ne parle pas de religion sans arrêt. Je suis sérieux dans mon travail, quand je bosse, je bosse, les gens savent bien ça. Quand je prie dans mon bureau ça ne gêne personne, ils le savent mais ça ne les gêne pas. » (Un agent administratif dans une entreprise commerciale)

« Je sais ce que je peux faire, ce qui est toléré et ce qui n'est pas toléré. Il faut être pragmatique et trouver un équilibre. On est là avant tout pour travailler. » (Un ouvrier spécialisé dans une entreprise technologique)

« Ouvrir une porte et voir quelqu'un qui prie dans son bureau ce n'est pas ce à quoi on s'attend. Pendant la pause, si c'est discret, pour moi il n'y a pas de problème. » (Un chef de service dans une entreprise de services informatiques)

« Tant que ça ne déborde pas sur le travail je ne dis rien. » (Un agent de maîtrise dans une entreprise métallurgique)

« Tant que ça reste discret et que le travail est fait il n'y a rien à dire. » (Un chef de chantier dans une entreprise de construction)

Dans ce type de situations, le salarié pratiquant prend de la distance avec sa pratique religieuse habituelle, sans pour autant la mettre de côté, comme c'est le cas dans les situations du premier type. Cette prise de distance s'appuie sur une connaissance de ce qui est admis et ce qui ne l'est pas dans la situation de travail dans laquelle il se trouve. Cette même connaissance est plus souvent le fruit de l'expérience de l'individu que le résultat d'action de communication de l'entreprise ou du management. Les personnes pratiquantes ressentent l'existence de risques de stigmatisation et de dégradation des interactions avec le management et avec leurs collègues. La prise de distance avec leur pratique religieuse habituelle leur permet donc de les gérer.

Type de situations n° 3 : le fait religieux déviant

96

Ici, l'individu se trouve confronté à une situation d'injonctions contradictoires dans laquelle il est tiraillé entre son rôle professionnel et sa pratique religieuse. Il perçoit les prescriptions de l'un et de l'autre comme incompatibles. Ce blocage est lié aux risques – désignation de son comportement comme déviant, sanctions, etc. – qu'il associe à la prise de distance avec son rôle professionnel ou avec sa pratique religieuse.

La distance que l'individu prend par rapport aux comportements religieux, qu'il considère comme importants, implique de renoncer en partie à ses convictions. Elle peut l'amener à subir la désignation de son comportement comme déviant par des coreligionnaires dans l'entreprise ou en dehors lorsqu'il est impliqué dans une communauté. Cette prise de distance pourra être sanctionnée par la souffrance psychologique liée au renoncement et/ou au travers d'une remise

en cause de sa place dans une communauté, des reproches, des sarcasmes, des accusations de ne pas être un bon croyant, etc. D'un autre côté, l'absence ou l'insuffisance de distance avec les normes et prescriptions religieuses peut être considérée comme un comportement déviant par l'entourage professionnel, que cela ait ou non un impact sur la réalisation du travail, mais bien évidemment encore davantage lorsque c'est le cas. L'individu est alors exposé à un double risque de sanction et de stigmatisation. Son comportement religieux peut remettre en cause ses interactions avec ses collègues et être désigné comme indésirable sur le lieu de travail par le management. Dans le même temps, son comportement professionnel peut lui aussi être désigné comme défaillant par sa communauté religieuse.

Il ressort des entretiens que deux éléments jouent ici un rôle déterminant. Le premier est l'objet et la forme de l'action managériale ainsi que la compréhension qu'en a la personne. Lorsque l'action managériale est centrée sur la bonne réalisation du travail et le bon fonctionnement de l'équipe ou de l'organisation, les individus désignés comme déviants comprennent cette désignation et définissent le tiraillement entre leur rôle professionnel et leur religiosité comme étant leur problème :

« Je comprends le chef, si chacun fait comme il veut en fonction de sa religion ou d'autre chose ça ne peut pas marcher, je comprends qu'il ne soit pas d'accord, lui c'est le boulot avant tout, mais moi j'ai aussi ma religion. » (Un ouvrier dans une entreprise industrielle)

« Si je ne peux pas prier, si je dois m'habiller comme tout le monde, tête nue, je ne suis pas bien, le chef de service il doit faire tourner le service. Il ne peut pas accepter ça, à sa place je ferais comme lui. » (Une employée dans une entreprise de distribution)

« Je ne peux pas faire ce qu'il me demande. C'est un problème parce que c'est mon boulot, mais j'ai ma religion aussi. C'est Dieu contre le cadre. C'est mon problème, je sais bien. Henri (le cadre), il fait son boulot. » (Un employé administratif dans une entreprise commerciale)

En revanche, lorsqu'il n'y a pas d'impact sur le travail et sa réalisation, les individus adoptent une posture de remise en cause de l'action de l'encadrement :

« Je ne gêne personne, non mais vraiment. Je fais mon boulot, toujours à fond. Qui ça gêne ma prière ? Sérieusement qui ça gêne ? Pour s'en rendre compte faut venir me voir, faut me chercher ! » (Un employé administratif dans une entreprise de logistique)

« Je ne comprends pas pourquoi, il y en a bien qui ont des photos de leurs gosses, moi c'est Jésus. Ils (l'encadrement) sont les premiers à me dire que je travaille bien, mes évaluations sont supers, sauf ça. » (Une employée dans un centre d'appels)

Le deuxième élément est l'implication de l'individu dans des interactions, dans l'entreprise ou en dehors, avec des coreligionnaires, par exemple au sein d'une communauté telle qu'une paroisse, qui vont de leur côté évaluer et juger son comportement et ses prises

de distance avec son rôle professionnel et avec les prescriptions religieuses :

« *J'ai parlé du travail, mon imam a été très clair et pour moi ça a été un soulagement. Il m'a dit au travail tu travailles, si tu peux prier sans problème tu pries mais sinon tu attends d'être chez toi le soir.* » (Un ouvrier dans une entreprise du secteur des BTP)

« *Il y a un groupe ici, on est plusieurs. Si tu ne viens pas prier c'est un problème pour les autres. A la limite ils vont venir me chercher dans l'atelier. Je n'ai pas vraiment le choix.* » (Un ouvrier spécialisé dans une entreprise de transport)

« *Tu vois tous les autres qui pratiquent comme on dit. On te fait comprendre qu'il faudrait en faire plus. Il y a des réflexions, des remarques. Petit à petit tu t'y mets.* » (Un ouvrier dans une entreprise industrielle)

« *Les adventistes on ne peut pas travailler à partir du vendredi soir. J'en ai parlé à mon évêque. Il m'a dit que je ne pouvais pas travailler le samedi. Il n'y a rien à faire. Il a proposé d'aller en parler à mon patron mais je ne veux pas, ça va être pire. D'un côté j'ai mon patron et de l'autre côté j'ai ma paroisse.* » (Un employé administratif dans une entreprise de services à l'industrie)

Type de situations n° 4 : le fait religieux transgressif

Le salarié refuse toute prise de distance avec la pratique religieuse. Il la définit et la légitime par rapport aux prescriptions religieuses en se référant aux textes, aux discours et à l'autorité de responsables religieux ou directement à Dieu. Il n'envisage pas de se l'approprier et de l'aménager en fonction de ses contraintes et souhaits personnels. S'il doit y avoir des accommodements il ne les envisage que par rapport à son rôle professionnel, à l'organisation du travail et à l'action managériale. La légitimité du manager et de l'entreprise à contraindre la pratique religieuse, y compris pour des motifs de bonne réalisation du travail, est régulièrement remise en cause. Les extraits d'entretiens avec des salariés et des managers retranscrits ci-dessous illustrent cette posture :

100

« *L'autre jour un salarié très pratiquant qui portait la kippa m'a calmement expliqué que son chef à lui c'était Dieu et qu'entre Dieu et l'entreprise ou entre Dieu et moi il préférerait obéir à Dieu.* » (Un cadre dans une entreprise de transport)

« *Je suis croyant, je suis pratiquant, certains ne le sont pas, c'est leur choix, moi je le suis. J'accepte de travailler sous les ordres de mon chef mais il y a une limite et cette limite ce sont les ordres de Dieu. Ce n'est ni mon chef ni l'ingénieur et sa cravate qui peuvent me dire s'il faut que je prie ou non, c'est Dieu, même ici, même au travail.* » (Un ouvrier spécialisé dans une entreprise industrielle)

« *Mon guide c'est Dieu, mon chef peut me donner des ordres, j'accepte ça, mais Dieu m'en donne aussi et il est tout de même plus important, mon chef doit comprendre ça et il doit en tenir compte.* » (Une employée administrative dans une entreprise commerciale)

L'espace pour co-construire des solutions est inexistant. La posture des salariés bloque la discussion et fait basculer les échanges dans un registre de confrontation. Ce blocage résulte du refus de toute prise de distance avec les prescriptions religieuses. Il peut aussi venir du refus du management d'adapter le fonctionnement organisationnel pour prendre en compte les demandes des salariés pratiquants. Pour les managers que nous avons rencontrés, les solutions et modes de management mis en œuvre dans les situations précédentes ne sont plus opérationnalisables. Il ne s'agit plus de rechercher un accord. Comme l'illustrent les extraits d'entretiens suivants, le comportement est désigné comme transgressif et intolérable. Il relève d'une prise en charge disciplinaire.

« Il y a des choses, pourquoi pas, ça ne pose pas de problème, mais là non, refuser de bosser avec lui parce qu'il est juif, non. C'est plus de la liberté religieuse c'est de l'antisémitisme. C'est même plus de mon ressort c'est du ressort de la direction ou de la DRH, je ne sais pas, mais c'est sanctionnable en tout cas. » (Une chef d'équipe dans une entreprise de services)

« Il y a des règles, elle refuse de s'y soumettre. J'ai essayé de discuter, ce n'est pas possible. Bon ok dans ce cas c'est simple, c'est entretien disciplinaire et après on verra bien. » (Un chef de service administratif dans une entreprise industrielle)

« Il a été embauché pour faire un boulot. Il ne veut pas le faire. Si la raison c'était la sécurité à la limite... mais là c'est la religion. Il n'y a même pas à discuter, c'est entretien préalable à une sanction directement. » (Une cadre dans une entreprise de services)

Tableau de synthèse⁸⁴

	Cas n° 1 : fait religieux invisible	Cas n° 2 : comportement étiqueté « religieux » mais non déviant	Cas n° 3 : déviance	Cas n° 4 : Transgression
Tension et tiraillement	Faible.	Modéré géré par l'individu, pas vraiment de tiraillement.	Fortes tensions, tiraillements marqués.	Opposition entre les logiques d'action et les prescriptions comportementales professionnelle et religieuse.
Rôle et formes de la prise de distance	Avec la pratique religieuse.	Principalement avec la pratique religieuse et un peu avec la pratique professionnelle. Gestion de la distance par l'individu. Rôle de cadrage du management.	Avec la pratique professionnelle et/ou avec la pratique religieuse. Elle a pour objectif de maîtriser la déviance et de gérer les tiraillements et les risques associés.	Avec la pratique professionnelle. Correspond à une remise en cause de la norme ou de la pratique professionnelle.
Rôle de l'étiquetage	Crainte de l'étiquetage, autodiscipline.	Avec la pratique professionnelle. Correspond à une remise en cause de la norme ou de la pratique professionnelle.	Fixe l'anormalité, stigmatisé. L'individu peut se définir ou être défini comme déviant par rapport à la religion ou à son rôle professionnel.	Désignation du comportement transgressif, légitimation de l'action disciplinaire.

⁸⁴ Honoré (2018b).

