

**Intention de communication pour le 22<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Marrakech, Maroc, du 26 au 28 octobre 2011. □ □**

**« VERS UN MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES DURABLE ET BIENVEILLANT ? »**

**Titre de la communication :**

**Le fait religieux dans les organisations contemporaines : principaux constats et proposition d'un modèle d'analyse et d'action pour le contexte français.**

**Auteurs :**

**Patrick Banon, chercheur affilié, Chaire Management et diversité,**

**Université Paris-Dauphine**

**Jean François Chanlat, Professeur, co-responsable scientifique de la chaire**

**“Management et diversité”, Université Paris-Dauphine**

**Résumé :**

A la lumière des publications et des informations, la religion fait un retour remarqué dans les organisations contemporaines. La mondialisation des échanges, les mouvements migratoires et le retour du religieux recomposent le tissu social et amène à de nouvelles revendications religieuses dans la sphère du travail. Les demandes croissantes en matière d'alimentation, d'espace de prière, de ports vestimentaires, de temps de fêtes, de séparation des genre créent un peu partout des zones de friction, des tensions, voire des rejets et des conflits entre certains groupes, certaines minorités et majorités, certains immigrés et autochtones.

Ces questions étant de plus en plus présentes et particulièrement sensibles, il nous a semblé important d'en faire l'objet d'une communication. Celle-ci fera appel à un double regard ; un regard anthropologique du fait religieux et un regard d'un spécialiste du management des ressources humaines, qui a lui-même une perspective anthropologique.

Après avoir fait un rappel de certains éléments clés du fait religieux et des principaux constats observés aujourd'hui dans les organisations, les auteurs s'intéresseront aux différentes stratégies mises en place par celles-ci, notamment en France, à cet égard et aux conséquences qu'elles peuvent avoir sur le vivre ensemble dans les univers organisés. Dans la dernière partie, ils présenteront des propositions pour faire face à ces nouvelles demandes qui respectent les droits universels et le désir du vivre ensemble, notamment dans le contexte français.

En ce début de vingt-et-unième siècle, la circulation des personnes se globalise. 200 millions de personnes changent durablement de pays (Nations Unies, 2006 ; Héran, 2007). Nous vivons à l'évidence une véritable révolution culturelle grâce notamment à la mondialisation de l'économie, à la mobilité des individus et à la libre circulation des idées.

Au sein de ce grand processus social qui est à l'œuvre, depuis maintenant plusieurs décennies, on a observé, au cours des dernières années, une remontée de la question religieuse, notamment dans certains pays qui pensaient avoir réglé une fois pour toute la question ; des débats de plus en plus nombreux et vifs se font jour autour de la place de la religion un peu partout dans le monde occidental ; ces débats, entraînés par de nombreux faits divers, souvent très médiatisés (l'affaire du foulard islamique et plus récemment du port de la Burqa en France et en Belgique, l'affaire des caricatures danoises, l'assassinat de Théo Van Gogh en Hollande, le référendum sur les minarets en Suisse, le cas des Sikh ou des juifs orthodoxes au Canada...) réactualisent, non seulement en France mais aussi dans de nombreux autres pays (Belgique, Pays-Bas, Pays scandinaves, Allemagne, Suisse, Italie, Israël, États-Unis, Canada...), la question de la laïcité et plus généralement du vivre ensemble (Banon, 2008 ; Bouchard et Taylor, 2008 ; Haut conseil à l'intégration, 2010 ; Bouzar et al, 2009 ; Laborde, 2008 ; Dameron et Chanlat, 2010 ; Michaels, 2009 ; Bowen, 2007 ; 2009).

Dans ce monde interconnecté, la multiplication des réseaux d'information livre par ailleurs à notre porte des offres spirituelles venues de tous les horizons, suscitant des interactions inédites entre l'héritage culturel et historique de la planète et l'héritage des individus. Aujourd'hui, on estime que 4000 formes de croyances et des dizaines de milliers de divinités coexistent (Machalon, 2006 ; Banon, 2008). Autrement dit, les cultures et les religions se mondialisent en même temps que le travail ; et les organisations sont de plus en plus confrontées à des demandes religieuses croissantes, voire plus largement dans certaines sphères professionnelles à une montée de la spiritualité (Giacalone et Jurkiewicz, 2003).