	Cas n° 1 : fait religieux invisible	Cas n° 2 : comportement étiqueté « religieux » mais non déviant	Cas n° 3 : déviance	Cas n° 4 : Transgression
Rôle des normes et normalisation	Point de référence pour l'individu.	Normalisation formelle et infor- melle de ce qui est interdit et toléré.	Centrage sur l'interdit (travail) ; Centrage sur ce qui n'est pas négociable (religion).	Confrontation.

3.4. Comportements religieux collectifs et dérives organisationnelles

Nous nous intéressons ici plus particulièrement aux situations de types 3 (déviance) et 4 (transgression) qui sont celles qui, *a priori*, devraient être les plus problématiques et plus génératrices de conflits et de blocages. Notre objectif est de comprendre comment des dynamiques récessives peuvent s'y mettre en place et comment des éventuels leviers d'action permettent au management d'agir pour stopper les dérives et rétablir des échanges et un fonctionnement apaisés. Nous nous intéressons tout d'abord aux situations marquées par des faits individuels et/ou isolés. Dans un second point, nous nous intéressons aux situations impliquant des groupes.

3.4.1. Approfondissement des situations de déviance, de transgression et des dynamiques

« Ce qui est important c'est de pouvoir répondre à une demande normalement, comme s'il n'y avait pas de raison religieuse. La plupart des salariés pratiquants qui me font une demande à caractère religieux, s'ils ne me donnaient pas la raison ce serait pareil. Il veut modifier ses horaires pour un truc religieux, bon moi que ce soit religieux ou non c'est pareil. Dans ce cas-là si je dis "non ce n'est pas possible j'ai besoin de toi pour le travail", la personne comprend. Mais je ne dis pas non sans une bonne raison. Tant que la personne sait que le travail passe avant et qu'on peut discuter pour trouver une solution, il n'y a pas de problème ». (Un chef d'équipe dans l'industrie)

« Il y a des choses acceptables. Quelqu'un qui veut porter un signe religieux dans son bureau, pourquoi pas ? S'il y a une fête religieuse, il demande à être absent c'est d'accord. Si ça ne gêne pas le chantier... Il y en a d'autres qui le sont moins. Pas vouloir bosser avec untel parce qu'il est juif ou musulman ça non. Pareil, si un salarié refuse de faire équipe avec une femme parce que sa religion soi-disant lui interdit, c'est non. » (Un ingénieur dans le BTP)

Comme nous l'avons déjà souligné, l'élément pivot ici est la possibilité d'engagement d'une discussion entre le salarié pratiquant et son manager. Plusieurs éléments sont déterminants : l'existence d'un espace de discussion, la manière dont les personnes appréhendent le fait religieux ainsi que le registre qu'elles mobilisent pour le désigner. En effet, c'est elle qui va permettre d'initier une dynamique de construction de l'accord ou, à l'inverse, une dynamique de conflit. Au sein de cette interaction la posture de chaque personne est déterminante.

Du côté du manager, nous repérons deux éléments déterminants pouvant provoquer le blocage. Le premier est le refus de toute expression de la religiosité des personnes au travail. Quelle que soit la position de l'entreprise, qu'elle soit, en nous référant aux catégories mobilisées plus haut, dans une logique de refus / déni, tolérance / laxisme ou aménagement / accommodement, qu'elle soit concernée ou non par le principe de laïcité, certains managers sont hostiles à l'expression de la religiosité dans l'espace de travail. Cette posture est le plus souvent associée à une référence forte à la laïcité et à une confusion concernant son champ d'application entre les espaces publics (au sens de tout ce qui sort du strictement privé) et ceux couverts par le droit public. Elle peut les amener, ponctuellement ou systématiquement, à refuser tout dialogue.

Le deuxième élément est le type de fait religieux et la manière dont le manager le considère. Certains faits sont considérés par les managers comme acceptables et d'autres comme inacceptables. Le risque est de bloquer *a priori* la discussion alors que nous avons montré précédemment (II) que le type de fait ne détermine pas la posture du salarié et son ouverture au dialogue. Il est également celui d'une dissonance entre la posture du manager et celles d'autres managers ou encore celle de l'entreprise.

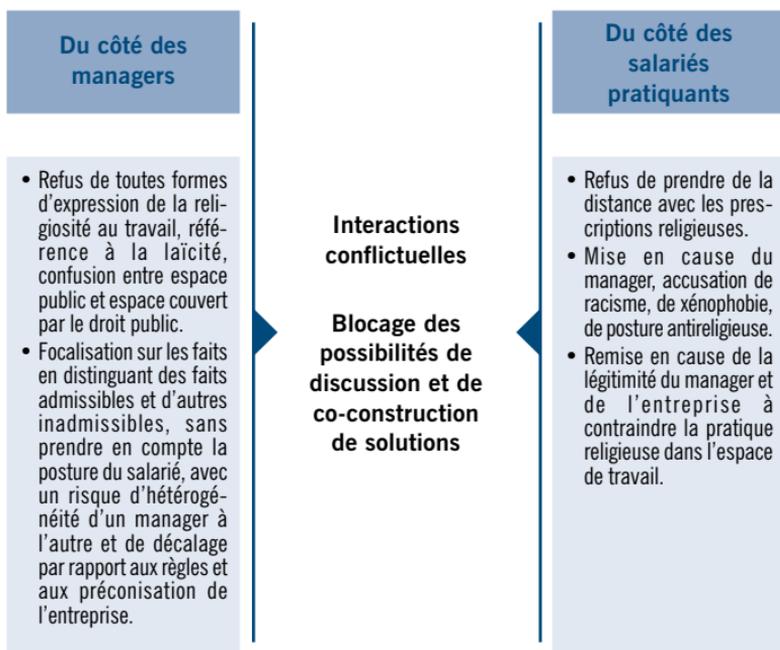
Du côté des salariés, nous repérons trois éléments déterminants qui peuvent provoquer le blocage :

1. Le refus de toute prise de distance avec la religion et les comportements que le salarié associe à sa pratique.
2. La mise en cause du manager par le salarié en lui attribuant la responsabilité du blocage, le plus souvent en l'accusant d'être raciste, xénophobe et/ou antireligieux.

3. La mise en cause de la légitimité de l'action managériale et de l'entreprise à contraindre la pratique religieuse, y compris au travail.

Nous synthétisons ces différents éléments dans le schéma ci-dessous :

Les causes des blocages de la discussion productive entre managers et salariés pratiquants



3.4.2. Les dynamiques de blocage au sein des groupes et des équipes

La dynamique du groupe permet à l'individu de dépasser sa situation individuelle et de réaliser des actes ou de mettre en œuvre des comportements qui ne seraient pas les siens s'il restait isolé. Les situations de blocage dans lesquelles un groupe, plutôt qu'un salarié isolé, est impliqué sont marquées par des caractéristiques récurrentes. Nous en avons identifié quatre principales. Nous repérons également quatre étapes dans le déroulement des dynamiques qui aboutissent à ces situations.

3.4.2.1. Quatre caractéristiques des situations de tension impliquant des groupes⁸⁵

Le premier élément déterminant est l'identité du groupe définie par la référence à la religion et la norme de comportement qui en découle. Le fonctionnement du groupe s'organise autour des prescriptions religieuses en termes de comportements. Le groupe exige que les rythmes de travail (journaliers, hebdomadaires ou annuels) soient calqués sur les rythmes religieux. Il revendique la possibilité d'organiser des événements religieux dans l'espace de travail, par exemple des prières collectives, éventuellement pendant le temps de travail. Il demande à ses membres de respecter les codes vestimentaires ou physiques prescrits par la religion. Il revendique enfin que l'organisation du travail, et notamment la composition des équipes, tienne compte du critère d'appartenance à la religion concernée et exclue certains types de personnes (par exemple les non-coreligionnaires ou les femmes), etc. De plus,

⁸⁵ Honoré (2016a).

comme le montre l'extrait d'entretien ci-après, les membres du groupe désignent celui-ci en faisant explicitement référence à la religion :

« Nous sommes une équipe de musulmans, tout le monde dans l'équipe est musulman et pratique. De toute façon il n'y a pas le choix, pour bosser dans cet atelier il faut être musulman sinon ce n'est pas possible. Ils le savent dans l'entreprise, ils savent qu'ici c'est une équipe musulmane. » (Un salarié d'une entreprise de logistique)

En deuxième lieu est mise en place une pratique d'étiquetage qui permet d'identifier les individus perçus comme devant appartenir au groupe et avoir un comportement religieux. Les personnes identifiées par le groupe et ses leaders comme étant soit de la même religion soit devant l'être en raison, par exemple, de leur appartenance ethnique, font l'objet de sollicitations et de pressions pour intégrer le groupe. Les deux extraits d'entretiens ci-dessous l'illustrent :

« Il faut se serrer les coudes. Un gars, s'il est musulman, il doit venir avec nous. On doit faire bloc si on veut exister et ne pas se laisser manger. Si on a un collègue qui devrait être avec nous parce qu'il est musulman, même s'il n'est pas pratiquant, on va le chercher. Il comprend assez vite que c'est mieux pour lui et après il nous remercie de l'avoir forcé un peu parce que, grâce à ça, il retrouve Dieu. » (Un salarié d'une entreprise industrielle)

« Quand tout le monde se met à faire la prière et qu'on te fait comprendre que tu devrais la faire aussi parce que tu es censé être religieux, c'est dur de rester seul dans son coin. On vient

te chercher une fois, deux fois, bon ben tu finis par y aller et par rentrer dans le cercle. » (Un salarié d'une entreprise industrielle)

« C'est arrivé plusieurs fois sur la chaîne de production. Le gars bosse. Il ne demande rien à personne et les autres viennent le chercher pour qu'il aille prier avec eux. Il n'est même pas religieux, mais il n'a pas le choix. Pour eux il est algérien donc il est musulman donc il doit venir prier. » (Un représentant syndical dans une entreprise industrielle)

En troisième lieu, le groupe se définit par rapport à une menace qui pèserait sur la religion et qui serait portée par des ennemis représentés par l'entreprise, son management et éventuellement les syndicats. A l'extrême, la possibilité de discuter avec l'encadrement est niée en accusant ce dernier de vouloir réorganiser le fonctionnement de manière à défaire le groupe et à fragiliser ses membres en raison de leur religion. Les extraits d'entretiens ci-dessous l'illustrent :

« C'est évident qu'ici ils rêvent que d'une chose c'est de casser les équipes. Mais ce qu'ils veulent vraiment c'est virer les musulmans. C'est l'islam qu'ils ne veulent pas. C'est pour ça que les musulmans ont intérêt à se protéger les uns les autres. » (Un salarié d'une entreprise de logistique)

« De toutes façons en tant que cadre je suis l'ennemi. Quoi que je dise c'est contre leur religion. » (Un chef d'atelier industriel)

« C'est difficile pour nous. Soit on défend les revendications et on est toléré, mais parfois ce n'est pas faisable. On ne peut pas

défendre le fait de ne pas vouloir bosser avec des femmes. Soit on est contre eux. Il n'y a pas de milieu : c'est pour ou contre. »
(Un représentant syndical dans une entreprise industrielle)

Le sentiment d'hostilité de l'environnement joue ici un rôle important. Le sentiment que l'extérieur menace le groupe et ses membres renforce la nécessité de ne se référer qu'au collectif et d'être solidaire, ainsi que de maintenir la discipline au sein du groupe. La menace que représentent les autres groupes et le monde autour est un argument récurrent dans les discours destinés à prévenir les défections et à maintenir l'implication.

Enfin, en quatrième lieu, apparaît le rôle des leaders, déterminant pour maintenir la cohésion du groupe, mais aussi pour établir un rapport de force avec l'encadrement de l'entreprise.

« En face de moi j'ai un groupe, mais ce groupe il a des têtes. C'est toujours le même à qui j'ai affaire quand il y a un clash. Les autres sont là mais c'est lui qui parle. S'il décide que le travail s'arrête les autres suivent. Ils lui obéissent plus qu'à moi ou au chef d'atelier. » (Un chef d'équipe dans l'industrie)

« On a un chef, oui, enfin un chef, ce n'est pas comme un imam mais c'est lui qui dirige la prière quand on prie ensemble. C'est important parce qu'il veille à la cohésion de l'équipe. Il sait repérer quand il y a des trucs qui se préparent contre nous. Ça, il n'est pas dupe. Et puis dans l'équipe il veille aussi à ce que chacun se comporte bien, à ce que chacun suive, comment dire ? Ben suive les règles du groupe ». (Un salarié dans l'industrie)

« C'est lui qui donne les consignes. Il nous défend. Les cadres, ils rêvent de voir l'équipe qui explose. Lui il maintient le groupe. D'ailleurs c'est lui qui parle avec eux, c'est notre porte-parole. »
(Un salarié dans l'industrie)

Le leader joue ici un double rôle. En interne, il maintient la cohésion et est le garant du discours sur la rationalité du groupe et la justesse de sa cause. Il veille à ce que les comportements individuels restent ceux attendus par le groupe. En externe, il mène les confrontations et négociations avec le management et parfois avec les syndicats. Ce rôle renforce son leadership et sa légitimité.

3.4.2.2. Quatre étapes dans la dynamique aboutissant aux situations de tension impliquant des groupes

Nous repérons, à partir des matériaux recueillis au cours de nos travaux, quatre étapes menant à des situations de tension.

111

Étape 1 : le management perd le rapport de force initial

Dans les situations de blocage, deux mécanismes s'articulent : la tension entre la religion de l'individu et son entreprise d'une part, et l'empêchement de la discussion et donc de la construction de solutions sous forme de compromis d'autre part. Nous retrouvons ici le moteur classique de la déviance, c'est-à-dire la tension entre deux systèmes de normes et dans le même temps le blocage des mécanismes de régulation traditionnels que sont le dialogue et la prise de distance. La réaction du management à ce stade est alors déterminante. S'il peut établir ou rétablir un dialogue portant sur des questions directement liées au travail et à son organisation, la tension reste mais les différentes parties font évoluer leur position

pour se rapprocher d'une posture de recherche d'accommodements raisonnables. Si ce n'est pas le cas, parfois avec l'appui de sa hiérarchie et des services fonctionnels de l'entreprise, le manager peut réussir à imposer sa solution en ayant recours, s'il le faut, à une sanction disciplinaire. Si le manager ne peut débloquer la situation par l'un ou l'autre de ces deux moyens, les individus imposent leur comportement et transforment de fait le fonctionnement de l'organisation. Ce type de situation constitue la première étape de la radicalisation et est le préalable à l'enchaînement des étapes suivantes.

Étape 2 : la constitution d'un groupe

Lorsque l'étape 1 est franchie, un premier basculement s'est opéré. En imposant leur mode de fonctionnement, ces salariés assujettissent, partiellement bien sûr, le fonctionnement de l'organisation du travail aux prescriptions religieuses auxquelles ils se réfèrent. Ils peuvent dès lors se définir à partir de la religion plutôt que par leur rôle professionnel, ce qu'illustrent ces deux extraits d'entretiens :

« *Nous sommes une équipe de musulmans.* » (Un salarié dans une entreprise industrielle)

« *A la maison, dans la rue, au café, je suis musulman, ici aussi, au travail. Je suis un musulman qui travaille dans la logistique.* »
(Un salarié dans une entreprise de transport)

L'étape 2 consiste alors à recruter et à augmenter la taille du groupe. Ce recrutement n'a pas pour objet de convertir à la religion concernée des gens qui lui sont extérieurs. Il cible les personnes repérées comme pratiquantes puis celles qui sont identifiées comme devant être proches de la religion, notamment pour des raisons ethniques,

d'origines géographiques ou socio-culturelles. Les arguments mobilisés, ensemble ou séparément, pour convaincre les personnes de rejoindre le groupe font appel à trois registres différents.

Le premier est celui de la force morale. La religion est présentée comme le garant d'un fonctionnement du groupe et de comportements individuels qui respectent des valeurs présentées comme supérieures à celles des autres salariés et à celles de l'entreprise. L'extrait d'entretien qui suit les identifie :

« Valeurs morales, respect, productivité, honnêteté, courtoisie, solidarité, générosité, responsabilité, c'est ça la foi au travail, ces valeurs-là nous viennent de notre religion et elles me guident chaque jour dans mon travail. » (Un chef d'équipe dans une entreprise industrielle)

Le deuxième argument est celui de la protection des individus. Le groupe, à travers ses leaders, développe un discours définissant les autres, autour du groupe, comme des menaces. Ce mécanisme amène à désigner le management, éventuellement les autres salariés et équipes, parfois les syndicats, comme hostiles aux salariés pratiquants. Rejoindre le groupe est présenté comme une solution efficace pour se protéger.

Le troisième argument est celui de la contrainte. Les individus qui ne rejoignent pas spontanément et immédiatement le groupe peuvent faire l'objet de pressions. Cela prend par exemple la forme d'un autre salarié qui vient chercher l'individu à son poste de travail pour qu'il participe à un mouvement collectif (par exemple une prière collective) ou alors la personne est, à l'inverse, tenue à l'écart de certaines interactions, etc.

Lorsque le groupe a atteint une taille suffisante, sa position dans un rapport de confrontation avec le management est renforcée. Son pouvoir de nuisance est plus important et le coût d'un conflit augmente pour l'entreprise. Comme le montre l'extrait d'entretien ci-dessous, le management de proximité est alors dans une situation bloquée qu'il peut difficilement gérer seul car les enjeux dépassent souvent son niveau d'action :

« A un moment je ne pouvais plus rien faire. Dès que je disais « non » l'équipe stoppait tout. En même temps ils voulaient des choses que je n'avais pas le pouvoir de mettre en place. Ce n'est pas à moi de décider si on peut mettre en place un lieu de prière ou si l'équipe a son mot à dire sur qui on recrute, normalement non alors je suis coincé entre l'équipe et au-dessus. Si au-dessus ça ne suit pas, je fais comment ? Ben je ne fais rien ! » (Un chef d'équipe dans l'industrie automobile)

Les revendications du groupe évoluent. Il ne s'agit plus de demander de simples aménagements du temps de travail ou l'autorisation de tenues, voir la possibilité d'organiser des prières, mais de revendiquer un certain niveau de contrôle sur des processus de gestion tels que le recrutement ou la répartition des tâches voir sur la nomination de managers.

Étape 3 : la recherche de relais institutionnels

La troisième étape consiste, pour le groupe, à rechercher des relais institutionnels dans la structure managériale ou, plus souvent, chez les représentants du personnel. Cette étape permet aux revendications du groupe d'être présentées par des canaux officiels et d'être ainsi légitimées. Le groupe cherche par exemple à présenter des personnes

aux élections internes à l'entreprise, si possible sous l'étiquette d'un syndicat classique. Si cela n'est pas possible, l'alternative est la création d'un syndicat local qui portera les revendications du groupe.

Étape 4 : la territorialisation

Enfin la dernière étape consiste à s'approprier un territoire qui peut correspondre à un atelier, un service, un département qui est défini comme étant celui de l'équipe. Le groupe peut en organiser et en réguler le fonctionnement à partir des principes religieux. Ceux qui sont étiquetés comme hostiles ou indésirables sont exclus ou marginalisés. Il s'appuie sur la force du nombre et sur les relais institutionnels obtenus. Les extraits d'entretiens ci-dessous illustrent ce phénomène :

« L'atelier B ce n'est pas la peine si t'en es pas ! Mettre une femme là-bas, même une gradée, une chef d'équipe, même une ingénieure, ce n'est pas possible. De toute façon ils ont les syndicats avec eux. Ils feraient barrage aussitôt. C'est leur atelier, ils ont leurs règles. Je ne dis pas que ça ne marche pas, ils ont de bons résultats, enfin ça va, ce n'est pas mieux que les autres mais ça va. Mais c'est leur atelier, tu n'y rentre pas si t'es pas avec eux. » (Un chef d'atelier dans l'industrie)

« Ce service c'est un bastion musulman. On est piégé à mon avis. Je ne sais pas, peut être que l'entreprise se dit que comme ça on sait où ça se passe. Mettre un non-musulman dans cette équipe ce n'est pas envisageable. Il ne tiendrait pas deux minutes. » (Un chef d'équipe dans l'industrie)

Synthèse

Le rôle du management apparaît clé pour déminer les situations de fait religieux pouvant potentiellement poser problème dans l'entreprise. Néanmoins, dès lors que l'action d'un groupe de salariés pratiquants, pour lesquels la religion prend la préséance sur leur activité professionnelle, cherche à s'opposer, plus ou moins fortement, au management, ce dernier est en échec. Or, c'est bien cette incapacité à amorcer une discussion qui pourra amener à des situations bloquantes voire (très) problématiques.

Dans ces situations, le manager doit pouvoir faire appel au soutien de l'entreprise en sollicitant sa hiérarchie et/ou les services fonctionnels. Pour cela, il faut que ces derniers soient à la fois réceptifs et réactifs.

POINTS DE VIGILANCE ET RECOMMANDATIONS POUR LA PRISE EN COMPTE DU FAIT RELIGIEUX AU TRAVAIL

4.1. Quelles actions publiques ?

Recommandation 1

Maintenir le cadre légal

La loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (2016) a institué la possibilité pour les entreprises d'encadrer la pratique religieuse et l'expression de la religiosité au travail. Sans remettre en cause la liberté des salariés pratiquants, elles peuvent lui imposer des limites en fonction de critères comme la sécurité, l'hygiène ou encore le bon fonctionnement de l'organisation du travail. **Il est nécessaire de maintenir ce cadre et de le pérenniser en l'état**, de manière à offrir une stabilité aux entreprises pour qu'elles puissent progressivement se l'approprier.

Un important travail d'évaluation permettant de quantifier plus précisément le nombre d'entreprises qui ont mis en place des dispositions - et d'en étudier le comment et le pourquoi ainsi que les effets produits - **doit être envisagé.**

Recommandation 2

Poursuivre l'action d'information et de formation réalisée par l'Observatoire de la Laïcité et encourager la recherche

L'Observatoire de la Laïcité joue un rôle essentiel d'information et de formation, notamment à travers la publication de documents et la tenue de conférences. Cette action est essentielle et ses effets sont repérables sur le terrain. **Il est donc nécessaire qu'elle soit, au minimum, maintenue, sinon amplifiée.**

Parallèlement, de plus en plus de chercheurs, notamment dans le champ des sciences de gestion, mènent des travaux sur la religion au travail. Ces démarches sont également essentielles pour nourrir la réflexion et permettre des approches de ce sujet s'appuyant sur des méthodologies rigoureuses garantissant la qualité des résultats. **Cette activité de recherche sur ce thème doit être encouragée,** par exemple en fléchant un appel à projet de l'Agence Nationale de la Recherche vers ces thématiques.

Recommandation 3

Accompagner les démarches des entreprises, notamment les PME et ETI, et les aider dans la gestion des situations difficiles

Les actions d'information et de formation doivent cibler particulièrement les petites et moyennes organisations qui disposent rarement de services juridiques et de gestion des ressources humaines. Les dirigeants de ces entreprises, lorsqu'ils sont confrontés au fait religieux, manquent souvent d'information et

sont désemparés face aux situations les plus délicates.

Dans plusieurs lieux sensibles (par exemple les aéroports), la gendarmerie et la police collaborent avec les entreprises pour leur apporter du soutien, notamment méthodologique, afin de repérer les situations les plus délicates, prévenir les dérives et traiter les cas les plus problématiques.