Le défi qui est lancé aux démocraties et aux micro-sociétés que constituent les organisations et les entreprises est donc grand. Il ne s'agit pas ici de poser la question de la place à offrir aux religions mais plutôt de savoir comment organiser la cohabitation équitable d'une diversité d'attentes culturelles, de traditions et de cultes dans une société pluriculturelle à caractère laïc. Si personne n'est plus tenu de laisser ses bagages spirituels à la frontière puisque le droit de conscience universel est un droit fondamental reconnu dans toutes les

démocraties modernes, il reste que les sociétés occidentales (Lilla, 2007 ; 2010) et la société française en particulier sont fondées sur une séparation des sphères (Schnapper, 2007 ; Weil, 2005 ; Bowen, 2009). Or, comme nous allons le voir, certaines demandes d'ordre religieux posent un certain nombre de questions aux organisations contemporaines auxquelles nous allons tenter de répondre dans cette communication, en proposant aux organisations françaises un modèle d'action fondé sur quelques principes. Notre réflexion est le fruit d'un double travail préalable : d'une part un travail de réflexion sur le religieux et le vivre ensemble dans une société démocratique et d'autre part, un travail d'analyse sur les données recueillies par de nombreuses études et par nous-mêmes auprès de responsables de plusieurs univers organisés.

### **Premier constat : bref rappel de quelques éléments concernant le fait religieux**

Depuis une trentaine de millénaires, les systèmes de pensée religieux accompagnent et forgent l'Humanité (Weber, 1920 ; 2004, 2006; Lévi-Strauss,1970, 2003 ; Hervieu-Léger et Willaime, 2001 ;Bobineau, Tank-Storper et de Singly, 2007 ; Banon, 2008 ; Lilla 2010 ). Quand on est conscient de ce fait, se débarrasser d'un héritage culturel ou religieux d'un revers de loi ou de règlement intérieur d'une entreprise relève plus du fantasme que de la réalité (Lilla, 2007 ; 2010), et à l'inverse, en faire le moteur de la gestion d'une organisation ou d'une entreprise serait une immense erreur qui favoriserait en fait la discrimination et l'inégalité.

La mondialisation des échanges à laquelle nous assistons, n'a pas pour seul effet d'émanciper les cultures et les religions de leur terre de développement initial, mais impose aussi un changement d'ère. Les règles spirituelles, édifiées à partir de la révolution agricole - il y a près de dix millénaires – et qui ont organisé nos sociétés autour de la sacralité de la terre et du cycle des saisons, deviennent de plus en plus caduques. Car, en participant à la désacralisation de la terre, la modernité et la mondialisation qui en est issue, imposent une mutation des religions et rendent archaïques et obsolètes des règles de vie qui s'en inspiraient (Banon, 2008).

Le rapport à « l'autre » est désormais tenu de s'humaniser en s'égalisant. Le différent, l'étranger, celui qui vient d'un autre pays, qui n'a pas la même couleur de peau, qui suit des traditions différentes ou revendique une orientation sexuelle non-procréatrice, a désormais les mêmes droits que celui qui est né sur le territoire d'accueil ; et l'égalité des droits entre l'homme et la femme est devenu un postulat pour toute démocratie, digne de ce nom (Héritier, 2007; Schnapper, 2007) .

D'un point de vue anthropologique, nous ne vivons donc pas un conflit entre groupes identitaires religieux, mais une fragmentation du culte et sa tentative de se restructurer selon un nouvel environnement social et politique.(Hervieu-Léger, 2001). Il ne s'agit pas en effet ni d'un choc de civilisations (Huntingdon, 1996 ; 2007) ni d'une agonie des religions ni même d'une compétition entre systèmes de pensée religieux. Nous assistons au contraire à une mondialisation du religieux et à une convergence des préoccupations liées à la condition humaine (Giacalone et Jurckiewicz, 2003 ; Banon, 2008 ) .

Par la même, nous assistons aussi, inévitablement, à une mutation du concept de laïcité qui, en s'émancipant de ses origines anticléricales et antireligieuses, revêt les habits d'une neutralité pluraliste pour assumer des responsabilités nouvelles, avec au cœur de ce défi global, la redéfinition des « différences » dans une société mondialisée (Bowen, 2009 ; Laborde, 2010). Il ne peut s'agir pour une société de déconstruire des religions ou des traditions mais d'en traduire les attentes dans un langage démocratique. Dans une société d'organisations, les organisations et les entreprises sont avec l'Etat des éléments clés pour les traduire dans les univers de travail.