De manière générale, certains services pourraient apporter une aide aux entreprises, notamment aux PME et ETI, sur cette question. C'est le cas de **l'inspection du travail**, qui semble particulièrement bien positionnée pour jouer un rôle de conseil et facilitant pour traiter des situations de tension et de blocage lorsqu'elles se présentent.

4.2. Quelles actions de l'entreprise ?

Recommandation 4

Préciser et formaliser dans le règlement intérieur une ligne directrice qui doit être un choix politique de l'entreprise

Même si le fait religieux se manifeste très localement, il peut aussi avoir des implications concrètes sur les conditions de vie au travail des collaborateurs. Il est également de nature à impacter fortement le fonctionnement de l'entreprise, ses relations avec ses parties prenantes, son image ainsi que sa place dans son environnement.

Il est donc essentiel que les entreprises concernées par la question

du fait religieux au travail soient capables de fournir à leurs salariés et au management un cadre leur permettant de comprendre clairement quelle est la ligne directrice de l'entreprise. Cette dernière doit évidemment être conçue à partir du cadre légal, mais elle ne peut se limiter à une reprise à l'identique de celui-ci. Mais elle doit également résulter des choix de l'entreprise en matière de diversité et de responsabilités sociale et sociétale.

L'entreprise doit penser son positionnement, entre des logiques de tolérance religieuse ou d'inclusion. Dans un cas comme dans l'autre, elle doit également réfléchir aux limites et aux modalités concrètes.

Cette clarification de la ligne directrice peut se nourrir d'un processus participatif qui peut associer les parties prenantes internes et, éventuellement, externes de l'entreprise. Toutefois, elle doit être avant tout une décision de l'entreprise et donc être portée par ses dirigeants. Elle doit par ailleurs se concrétiser par **l'inclusion dans le règlement intérieur des éléments relatifs à la gestion du fait religieux.** Les enjeux sont multiples :

- établir un droit interne qui précise tant pour les salariés que pour l'encadrement ce qui est faisable et ce qui ne l'est pas en termes d'expression de religiosité et d'action managériale ;
- donner une légitimité aux managers pour contraindre l'expression de la religiosité au travail dans les limites de ce qui est prévu, et ainsi leur permettre d'objectiver leur action ;
- donner des garanties aux salariés quant au respect de la liberté religieuse au travail, en accord avec le Code du travail (article L 1121-1).

La présence de dispositions dans le règlement intérieur est un élément essentiel en cas de conflits juridiques pour justifier des actions contraignantes pour les pratiquants.

Recommandation 5

Mettre en œuvre des outils à disposition des salariés et de l'encadrement

Le troisième élément, après la définition de la ligne directrice et les dispositions dans le règlement intérieur, est la diffusion d'outils, d'une part de formation et d'information, et d'autre part d'aide au traitement des situations problématiques.

- **Des outils d'information et de formation** : ce peut être la rédaction de guides rappelant à la fois les principes et le cadre, ainsi que détaillant les comportements et actions possibles dans différentes situations. Ce peut être également la mise en place de programmes de formation. Il est important de distinguer les outils à disposition des encadrants pour guider leurs actions managériales de ceux à disposition des salariés pour leur préciser les modalités possibles d'expression de leur religiosité (ainsi que les limites), mais aussi leur donner les moyens de faire face à des situations de contraintes abusives, de stigmatisation ou de discrimination.
- **Des outils d'assistance aux encadrants confrontés à des situations particulièrement problématiques.** Les services fonctionnels (RH, juridique) comme la hiérarchie doivent pouvoir se mettre au service des encadrants de proximité à la demande de ces derniers pour les appuyer.

- Il est nécessaire de penser **une procédure d'alerte** permettant à l'encadrant de signaler qu'il est confronté à une situation particulièrement problématique, ou à un comportement particulièrement inquiétant.

Recommandation 6

Adopter une posture de soutien envers le management de proximité de la part des services fonctionnels et de la hiérarchie

Les remontées d'information doivent être traitées et servir à établir des tableaux de bord et des bilans crédibles de la situation. Il doit ensuite en résulter des actions concrètes.

1 2 2

- Les actions de formation et d'information doivent être prioritairement orientées vers les situations et les acteurs concernés par les questions de religion au travail. Pour cela, elles doivent être préparées en impliquant l'encadrement de terrain. Les programmes de formation doivent être conçus sur mesure et pensés à partir des situations rencontrées afin de ne pas être des « formations catalogues ».
- Le management de proximité doit être directement impliqué dans la recherche de solutions en cas de situations problématiques et la discussion, notamment avec les salariés concernés, doit rester l'outil prioritaire.
- Les situations les plus problématiques doivent systématiquement donner lieu à un échange productif entre l'encadrement et les services fonctionnels. Ces derniers doivent se positionner en appui, sans déposséder l'encadrement de ses responsabilités mais en lui

permettant d'être pertinent et efficace. Le management supérieur doit appuyer et légitimer l'action de proximité, là encore sans déresponsabiliser et en valorisant le courage managérial de ceux qui prennent le risque de traiter des situations sensibles.

- Les encadrants de proximité doivent systématiquement recevoir un retour sur le traitement de leurs remontées d'informations.

Recommandation 7

Veiller au respect de la liberté d'exprimer sa religiosité et prévenir les stigmatisations et discriminations

De la même manière, **les salariés doivent pouvoir bénéficier de la possibilité de saisir leur hiérarchie et/ou les services fonctionnels et d'obtenir de l'aide en cas de situation de contrainte abusive sur leur liberté d'exprimer leur religiosité, de stigmatisation ou de discrimination.** Ils doivent être informés de la possibilité de le faire et accompagnés au mieux dans cette démarche. Ces signalements doivent, là encore, être traités de manière systématique et factuelle. La discussion avec les acteurs concernés et la construction par le dialogue de solutions qui conviennent reste le moyen prioritaire d'action. Toutefois, en cas de blocage et de situations inacceptables, les salariés doivent pouvoir compter sur la protection de l'entreprise.

Cette possibilité doit exister à la fois pour les salariés pratiquants et pour ceux qui estiment subir des situations de discrimination et de stigmatisation de la part de salariés pratiquants.

Recommandation 8

Agir avec fermeté en cas d'excès ou de transgression

Les cas et les situations les plus problématiques doivent être traités systématiquement. Les comportements inacceptables doivent être pris en compte comme tels, sans attendre qu'ils se répètent. **L'entreprise doit être capable de prendre des sanctions disciplinaires fortes à l'encontre de salariés ou de managers** en cas de comportements portant atteinte au respect des personnes, de leur liberté, et/ou transgressant les règles fixées et garantissant le bon fonctionnement de l'entreprise.

4.3. Mobiliser l'encadrement de proximité

Recommandation 9

Adopter un management factuel et donner la priorité au travail tout en prenant en compte les personnes, leurs contraintes et leurs aspirations

Les situations de fait religieux au travail doivent être traitées de manière factuelle. Les écueils de la stigmatisation et de la discrimination ne peuvent être évités qu'en considérant les faits et en s'interdisant tout jugement de valeur sur les religions, leurs rites ainsi que les pratiques qui y sont associées.

L'entreprise est avant tout un lieu de travail. Le meilleur moyen d'objectiver le management, surtout par rapport aux questions posées par un sujet comme le fait religieux, est d'**évaluer les demandes et les comportements** par rapport au travail et au bon fonctionnement

de l'entreprise. Par exemple, une demande d'absence doit être traitée comme telle et par rapport à son impact sur la réalisation du travail, sans considération *a priori* d'une éventuelle justification religieuse. Il en est de même pour d'autres faits comme le port de signes ou l'utilisation d'un temps de pause pour prier.

Pour autant, ce principe ne doit pas être utilisé pour dénier la légitimité des demandes qui ont une dimension religieuse. La spiritualité, même religieuse, fait partie de la personne et de sa vie. Il y a aussi là un enjeu de bonne articulation entre vie au travail et vie hors-travail qui doit être considéré et pris en compte par le management avec respect et sans jugement.

Les principes légaux et issus du règlement intérieur doivent donc inspirer une action managériale qui doit rester pragmatique et orientée vers la recherche de solutions par la mise en discussion.

Recommandation 10

Formaliser les remontées d'informations concernant les situations problématiques et ne pas tolérer les débordements et comportements transgressifs

L'encadrement de proximité doit faire remonter des informations concernant le fait religieux dans les situations de terrain, notamment lorsqu'il rencontre des difficultés ou qu'il est confronté à des tensions et des blocages. Il doit faire preuve de courage managériale et de fermeté lorsqu'il est confronté à des comportements transgressifs et abusifs.

Pour cela, il doit disposer d'outils qui permettent une remontée

d'informations et ne doit pas s'exposer à des conséquences négatives sur l'évaluation de sa compétence managériale. Il doit également avoir l'assurance que sa hiérarchie et les services fonctionnels seront réactifs et adopteront une posture de soutien.

Annexe 1 : liste des indicateurs

Densité du fait religieux dans la situation de travail (11 indicateurs retenus)

- Fréquence du fait religieux
- Fréquence d'intervention managériale
- Diversité des faits religieux
- Typologie des faits religieux
- Évolution quantitative du fait religieux dans la situation de travail
- Évolution de la complexité des situations à gérer
- Impact du fait religieux sur la complexité de l'activité de manager
- Impact du fait religieux rend plus délicate à gérer les relations avec les subordonnés
- Facilité de la gestion des faits religieux au travail au quotidien
- Difficultés particulières ressenties face aux situations marquées par le fait religieux

Prise en compte du fait religieux par le management (4 indicateurs retenus)

- Pour répartir les tâches, les rôles, les missions
- Pour établir les plannings de travail
- Pour établir les plannings de vacances
- Pour constituer les équipes

Comportements des salariés marqués par le fait religieux (6 indicateurs)

- Les salariés pratiquants savent ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas, ils adaptent leur pratique religieuse
- Les demandes sont raisonnables
- Les salariés croyants et pratiquants ont une attitude positive qui a un impact positif sur les relations et sur le travail
- Les comportements et demandes sont le plus souvent individuels
- Les comportements et demandes tiennent compte des règles existantes ou des consignes données sur cette question du fait religieux
- Sur cette question de la religion au travail, les salariés concernés sont de plus en plus revendicatifs

Outils et dispositifs présents dans l'organisation et qui encadrent le fait religieux (8 indicateurs)

- Des dispositions dans le règlement intérieur sur la question du fait religieux
- Une charte ou un guide sur le fait religieux
- Des formations sur le fait religieux
- Des consignes particulières pour répondre aux demandes liées au fait religieux
- Un lieu dédié
- Des discussions lors de réunion de l'équipe managériale
- Des outils d'accompagnement de l'investissement spirituel des personnes
- Une position officielle de la direction de l'entreprise

Les dysfonctionnements organisationnels liés au fait religieux (4 indicateurs retenus)

- Fréquence des tensions et des conflits
- Impact du fait religieux sur les relations entre collègues
- Impact du fait religieux sur la bonne réalisation du travail
- Contestations et remises en cause des interventions et décisions du management

Annexe 2 : Description de l'échantillon

Nombre de questionnaires exploitables : 1 104

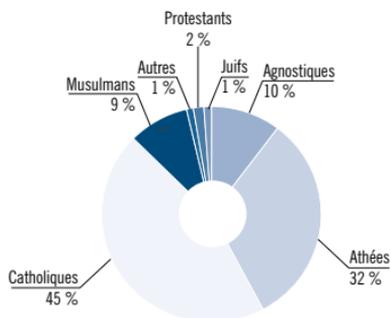
La marge d'erreur est de 2,94 % pour un niveau de confiance de 95 %.