## **Deuxième constat : la montée des demandes d'ordre religieux dans les organisations**

Les dernières années ont vu l'émergence dans de nombreux pays, notamment en France de demandes d'ordre religieux, entraînant parfois des conflits au quotidien, fort médiatisés et liés à ces demandes. Si l'actualité est riche en la matière (Haut Conseil à l'intégration, 2010 ; Nouvel économiste, 2010), il reste que les travaux en gestion sur le sujet sont encore peu nombreux, tant en langue anglaise (King, Bell et Lawrence, 2009) qu'en langue française (Galindo et Surply, 2010). Même dans le corpus qui se développe en gestion autour de la

notion de diversité (Barth et Falcoz, 2007 ; Management et Avenir, 2010 ; Chanlat et Dameron, 2010), ou autour du management interculturel (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008) les éléments qui concernent les demandes religieuses, sont encore peu présents. Toutefois, on peut observer un intérêt soutenu dans d'autres disciplines des sciences sociales, notamment en anthropologie, en sociologie et en philosophie politique (Taylor, 1997 ; Banon, 2008 ; Bouzar, 2009 ; Lagrange, 2010) ; et au cours des quatre dernières années, de plus en plus de demandes des organisations et des entreprises pour les éclairer dans leurs actions envers la croissance des revendications de leurs salariés à cet égard (Banon, 2008 ; Valo, 2009 ; Bouzar, 2009 ; Galindo et Surply, 2010).

Cet intérêt, tant des organisations que de certains chercheurs, dont nous sommes, envers le fait religieux est lié bien sûr à un certain nombre de constats. Ces constats créent, comme nous allons le voir, autant de zones de friction au sein des organisations. A la lumière des données recueillies, ces zones de friction concernent principalement : l'espace et le temps collectifs, l'apparence individuelle et l'alimentation.

## **L'espace-temps collectif**

Tout être humain et ou toute activité sociale s'inscrivent toujours dans un espace-temps (Giddens, 1987), les organisations et les entreprises n'échappent bien sûr pas à cet impératif (Chanlat, 1990). Pour des raisons d'exposition, nous parlerons dans un premier temps de l'espace et des questions que posent les demandes religieuses en cette matière.

Toute organisation ou toute entreprise, en s'inscrivant dans un espace, crée elle-même un espace collectif et personnel pour ceux et celles qui y travaillent. L'espace, en tant que lieu à la fois de la survie biologique, de l'existence psychologique et de la sociabilité, est un champ qui structure à la fois les relations au travail (Fischer, 1990 ; 1995) et la gestion au quotidien (Girin, 1990 ; Chanlat, 2006).

La question de l'expression culturelle ou religieuse dans un espace collectif (public ou privé) d'une organisation ou d'une entreprise interpelle inmanquablement la manière dont on conçoit l'espace concerné et peut dans certain cas entraîner son morcellement. Cette question est d'autant plus importante que dans les nombreux univers sociaux concernés, on observait,

dans la plupart des cas jusque là, une distinction très claire entre espace sacré et espace profane (Lilla, 2007 ; 2010).

Avec le retour de certaines demandes religieuses, un certain nombre d'interrogations surgissent à ce sujet :

-1) Peut-on accepter de re-sacraliser une partie de l'espace collectif au risque de créer des zones d'exclusion ?

-2) Comment accepter de re-sacraliser une partie de l'espace collectif au nom d'une tradition sans devoir le faire au nom d'une autre ?

-3) Cette fragmentation à l'infini de l'espace collectif est-elle possible ou même pertinente dans une société pluriculturelle, dont l'objectif est de vivre ensemble et dans le cas français, de manière républicaine (Bouchard et Taylor, 2009 ; Laborde, 2010 ; Schnapper, 2006 ; Bowen, 2009 ) ?

Cette question affecte aussi le rapport au temps.

Toute organisation est soumise à des horaires, à des rythmes de production et à des cycles de produits et d'innovation ; elle doit aussi composer avec les temps sociaux (congés, fêtes, loisirs,..) des sociétés dans lesquelles elle inscrit son action, tout en imposant parfois ses propres impératifs temporels (Sue, 1994). Ainsi, à leur manière, les organisations participent par leurs agissements à la construction sociale du temps du monde.