Le logiciel XLStat a été utilisé pour les traitements et SurveyMonkey pour le recueil de données.

Le questionnaire a été envoyé à des personnes exerçant des responsabilités de management.

La répartition par religion (pratiquée ou affinitaire)

Agnostiques	10,29 %
Athées	31,92 %
Catholiques	45,19 %
Musulmans	8,94 %
Juifs	1 %
Protestants	1,55 %
Autres	1,11 %



La répartition par genre

Femmes :	47,83 %
Hommes :	52,17 %

Annexe 3

R ² (Comportement / 1)					
R ²	F	PR > F	R ² (Booststrap)	Erreur standard	Ration critique (CR)
0,641	342,754	0,000	0,651	0,025	25,701

Impact et contribution des variables pour Comportement (1)			
	Densité	Management	Organisation
Corrélation	0,795	0,146	0,118
Path coefficient	0,813	0,184	-0,268
Corrélation * coefficient	0,646	0,027	-0,032

Annexe 4

R ² (Management / 1)					
R ²	F	PR > F	R ² (Booststrap)	Erreur standard	Ration critique (CR)
0,944	3 211,485	0,000	0,943	0,007	129,828

Impact et contribution des variables pour Management (1)			
	Densité	Management	Organisation
Corrélation	0,171	0,674	0,246
Path coefficient	0,166	0,604	0,229
Corrélation * coefficient	0,038	0,501	0,204
Contribution au R ² (%)	0,230	0,423	0,347

Annexe 5

Matrice de corrélation (Pearson)		
Variables	Conflictualité religieuse	Conflictualité travail
Conflictualité religieuse	1	0,221
Conflictualité travail	0,221	1

Les valeurs en gras sont différentes de 0 à un niveau de signification $\alpha=0,05$

p-values (Pearson)		
	Conflictualité religieuse	Conflictualité travail
Conflictualité religieuse	0	< 0,0001
Conflictualité travail	< 0,0001	0

Annexe 6 : Lexique

Dysfonctionnement : toutes altérations du fonctionnement habituel de l'organisation. Il peut s'agir de conflits entre salariés ou entre salariés et managers, d'une remise en cause des décisions managériales ainsi que de l'organisation et de la bonne réalisation du travail, ou encore des relations professionnels, etc. 4 indicateurs retenus : fréquence des tensions et des conflits, impact du fait religieux sur les relations entre collègues, impact du fait religieux sur la bonne réalisation du travail, contestations et remises en cause des interventions et décisions du management.

Comportements des personnes exprimant leur religiosité dans l'espace de travail (6 indicateurs retenus) : Les salariés pratiquants savent ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas, ils adaptent leur pratique religieuse / Les demandes sont raisonnables / Les salariés croyants et pratiquants ont une attitude positive qui a un impact positif sur les relations et sur le travail / Les comportements et demandes sont le

plus souvent individuels / Les comportements et demandes tiennent compte des règles existantes ou des consignes données sur cette question du fait religieux / Sur cette question de la religion au travail, les salariés concernés sont de plus en plus revendicatifs.

Action managériale : comment la question du fait religieux est prise en compte dans les processus de gestion du travail et du fonctionnement organisationnel (4 indicateurs retenus) : Tenez-vous compte dans l'organisation du travail de votre équipe de la pratique religieuse de certains de vos collaborateurs [Pour répartir les tâches, les rôles, les missions] / [Pour établir les plannings de travail] / [Pour établir les plannings de vacances] / [Pour constituer les équipes].

Organisation : il s'agit ici d'indicateur synthétique de type score obtenu à partir de 8 indicateurs : il existe des dispositions dans le règlement intérieur sur la question du fait religieux / Une charte ou un guide sur le fait religieux / Des formations sur le fait religieux / Des consignes particulières pour répondre aux demandes liées au fait religieux / Un lieu dédié / Des discussions lors de réunion de l'équipe managériale / Des outils d'accompagnement de l'investissement spirituel des personnes / Une position officielle de la direction de l'entreprise.

Densité : nous la définissons par une dimension quantitative et qualitative en prenant en compte l'importance du fait religieux dans la situation de travail et de management ainsi que son impact sur l'action managériale et sur les relations entre les acteurs dans la situation de travail. Onze indicateurs ont été retenus : Fréquence du fait religieux / Fréquence d'intervention managériale / Diversité des faits religieux / Typologie des faits religieux / Évolution quantitative du fait religieux dans la situation de travail / Évolution de la complexité des situations à gérer / Impact du fait religieux sur la complexité de

l'activité de manager / Impact du fait religieux rend plus délicate à gérer les relations avec les subordonnés / Facilité de la gestion des faits religieux au travail au quotidien / Difficultés particulières ressenties face aux situations marquées par le fait religieux.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

Acquier A., Gond J.P., Igalens J. (2005), « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion », *Cahiers du Centre de Recherche en Gestion*, Université de Toulouse 1, n° 166.

Agnès B. (2013), « Le pèlerinage aujourd'hui : entre socialité et hagiothérapie », *Questions de communication*, 1, n° 23.

Allard P. & Benchabane D. (2010), « La finance islamique : modèle alternatif, postiche ou pastiche ? », *Revue française d'économie*, volume XXV(4), 11-38.

Altemeyer, B. (2003), « Why do religious fundamentalists tend to be prejudiced? », *International Journal for the Psychology of Religion*, 13, 17-28.

Aubert, N. (2018). « La participation des travailleurs dans la doctrine sociale de l'Église ». *Société, droit et religion*, numéro 8(1), 95-105.

Ayoun B., Rowe L. et Yassine F., (2014), « Is workplace spirituality associated with business ethics? », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 27 N° 5, 2015 938-957.

Barth I. (2012), *Management et religion*, Paris, EMS.

Barthélemy, M. & Michelat, G. (2007), « Dimensions de la laïcité dans la France d'aujourd'hui », *Revue française de science politique*, vol. 57(5), 649-698.

Batson, C. D., Schoenrade, P., & Ventis, W. L. (1993), *Religion and the individual: A social-psychological perspective*, Oxford: Oxford University Press.

Baubérot, Jean (2006), « La laïcité en crise ? Une conquête toujours en devenir », *Informations sociales*, août, n° 136, 48-59.

Baumann, D. & Gillig, M. (2012), « Comment transmettre un patrimoine séculaire sans perdre son esprit séculier ? », *Le journal de l'école de Paris du management*, 93(1), 38-44.

Benaïssa H. (2015), « Islam et capitalisme. Les entrepreneurs musulmans en France », *Entreprises et histoire*, 81(4), 111-125.

Benaïssa H., Boyer P., Mathieu S., Pelletier D. & Wolmark C. (2015), « Les religions dans l'entreprise », *Entreprises et histoire*, 81(4), 126-142.

Benefel M., Fry L.W. & Giegle D., (2014), « Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research », *Psychology of Religion and Spirituality* 6(3), 175–187.

Bennani A. & Barth I. (2012), « L'expression religieuse dans les entreprises : sortir des préjugés, Revue internationale de 201 cas de litiges juridiques. » In Barth I. (coord.) *Management et Religions*, Editions EMS 41-61.

Berthoin-Antal A. & Frémeaux S. (2013), « Don gratuit, spiritualité au travail, sens au travail : trois théories pour un management non instrumental du travail », RIMHE : *Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) et Entreprise*, 2013, 3-18.

Bianco J. (2015), « La gestion du fait religieux dans l'entreprise privée », *Après-demain*, 34, nf(2), 12-13.

Bobineau O, Tank-Storper S. (2007), *Sociologie des religions*, Paris, Armand Colin.

Boudon J. (2012), « L'histoire religieuse en France depuis le milieu des années 1970 », *Histoire, économie & société*, 31^e année(2), 71-86.

Bouzar D. & Bouzar L. (2009), *Allah a-t-il sa place dans l'entreprise*, Albin Michel, Paris.

Brasseur M. et Honoré L. (2014), « Le management une affaire de croyance », *Revue Interdisciplinaire Management Hommes & Entreprises (RIMHE)*, n° 13.

Bruce S. (ed.) (1992), *Religion and modernization. Sociologists and historians debate the secularization thesis*, Oxford, Clarendon Press.

Caillé A. & Singleton M. (2017), « Petit échange sur l'idée même de religion », *Revue du MAUSS*, 49(1), 240-246.

Cantone J. A., & Wiener R. L. (2017), « Religion at work: Evaluating hostile work environment religious discrimination claims », *Psychology, Public Policy, and Law*, 23(3), 351-366.

Casanova J., 1994, *Public religions in the modern world*, Chicago, The University of Chicago Press.

Cash et Gray (2000), « A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace », *Academy of Management Perspectives* Vol. 14, N° 31.

Castro J.L. (2002), *Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management : la doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l'entreprise*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.

Cavanagh G., Hanson B., Hanson K., and Hinojoso J. (2001), *Toward a Spirituality for the Contemporary Organization: Implications for Work, Family and Society*, in Champoux, J.E. (2000). *Organizational behavior: Essential tenets for a new millennium*. South-Western College Publishing, Cincinnati.

138
Chabanet D., Colle R., Corbett-Etchevers I., Defélix C., Perea C. & Richard D. (2017), « Il était une fois les entreprises « libérées » : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement », *Question(s) de management*, 19(4), 55-65.

Chan-Serafin S., Brief A. et George J. (2013), "How Does Religion Matter and Why? Religion and the Organizational Sciences », *Organization Science*, 2013 24:5, 1585-1600.

Chessel M. & Pelletier D. (2015), « L'entreprise et les religions. Max Weber, Baby Loup et le bricolage », *Entreprises et histoire*, 81(4), 5-14.

Comte-Sponville A. (2006), *L'Esprit de l'athéisme. Introduction à une spiritualité sans Dieu*, Albin Michel.

Conseil Pontifical (2005), *Compendium de la doctrine sociale de l'Eglise*, CERF.

Cornelius N., Gooch L., Todd S. (2001), « Managing Difference Fairly: An Integrated "Partnership" Approach ». In: Noon M., Ogbonna E. (eds) *Equality, Diversity and Disadvantage in Employment*. Palgrave Macmillan, London.

Cui J., Jo H., Na H. & Velasquez M. (2015), « Workforce Diversity and Religiosity », *Journal of Business Ethics*, Vol. 128, N° 4, 743-767.

Cutting M. et Walsh M., (2008), « Religiosity Scales: What Are We Measuring in Whom? », *Archive of Psychology of Religion*, Volume: 30 issue: 1, 137-154.

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

Dargent C. (2009), « Assistance au culte et prière : des pratiques religieuses qui ne baissent plus », dans Brechion et Tchernia, *La France à travers ses valeurs*, Armand Colin.

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

Davie G. (1990), – « Believing without belonging : is this the future of religion in Britain ? », *Social compass*, 37, 4, 455-469.

Davie GH. (2002), *Europe : the exceptional case. Parameters of faith in the modern world*, London, Darton, Longman and Todd Ltd.

Davis D. E., Hook J. N., McAnnally-Linz R., Choe E., & Placeres V. (2017), « Humility, religion, and spirituality: A review of the literature », *Psychology of Religion and Spirituality*, 9(3), 242-253.

De Maison Rouge (2017), « La gestion du fait religieux en entreprise à l'épreuve de la radicalisation », *Sécurité globale*, 2017/2 (N° 10), 167-174.

Debray R. (2002), « Qu'est-ce qu'un fait religieux », *Études*, vol. 397, n° 9, 169-180.

Defélix C. (2017), « L'entreprise libérée : intox managériale ou grand soir du management ? », *The Conversation*, 17 juillet.

Dejours C., (1998), *Souffrance en France*, Seuil.