La mondialisation, dont on parle, n'a-t-elle pas été justement en partie imposée par l'action de nombreux acteurs et n'est-elle pas en fait un temps du monde, pour reprendre une expression chère à Braudel (1985), qui conjugue temps des activités commerciales, temps des marchés financiers et temps des technologies au service d'une concurrence internationale accrue ? Et la chrono-compétition qui en découle, ne devient-elle pas une des caractéristiques de la dynamique capitaliste contemporaine ? (Saussois, 2006).

Mais, comme chacun sait, le temps n'est pas seulement objectif, mesurable et économique. Il est également subjectif, qualitatif et affectif (Chanlat, 1990 ; Hassard, 1990, 1996). C'est justement de cette rencontre entre la première dimension du temps : objective, quantitative et économique avec la seconde que le temps de l'agir humain va être fait. La rencontre du temps collectif et du temps religieux pose clairement un certain nombre de questions, tant au niveau social que personnel.

En effet, le temps des dieux n'est pas celui des hommes. Les religions évoluent dans un temps qui leur est propre. L'entreprise évolue dans un temps collectif qui organise son fonctionnement. Chaque système religieux a toujours voulu, en son époque et dans son espace, organiser le temps terrestre des hommes pour le rendre conforme au temps céleste des dieux. C'est une gestion du temps impossible à concilier dans une entreprise où cohabite une diversité de cultures et de religions et dans laquelle on retrouve le ferment d'un projet collectif. La question de la superposition des calendriers, et là encore, celle du risque de déstructuration du temps collectif est posée, si l'on commence à morceler le temps de travail en fonction de divers rites religieux et traditions (Banon, 2008).

Car une fois le temps collectif déstructuré, la question se pose inévitablement d'en fonder un nouveau et sur quel calendrier ? L'instauration biblique d'un jour de repos après six jours de travail venait en rupture avec les sociétés polythéistes, organisées autour d'un jour de repos après neuf de labeur. Progrès social ou élément de séparation ? A l'évidence, c'est un sujet de débat aujourd'hui. Le statut chômé du dimanche concerne avant tout le maintien d'un jour collectif chômé chaque semaine pour préserver un temps partagé, indispensable à la cohésion d'une nation ou d'une équipe dans une entreprise. Alors, comment maintenir cette cohésion temporelle sans effacer les calendriers des uns et pénaliser les attentes culturelles des autres ?

## **L'apparence physique**

L'apparence physique, les tenues vestimentaires, le port de signes religieux ou philosophiques suscitent également bien des débats aujourd'hui. Le port du foulard islamique a été d'ailleurs à la base d'une loi française récente (Commission Stasi, 2003) qui a retenu l'attention du monde entier (Bouchard et Taylor, 2009 ; Bowen, 2007 ; Laborde, 2010 ; Barghava, 2011). De telles demandes soulèvent en effet un certain nombre de questions légitimes et l'on se doit de rappeler la pluralité des intentions qui se cache derrière le port de certains vêtements. Certaines symboliques n'ont pas d'autre intention que d'exprimer une communauté de pensée sans rechercher un effet sur leur environnement. D'autres, en revanche, ont vocation à modifier leur environnement pour rendre l'espace conforme à certaines exigences religieuses.

Dans ce dernier cas, l'apparence devient une réelle zone de friction quand l'espace collectif s'en trouve modifié et que le regard des uns et des autres se fragmente. Les questions se multiplient : quelles limites doit-on donner au droit de se vêtir, de se coiffer, de se raser, de se tatouer et de porter des piercings ? Sur quelles bases décider du droit de porter un signe religieux ? S'agit-il de l'intrusion du privé dans l'espace collectif, voire d'un acte de prosélytisme ou relevant d'une pression sociale ou s'agit-il simplement d'une simple démarche privée sans conséquence pour autrui ? Comment mesurer l'intention d'un signe religieux sans faire preuve d'a priori, voire de discrimination ? Sur quels critères décider de la légitimité d'une apparence physique, d'un symbole ou d'un vêtement ? C'est à toutes ces questions que tentent de répondre à la fois les instances publiques et les organisations.