DeKlerk, J. J. (2005), « Spirituality, Meaning in Life and Work WeUness: A Research Agenda », *International Journal of Organisational Analysis* 13(1), 64-88.

Delorme F. et Lapoutte A. (2019), « Entrepreneuriat et organisation religieuse, la dynamique intrapreneuriale des dominicains », *Revue Française de Gestion*, n° 281.

Detchessahar M. (2012), « Le travail, son management et la doctrine sociale de l'Eglise », *Nouvelle Cité*, n° 557, 38-42.

Detchessahar M. (2014), « Penser le travail pour repenser le management Réflexions à partir de l'enseignement social-chrétien », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 13(4), 68-81.

Detchessahar M. (2015), *Le marché n'a pas de morale*, CERF.

Detchessahar M. (2019), *L'entreprise délibérée*, (coord.), Nouvelle Cité.

Duchon D., & Plowman D. A. (2005), « Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance », *Leadership Quarterly*, 16, 807-833.

Duffy R. D. (2006), « Spirituality, religion, and career development: Current status and future directions », *Career Development Quarterly*, 55, 52-63.

El Karoui H. (2016). *Un islam français est possible*. Institut Montaigne.

Ellul J. (2004), *Islam et judeo-christianisme*, PUF.

Epstein E. M. (2002), « The Field of Business Ethics in the United States: Past, Present and Future », *Journal of General Management*, n° 28.

Fry L.W. (2005), *Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership*, In: C. Dunne, R.A. Giacalone and C.L.

Fukuyama F. (1992), *La fin de l'histoire et le dernier homme*, Flammarion, Paris.

Fulconis F. Garrot & T. Paché G. (2012), « Mieux manager les entreprises en réseau : un décryptage à partir d'invariants religieux ». In *Management et Religions*, coordonné par Isabelle Barth. Editions EMS pp 103-120.

Gaillard H. (2018), « Religion et management : du malhonnête “venez comme vous êtes” au revanchard “nous allons faire sans vous” », *Actes du Congrès AGRH*, octobre, Lyon.

Gaillard H. (2018), « Fait religieux au travail, après Baby-Loup, le grand flou », *The Conversation*.

Gaillard H. (2019), *Open the black box : postures de régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Le Mans Université.

Gaillard H. & Jolivet T. (2019) « L'entreprise émancipatrice : un équilibre possible entre inclusion et disputatio autour des questions religieuses au travail », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 297.

Galindo G. (2017), « Non, le droit ne peut pas tout régler en matière de religion en entreprise », 26 mars, *The Conversation*.

Galindo G. & Zannad H. (2014), « Les grandes entreprises françaises et la religion: Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées. » *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 13(4), 40-53.

Galindo G. et Surply J. (2011), « Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 16, n° 40.

Galindo G. & Zannad H. (2015). Large French companies facing religious issues. Proposition of a grid to decrypt their postures. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 19(5), 41-55.

Galindo G., & Surply, J. (2013), « Quel processus d'apprentissage de la gestion du fait religieux dans les entreprises françaises ? », *Management international*, 17, 37-49.

Gandolfi S. (2017), « Diversité religieuse et laïcité de l'État: Le rôle de l'éducation » *Histoire, monde et cultures religieuses*, 43(3), 79-92.

Garcia-Zamor JC. (2003), Workplace Spirituality and Organizational Performance, *Public Administration Review*, vol. 63, n° 3, 355-363.

Gauchet M. (1985), *Le désenchantement du monde, une histoire politique de la religion*, Paris, Gallimard.

Gauchet M. (2002), *La démocratie contre elle-même*, Paris, Gallimard.

Gauthier F. (2017), Religieux, religion, religiosité. *Revue du MAUSS*, 49(1), 167-184.

Gay V. (2015), « Grèves saintes ou grèves ouvrières : Le "problème musulman" dans les conflits de l'automobile, 1982-1983 », *Genèses*, 98(1), 110-130.

Geisser V., (2003), *La nouvelle islamophobie*, La Découverte, Paris.

Ghazzawi I, Smith Y. et Cao Y. (2016), « Faith and job satisfaction: is religion a missing link? », *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Volume 20, Number 1.

Ghazzawi I.A. and Smith Y. S. (2009), « Crafting the whole employee: Job satisfaction, job commitment, and faith », *The Business Review*, Cambridge, 1(2), 300-309.

Gherardi S. (2017), « Le fait religieux en entreprise, un fait social total », *Études*, décembre (12), 75-86.

Gilbert P., Raulet-Croset N. & Teglborg A. (2017), « L'entreprise libérée : analyse de la diffusion d'un modèle managérial ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XXIII(56), 205-224.

Gisel P. (2007), *Qu'est-ce qu'une religion ?*, Paris, Vrin, Chemins philosophiques.

Glasner P., (1977), *The sociology of secularisation. A critique of a concept*, London, Routledge & Kegan Paul.

Glock C. Y. (1962), « On the study of religious commitment », *Religious Education*, 57(Research Supplement): S98- S110.

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

Gomez P.Y. (2013), *Le travail invisible*, François Bourrin Editeur.

Gomez P.Y., (2019), *L'esprit malin du capitalisme*, DDB.

Gotman A. (2013), « Comment la religion vient aux gens », *Archives de sciences sociales des religions* [En ligne], 163, juillet-septembre 2013.

Gotsis G. and Kortezi Z. (2008), « Philosophical foundations of workplace spirituality: a critical approach », *Journal of Business Ethics*, Vol. 78 N° 4, 575-600.

Grasmick H. G., Kinsey K., & Cochran J. K. (1991), « Denomination, religiosity and compliance with the law: A study of adults », *Journal for the Scientific Study of Religion*, 30: 99-107

Greiner P. (2008), Genèse de la laïcité et prohibition du prosélytisme. *Transversalités*, 108(4), 21-37.

Gressieux, E. (2018). « La ruse de la religion en entreprise ». *Société, droit et religion*, numéro 8(1), 107-118.

Guillet O. & Brasseur M. (2019), « Le comportement des managers face au fait religieux. Apports de la théorie du comportement planifié », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 297.

Gull G. A., and Doh J. (2004), « The “Transmutation” of the Organization: Toward a More Spiritual Workplace » *Journal of Management Inquiry*. 13(2), 128.

Gundolf K. & Filser M. (2013), « Management Research and Religion: A Citation Analysis », *Journal of Business Ethics*, janvier 2013, Volume 112, Issue 1, 177–185.

Hafsi T., Siagh L., Diallo A.O. (2007), « Environnement intense et choix stratégiques. Le cas des banques islamiques », *Revue Française de Gestion*, n° 171, 119-140.

Hamayon Roberte N., « L'anthropologue et la dualité paradoxale du « croire » occidental », *Revue du MAUSS*, 2006/2 n° 28, 427-448.

Hambler A. (2016), « Managing workplace religious expression within the legal constraints », *Employee Relations*, Vol. 38, N°. 3, 406-419.

Hayat P. (2007), « Laïcité, fait religieux et société: Retour à Durkheim ? ». *Archives de sciences sociales des religions*, 137(1), 9-20.

Hayden R. W. and Barbuto Jr J. E. (2011), « Expanding a Framework for a Non-Ideological Conceptualization of Spirituality in the Workplace » *Journal of Behavioral & Applied Management*, 142-155.

Hennekam S., Peterson P., Tahssain-Gay L., Dumazert J.P. (2018), « Managing religious diversity in secular organizations in France », *Employee Relations*, Vol. 40 Issue: 5, 746-761.

Hennette Vauchez S. (2018), « Pour une lecture dialogique du droit international des droits humains. Remarques sur les constatations du Comité des droits de l'Homme dans l'affaire Baby Loup, et quelques réactions qu'elles ont suscitées. », *La Revue des droits de l'homme* [Online], Actualités Droits- Libertés, 1-9.

Hervieu-Léger D. (2003), « La religion, mode de croire » *Revue du MAUSS*, n° 22(2).

Hicks D. A. (2002), « Spritual and religious diversity in the workplace. Implications for leadership », *Leadership Quarterly*, 13, 379-396.

Hicks D. A. (2003), *Religion and the Workplace: Pluralism, Spirituality, Leadership*. Cambridge University Press.

Hill P.C., Pargament K.I., Hood R.W., et al. (2000), « Conceptualizing religion and spirituality: Points of commonality, points of departure » *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 30, 51-77.

Honoré L. (2013), « L'entreprise face au fait religieux », *Revue Qualitative*, n° 247, novembre 2013.

Honoré L. (2014), Le management à l'épreuve de la religion. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 13,(4), 54-67.

Honoré L. (2016a), « L'entreprise et les managers face à la radicalisation religieuse au travail », *Revue Management et Avenir*.

Honoré L. (2016b), « Le fait religieux au travail : l'entreprise du 21^e siècle face à ses démons », *L'éthique et l'entreprise*, coord. par Martine Brasseur, L'Harmattan.

Honoré L. (2017), « Religion au travail : perspectives européennes et outre-Atlantique », *The Conversation*, 4 mai 2017.

Honoré L. (2017), « Voile au travail, à la République de lutter contre le prosélytisme », *Le Monde*, 23 mars 2017.

Honoré L. (2018a), « Jusqu'où accueillir l'altérité et que faire de la déviance ? », *Revue Interdisciplinaire Management Hommes & Entreprises (RIHME)*, Hiver.

Honoré L. (2018b), « La religion au travail : de la gestion de la déviance au management de la diversité », *Congrès AGRH*, 29-31 octobre, Lyon.

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

Honoré L. (2018d), « The evolutions of religion in the workplace in France », *The Conversation*, 21 octobre.

Honoré L. (2018e), « The issues of spirituality in the workplace », *International Journal of Managerial Studies and Research*, vol.6, Issue 10, 1-13.

Honoré L. (2019), « 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 – Les GRH peut-elle sauver le travail ?* 13 au 15 novembre 2019.

Honoré L., Galindo G. et Zannad H. (2019), « Religion et management. Etat des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible », *Revue française de Gestion*, vol.45, n° 281.

Hunter-Henin M (2015), « Religion, children and employment: the baby loup case », *International & Comparative Law Quarterly*, 64, 3, 717.

Inard C., Verrax F., Schneider-Maunoury G. (2010), « Comment concilier morale protestante et finance ? » *Annales des Mines Gérer et Comprendre*, n° 99, 16-25.

Isambert F.-A., (1976), « La sécularisation interne du christianisme », *Revue française de Sociologie*, Vol. 27, n° 4.

Joe Hage, Barry Z. Posner (2015), « Religion, religiosity, and leadership practices: An examination in the Lebanese workplace », *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 Issue: 4, 396-412.

Jonveaux I. (2015), « Des moines entrepreneurs. Coûts et avantages de la structure religieuse pour l'activité économique », *Entreprises et histoire*, 81(4), 59-72.

Journé B. & Raulet-Croset N. (2008), « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude », *Management*, vol. 11(1), 27-55.

Jurkiewicz C. et Giacalone R. (2004), « A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance » *Journal of Business Ethics*, Vol. 49, n° 2, 129-142.

Jurkiewicz (eds) (2006), « Positive psychology and corporate responsibility, Information », *Age Publishing*, Greenwich, CT.

Karakas F. (2010), Spirituality and performance in organizations : a literature review, *Journal of Business Ethics*, n° 94, Vol.1, p. 89-106.

Khalla S. (2004), « Le sacré comme nouvelle approche du consommateur postmoderne », *Management et Avenir*, 2(2), 65-81.

Khenfer J., Roux E. & Tafani E. (2014), « Aide-toi, le Ciel t'aidera : quand et comment les croyances religieuses affectent la poursuite du but du consommateur », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 2014/4 (n° 13), 3-21.

Krech V. (2014), « La religiosité comme seuil : Pertinence contemporaine de la théorie de la religion de Georg Simmel », *Archives de sciences sociales des religions*, 167(3), 61-80.

Lacorne D. (2016), *Les frontières de la tolérance*, Gallimard.

Lambert Y. (1991), « La “tour de Babel” des définitions de la religion », *Social Compass*, vol. 38, n° 1.

Lambert Y. (2000). – « Le rôle dévolu à la religion par les Européens », *Sociétés contemporaines*, 37, 11-33.

Lambert Y. (2007), *La naissance des religions: de la préhistoire aux religions universalistes*, Paris, Armand Colin.

Lamine A-S. (2010), « Les croyances religieuses : entre raison, symbolisation et expérience », *L'Année sociologique*, 1, Vol. 60, p. 93-114.

Le Loarne-Lemaire S., & Noël-Lemaître C. (2013), « Les coopératives, un lieu idéal pour développer sa spiritualité au travail : Leçons à tirer de la philosophie du travail de Simone Weil ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 8(4), 19-39.

Lefebvre P. (2003), *L'invention de la grande entreprise*, PUF.

Liu C.H. et Robertson P.J. (2012), « Spirituality in the workplace : theory and measurement », *Journal of Management Inquiry*, vol.20, 35-50.

Ludlum R. (2016), « Be Careful What You Might Suspect: Religion and Accommodation in the Workplace », *Labor Law Journal*, Vol. 67, N° 2, 375-382.

Lyazid M. (2018), « La laïcité dans le quotidien des militants et des professionnels », *Vie sociale*, 21(1), 125-135.

Lynn M. L., Naughton M. J., & VanderVeen S. (2010), « Connecting religion and work: Patterns and influences of work-faith integration », *Human Relations*, 64, 675-701.

Madoui M. (2016), « islam et capitalisme : quand des entrepreneurs mobilisent l'éthique islamique à des fins de management », *Regards croisés sur l'économie*, 19(2), 178-191.

Mahieddin E. (2012), Quelles régulations pour les nouveaux mouvements religieux et les dérives sectaires dans l'Union européenne ? (French), *Archives de Sciences Sociales Des Religions*, 57(160), 229.

Maillard D. (2017), *Quand la religion s'invite dans l'entreprise*, Paris, Fayard.

Martin V. (2012), « La finance islamique : Un nouveau pas vers une finance éthique ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 108(2), 15-26.

Meda D. (1996), « New perspectives on work as value », *International Labour Review*, 135, 633-644.

Miller D, & Ewest T (2015), « A new framework for analyzing organizational workplace religion and spirituality », *Journal Of Management, Spirituality & Religion*, 12, 4, 305.

Miller K. D. (2002), « Competitive strategies of religious organizations », *Strat. Mgmt. J.*, 23: 435-456.

Mitroff I.I., Denton E.A. (1999), « A Study of Spirituality in the Workplace », *Sloan Management Review*, vol.40, n°4, 83-92.

Mobin M., Masih M., Alhabshi S. (2017), « Religion of islam and Microfinance: Does It Make Any Difference? », *Emerging Markets Finance and Trade*, Volume 53, 2017 - Issue 7.

Monod J.-Cl. (2002), *La querelle de la sécularisation de Hegel à Blumenberg*, Paris, Vrin.

Naidoo M. (2014), « The potential of spiritual leadership in workplace spirituality », *Koers – Bulletin for Christian Scholarship* 79(2), Art. #2124, 8 p.

Naszályi P. & Gomez, P (2009), « Le Pape et le gestionnaire. Pourquoi il faut lire l'encyclique Caritas in veritate », *La Revue des Sciences de Gestion*, 237-238(3), 1-4.

Njoto-Feillard G. (2016), « Le marketing relationnel de multiniveaux islamique en Indonésie », *Archives de sciences sociales des religions*, 175(3), 135-157.

Obadia L. (2012), *Objets de l'anthropologie religieuse, dans L'anthropologie des religions*, Que sais-je ? PUF, Collection Repères, 65-84.

Paquier M.C. et Morin-Delerm S. (2019), « Le silence monastique ou les vertus de la sobriété en communication », *Revue française de Gestion*, n° 281.

Pastor E.R. (2016), « Towards Substantive Equality for Religious Believers in the Workplace? Two Supranational European Courts, Two Different Approaches », *Oxford Journal of Law and Religion*, 5, 255–279.

Phipps K.A., (2012), « Spirituality and strategic leadership: The influence of spiritual beliefs on strategic decision making », *Journal of Business Ethics* 106, 177–189.

Pierron J. (2018), « Le juge, l'éthique et la laïcité. De la laïcité comme principe à la méthode », *Les Cahiers de la Justice* 2018/3 (N° 3), 491-506.

Pio E. Kilpatrick R., et Pratt T. (2018), « Religion and callings, the divine in career », in *Research Handbook of Diversity and Careers*, Elgar.

Poulat É. (2008), « Laïcité : de quoi parlons-nous ? Confusions et obscurités », *Transversalités*, 108(4), 9-19.

Pras B. (2007), « Management et islam, Vers une convergence des valeurs », *Revue Française de Gestion*, n°171, 91-95.

Pras B. & Vaudour-Lagrâce C. (2007), « Marketing et islam : Des principes forts et un environnement complexe », *Revue française de gestion*, n° 171(2), 195-223.

Ramboarison-Lalao L. & Bah A. (2016), « L'influence de la religion musulmane sur les pratiques de management : Une étude exploratoire auprès de trois enseignes agroalimentaires halal implantées en € », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxii(54), 75-101.

Ratsimbazafy C. & Ranaivoarisoa L. (2015), « Entrepreneurs adventistes à Madagascar », *Entreprises et histoire*, 81(4), 92-110.

Reave L. (2005), « Spiritual values and practices related to leadership effectiveness », *The Leadership Quarterly*. Vol. 16 (5), 655-687.

Schutte P.J.W. (2016), « Workplace spirituality: A tool or a trend? », *HTS Teologiese Studies/Theological Studies* 72(4).

Segrestin B. (2016), « Quand l'innovation appelait à réformer l'entreprise : l'éclairage historique apporté par Walther Rathenau », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 125(3), 51-59.

SHRM (2017), « Leave for religious observances », *Rapport SHRM*, Winter.

Spilka, Hood, Hunsberger et Gorsuch (2003), *La psychologie de la religion*.

Sprimont P-A., & Cintas C. (2018), « Perceptions des managers français face à l'Expression Religieuse au Travail », *Actes du 29^e congrès AGRH – Expérimentations locales, contextualisation des solutions*. 29 au 31 octobre 2018.

Sprimont P-A., & Cintas C. (2019), « Un modèle pour comprendre le degré d'accommodement des managers face à l'expression religieuse

de leurs subordonnés », *Actes du 29^e congrès AGRH – Les GRH peut-elle sauver le travail ?* 13 au 15 novembre 2019.

Strauss J. et Swayerr O. (2009), « Religiosity and Attitudes Toward Diversity: A Potential Workplace Conflict? », *Journal of Applied Social Psychology*, 2009, 39, 11, 2626–2650.

Taylor C. (2014), *Religion et Sécularisation*, CNRS Editions.

Thévenet M. (2011), « Management et religion. La poule devant un couteau », *Revue Internationale de Psychosociologie* 2011/41 (Vol. XVII), 27-43.

Thevenet M. et Neveu J.P. (2002), *L'implication au travail*, Vuibert.

Torry M. (2005), *Managing God's Business : Religious and faith-based organizations and their management*, Ashgate Publishing Limited.

Tschannen O. (1992), *Les théories de la sécularisation*, Genève, Droz.

Valfort M-A. (2017), « La religion, facteur de discrimination à l'embauche en France ? », *Revue économique*, vol. 68(5), 895-907.

Vallat J. (2017), « Premier guide mondial de Total sur le fait religieux : une approche pratique et inclusive », *Revue Société Droit et Religion*, n° 8.

Van Dommelin A., Schmid K. et Hewstone M. (2015), « Construing multiple ingroups: Assessing social identity inclusiveness and structure in ethnic and religious minority group members », *European Journal of Social Psychology*, Vol. 45, n° 3, 386-399.

Vaujany (de) F.X. (2007), « La relation pratiques religieuses-pratiques managériales : une approche historique », *XVI^e Conférence AIMS*.

Villéger A. (2019), « Du paternalisme au patronhumanisme », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 135(1), 53-63.

Vitell S. J. (2009), « The role of religiosity in business and consumer ethics: A review of the literature », *Journal of Business Ethics*, 90, 155-167.

Walker A.G., (2013), « The Relationship between the Integration of Faith and Work with Life and Job Outcomes », *Journal of Business Ethics*, 112:453–461.

Weaver G.R. et Agle B. (2002), « Religion in the Workplace: Reaffirming Complexity », *The Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 4 (octobre 2002), 502-504.

Weil S. (1951), *La condition ouvrière*, Gallimard, Paris.

Willaime J-P. (2006), « La sécularisation : une exception européenne ? » Retour sur un concept et sa discussion en sociologie des religions, *Revue française de sociologie*, 2006/4 Vol. 47, 755-783.

Willaime J-P. (2007), « L'évolution de la place du religieux dans la société », *Les Cahiers Français*, La documentation française, Septembre-Octobre, 3-7.

Wilson B. (1966), *Religion and secular society. A sociological comment*, London, C. A. Watts & CO.

Wirtz P., Laurent B. (2014), « Quelle gouvernance pour quelles valeurs ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise* 4/2014 (n° 13) , 22-39.

Worthington E. et Aten J. (2009), « Psychotherapy with religious and spiritual clients: an introduction », *Journal of Clinical Psychology*, vol. 65, n° 2, 123-130.

Yousfi H. (2007), « Gérer en Jordanie. Une coexistence problématique entre système hiérarchique et idéal religieux », *Revue Française de Gestion*, n° 171, 157-173.

REMERCIEMENTS

L'Institut Montaigne remercie particulièrement les personnes suivantes pour leur contribution à ce travail.

- **Clémence Alméras**, chargée d'études, Institut Montaigne ;
- **Alban Petit**, assistant chargé d'études, Institut Montaigne.

Les opinions exprimées dans ce rapport n'engagent ni les personnes précédemment citées ni les institutions qu'elles représentent.

LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

- Taxes de production : préservons les entreprises dans les territoires (octobre 2019)
- Médicaments innovants : prévenir pour mieux guérir (septembre 2019)
- Rénovation énergétique : chantier accessible à tous (juillet 2019)
- Agir pour la parité: performance à la clé (juillet 2019)
- Pour réussir la transition énergétique (juin 2019)
- Europe-Afrique : partenaires particuliers (juin 2019)
- Media polarization « à la française »? Comparing the French and American ecosystems (mai 2019)
- L'Europe et la 5G : le cas Huawei (partie 2, mai 2019)
- L'Europe et la 5G : passons la cinquième ! (partie 1, mai 2019)
- Système de santé : soyez consultés ! (avril 2019)
- Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi (avril 2019)
- Action publique : pourquoi faire compliqué quand on peut faire simple (mars 2019)
- La France en morceaux : baromètre des Territoires 2019 (février 2019)
- Énergie solaire en Afrique : un avenir rayonnant ? (février 2019)
- IA et emploi en santé : quoi de neuf docteur ? (janvier 2019)
- Cybermenace : avis de tempête (novembre 2018)
- Partenariat franco-britannique de défense et de sécurité : améliorer notre coopération (novembre 2018)
- Sauver le droit d'asile (octobre 2018)
- Industrie du futur, prêts, partez ! (septembre 2018)
- La fabrique de l'islamisme (septembre 2018)
- Protection sociale : une mise à jour vitale (mars 2018)
- Innovation en santé : soignons nos talents (mars 2018)
- Travail en prison : préparer (vraiment) l'après (février 2018)
- ETI : taille intermédiaire, gros potentiel (janvier 2018)
- Réforme de la formation professionnelle : allons jusqu'au bout ! (janvier 2018)
- Espace : l'Europe contre-attaque ? (décembre 2017)
- Justice : faites entrer le numérique (novembre 2017)
- Apprentissage : les trois clés d'une véritable transformation (octobre 2017)
- Prêts pour l'Afrique d'aujourd'hui ? (septembre 2017)
- Nouveau monde arabe, nouvelle « politique arabe » pour la France (août 2017)
- Enseignement supérieur et numérique : connectez-vous ! (juin 2017)
- Syrie : en finir avec une guerre sans fin (juin 2017)
- Énergie : priorité au climat ! (juin 2017)
- Quelle place pour la voiture demain ? (mai 2017)
- Sécurité nationale : quels moyens pour quelles priorités ? (avril 2017)

- Tourisme en France : cliquez ici pour rafraîchir (mars 2017)
- L'Europe dont nous avons besoin (mars 2017)
- Dernière chance pour le paritarisme de gestion (mars 2017)
- L'impossible État actionnaire ? (janvier 2017)
- Un capital emploi formation pour tous (janvier 2017)
- Économie circulaire, réconcilier croissance et environnement (novembre 2016)
- Traité transatlantique : pourquoi persévérer (octobre 2016)
- Un islam français est possible (septembre 2016)
- Refonder la sécurité nationale (septembre 2016)
- Breain ou Brexit : Europe, prépare ton avenir ! (juin 2016)
- Réanimer le système de santé - Propositions pour 2017 (juin 2016)
- Nucléaire : l'heure des choix (juin 2016)
- Un autre droit du travail est possible (mai 2016)
- Les primaires pour les Nuls (avril 2016)
- Le numérique pour réussir dès l'école primaire (mars 2016)
- Retraites : pour une réforme durable (février 2016)
- Décentralisation : sortons de la confusion / Repenser l'action publique dans les territoires (janvier 2016)
- Terreur dans l'Hexagone (décembre 2015)
- Climat et entreprises : de la mobilisation à l'action / Sept propositions pour préparer l'après-COP21 (novembre 2015)
- Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité (octobre 2015)
- Pour en finir avec le chômage (septembre 2015)
- Sauver le dialogue social (septembre 2015)
- Politique du logement : faire sauter les verrous (juillet 2015)
- Faire du bien vieillir un projet de société (juin 2015)
- Dépense publique : le temps de l'action (mai 2015)
- Apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes (mai 2015)
- Big Data et objets connectés. Faire de la France un champion de la révolution numérique (avril 2015)
- Université : pour une nouvelle ambition (avril 2015)
- Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français (février 2015)
- Marché du travail : la grande fracture (février 2015)
- Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste (décembre 2014)
- Résidences Seniors : une alternative à développer (décembre 2014)
- Business schools : rester des champions dans la compétition internationale (novembre 2014)
- Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français (octobre 2014)

- Temps de travail : mettre fin aux blocages (octobre 2014)
- Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier (septembre 2014)
- Dix ans de politiques de diversité : quel bilan ? (septembre 2014)
- Et la confiance, bordel ? (août 2014)
- Gaz de schiste : comment avancer (juillet 2014)
- Pour une véritable politique publique du renseignement (juillet 2014)
- Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France (juin 2014)
- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats ? (février 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)
- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance-chômage (décembre 2013)
- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement
Contribution au XXVI^e sommet Afrique-France (décembre 2013)
- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)
- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)
- Vive le long terme ! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)
- Commerce extérieur : refuser le déclin
Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre ? (avril 2013)
- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)
- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise ? (janvier 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique
15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française ? (décembre 2012)
- Restaurer la compétitivité de l'économie française (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)

- Réformer la mise en examen Un impératif pour renforcer l'État de droit (novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle ? (novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance : 20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une réforme globale ? (septembre 2012)
- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française (avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)
- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... »
Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon ?
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors (septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang ? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)

- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir ? (juillet 2008)
- HLM, parc privé
Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France...
Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam... Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe ? (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets
Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012
Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus
Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne ? (mars 2007)
- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale (octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité (juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations...
Comment financer la protection sociale (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances (janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :

www.institutmontaigne.org

INSTITUT MONTAIGNE



ABB FRANCE
ABBVIE
ACCURACY
ACTIVEO
ADIT
AIR FRANCE – KLM
AIR LIQUIDE
AIRBUS GROUP
ALLEN & OVERY
ALLIANZ
ALVAREZ & MARSAL FRANCE
AMAZON WEB SERVICES
AMUNDI
ARCHERY STRATEGY CONSULTING
ARCHIMED
ARDIAN
ASTORG
ASTRAZENECA
A.T. KEARNEY
AUGUST DEBOUZY
AVRIL
AXA
BAKER & MCKENZIE
BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH
BEARINGPOINT
BESSÉ
BNP PARIBAS
BOLLORÉ
BOUGARTCHEV MOYNE ASSOCIÉS
BOUYGUES
BRUNSWICK
CAISSE DES DÉPÔTS
CAPGEMINI
CAPITAL GROUP
CAREIT
CARREFOUR
CASINO
CHAÎNE THERMALE DU SOLEIL
CHUBB
CIS
CISCO SYSTEMS FRANCE
CMA CGM
CNP ASSURANCES
COHEN AMIR-ASLANI
COMPAGNIE PLASTIC OMNIUM

CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT
CRÉDIT AGRICOLE
CRÉDIT FONCIER DE FRANCE
D'ANGELIN & CO. LTD
DASSAULT SYSTEMES
DE PARDIEU BROCAS MAFFEI
DENTSU AEGIS NETWORK
DRIVE INNOVATION INSIGHTS - DII
EDF
EDHEC BUSINESS SCHOOL
EDWARDS LIFESCIENCES FRANCE
ELSAN
ELSEVIER SCIENCES
ENEDIS
ENGIE
EQUANCY
EURAZEO
EUROGROUP CONSULTING
EUROSTAR
FONCIA GROUPE
FIVES
FONCIÈRE INEA
GALILEO GLOBAL EDUCATION FRANCE
GETLINK
GIDE LOYRETTE NOUEL
GOOGLE
GRAS SAVOYE
GROUPAMA
GROUPE EDMOND DE ROTHSCHILD
GROUPE M6
GROUPE ORANGE
HAMEUR ET CIE
HENNER
HOLDING ETHIQUE & DEVELOPPEMENT
HSBC FRANCE
IBM FRANCE
IFPASS
ING BANK FRANCE
INSEEC
INTERNATIONAL SOS
INTERPARFUMS
IONIS EDUCATION GROUP
ISRP
JEANTET & ASSOCIÉS
KANTAR

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

INSTITUT MONTAIGNE



KATALYSE
KPMG S.A.
LA BANQUE POSTALE
LA PARISIENNE ASSURANCES
LAZARD FRÈRES
LINEDATA SERVICES
LIR
LIVANOVA
L'ORÉAL
LOXAM
LVMH - MOËT-HENNESSY - LOUIS VUITTON
M.CHARRAIRE
MACSF
MALAKOFF MÉDÉRIC
MAREMMA
MAZARS
MCKINSEY & COMPANY FRANCE
MÉDIA-PARTICIPATIONS
MEDIOBANCA
MERCER
MERIDIAM
MICHELIN
MICROSOFT FRANCE
MITSUBISHI FRANCE
NATIXIS
NEHS
NESTLÉ
NEXITY
OBEA
ODDO BHF
ONDRA PARTNERS
OPTIGESTION
ORANO
ORTEC GROUP
PAI PARTNERS
PRICEWATERHOUSECOOPERS
PRUDENTIA CAPITAL
RADIALL
RAISE
RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ
RANDSTAD
RATP
RELX GROUP
RENAULT
REXEL

RICOL LASTEYRIE CORPORATE FINANCE
RIVOLIER
ROCHE
ROLAND BERGER
ROTHSCHILD MARTIN MAUREL
SAFRAN
SANOFI
SAP
SCHNEIDER ELECTRIC
SERVIER
SGS
SIA PARTNERS
SIACI SAINT HONORÉ
SIEMENS
SIER CONSTRUCTEUR
SNCF
SNCF RÉSEAU
SODEXO
SOFINORD-ARMONIA
SOLVAY
SPRINKLR
STAN
SUEZ
SYSTEMIS
TALAN
TECNET PARTICIPATIONS SARL
TEREGA
THE BOSTON CONSULTING GROUP
TILDER
TOTAL
TRANSDEV
UBER
UBS FRANCE
UIPATH
VEOLIA
VINCI
VIVENDI
VOYAGEURS DU MONDE
WAVESTONE
WENDEL
WILLIS TOWERS WATSON
WORDAPPEAL

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE

Imprimé en France
Dépôt légal : novembre 2019
ISSN : 1771-6756
Achévé d'imprimer en novembre 2019

INSTITUT MONTAIGNE



COMITÉ DIRECTEUR

PRÉSIDENT

Henri de Castries

VICE-PRÉSIDENTS

David Azéma Associé, Perella Weinberg Partners

Jean-Dominique Senard Président, Renault

Emmanuelle Barbara *Senior Partner*, August Debouzy

Marguerite Bérard Directeur du pôle banque de détail en France,
BNP Paribas

Jean-Pierre Clamadieu Président du Comité exécutif, Solvay

Olivier Duhamel Président, FNSP (Sciences Po)

Marwan Lahoud Associé, Tikehau Capital

Fleur Pellerin Fondatrice et CEO, Korelya Capital, ancienne ministre

Natalie Rastoin Directrice générale, Ogilvy France

René Ricol Associé fondateur, Ricol Lasteyrie Corporate Finance

Arnaud Vaissié Co-fondateur et Président-directeur général, International SOS

Florence Verzelen Directrice générale adjointe, Dassault Systèmes

Philippe Wahl Président-directeur général, Groupe La Poste

PRÉSIDENT D'HONNEUR

Claude Bébéar, Fondateur et Président d'honneur, AXA

INSTITUT MONTAIGNE



IL N'EST DÉSIR PLUS NATUREL QUE LE DÉSIR DE CONNAISSANCE

Religion au travail : croire au dialogue Baromètre du Fait Religieux en Entreprise 2019

Les questions posées par la religion au travail sont multiples et nécessitent une attention toute particulière. Comment les individus expriment-ils, au travail, leur religiosité, c'est-à-dire la manière dont ils s'approprient la religion ? Cela entre-t-il parfois en confrontation avec le système organisationnel de l'entreprise et donc avec le travail lui-même ? Comment le fait religieux impacte-t-il les relations de travail ?

Cette 7ème édition du baromètre du fait religieux en entreprise et l'étude qualitative approfondie qui l'accompagne, réalisés par Lionel Honoré en partenariat avec l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise, entendent éclairer ces différents aspects.

En effet, si le fait religieux se banalise, sa présence n'est toutefois pas anodine. Elle nécessite que des solutions soient mises en place à différentes échelles pour faciliter la bonne réalisation du travail tout en prenant en compte la singularité des individus. Ce rapport propose donc trois axes de recommandations à destination des pouvoirs publics, des entreprises et des encadrants de proximité.

Rejoignez-nous sur :



Suivez chaque semaine
notre actualité en vous abonnant
à notre newsletter sur :
www.institutmontaigne.org

Institut Montaigne
59, rue La Boétie - 75008 Paris
Tél. +33 (0)1 53 89 05 60 – www.institutmontaigne.org

10 €
ISSN 1771-6764
Novembre 2019