## **L'alimentation**

Des demandes croissantes concernent également l'alimentation (Bouzar, 2009 ; Banon, 2008). Or, l'alimentation sacrée dans le cadre de la restauration collective pose la question des limites de la responsabilité d'une entreprise à accompagner les attentes culturelles et religieuses de son personnel. Les frontières alimentaires définissent en effet le territoire social et spirituel d'une communauté. Utilisée au cours de l'histoire comme frontière intérieure, l'alimentation sacrée permettait à un groupe de ne pas se dissoudre dans un autre plus large (Banon, 2008); (par exemple, tel est l'objectif aujourd'hui, poursuivi par l'injonction tentant de dissuader les unions exogamiques).

Offrir une alimentation sacrée dans le cadre de la restauration collective n'est donc pas anodin ; elle peut, là aussi, avoir l'effet pervers d'une séparation des uns et des autres sur la base de leur alimentation et de contribuer sans toujours le savoir à une discrimination devenue légitime au nom du principe de « tolérance ». Pourtant la préparation des aliments et le fait de cuisiner sont des caractéristiques qui séparent déjà les hommes des animaux. Alors comment respecter les attentes individuelles sans favoriser une désunion (sur des bases culturelles) au sein des salariés d'une entreprise ?

A ces trois zones de friction les plus fréquemment rencontrées, s'ajoute une autre zone qui relève celle-ci d'un principe fondamental : celui de l'égalité entre hommes et femmes,



principe dont la remise en question par certaines exigences religieuses, ne permet ni adaptation ni « négociation » dans nos sociétés démocratiques.

## **Le statut des femmes**

Contrairement aux trois autres demandes qui interpellent la manière dont on vit ensemble au sein d'espaces de travail, les demandes qui surgissent autour du fait féminin sont en effet d'une autre nature. Car, même si d'aucuns l'intègrent dans la définition de la diversité (Barth et Falcoz, 2007 ; Cornet, Warland et Pinson, 2008), le féminin ne peut-être classé sous le terme de « diversité » au même titre que les autres types de diversité, puisqu'il s'agit bien d'une des deux moitiés de l'humanité (Méda, 2008).

Si le statut asymétrique des femmes est un phénomène constaté depuis toujours (Héritier, 2007), tous les systèmes de pensée religieux s'organisant depuis l'agriculture et la sacralité de la terre qui en a découlé autour du statut différencié du féminin, une telle discrimination ne peut être acceptée, de nos jours, par les démocraties au risque de se perdre. Les organisations et les entreprises n'ont aucune latitude sur ce sujet. Il ne s'agit pas en effet d'un éventuel droit de conscience à aménager mais d'une rupture avec le principe fondamental d'égalité entre les deux composantes de l'humanité, principe affirmé dans toutes les constitutions modernes et les institutions internationales depuis l'après-guerre.

La femme est le premier « Autre », le premier être différent de l'homme. Du statut des femmes découle celui de toutes les différences (Héritier, 2007). Une société qui ne reconnaît pas cette égalité entre masculin et féminin ne reconnaît aucune des différences. Les demandes en cette matière nous conduisent à affirmer ici que nous ne sommes pas non seulement là encore devant un conflit de religions dans l'entreprise mais aussi face à un conflit entre une pensée démocratique qui affirme des principes universels des droits et une pensée que nous pourrions qualifier de différentialiste (Chanlat et Dameron, 2010 ; Fourest, 2010).

Une telle pensée se construit sur des différences, qu'il s'agisse du féminin et du masculin, ou encore de différences physiques, religieuses ou ethniques ; ces différences s'appuient sur un principe de complémentarité, les différences donnant historiquement des obligations et des droits différents (Schnapper, 2006 ; Weil, 2005 ; Héritier, 2007 ). Le différentialisme que l'on

observe dans ce domaine organise une société différenciée, en s'appuyant sur une re-sacralisation de l'espace, l'apartheid du féminin et une violence faite aux femmes, le mouvement taliban en étant une illustration exemplaire extrême (Banon, 2010).

Quelles stratégies les entreprises mettent-elles en place par rapport à ce retour du religieux dans les organisations ?

Nous venons de présenter les principales demandes d'ordre religieux que nous retrouvons aujourd'hui dans les organisations. Mais que pouvons nous dire sur les actions des entreprises à cet égard ? Plusieurs enquêtes , étant en cours pour en savoir plus long sur les pratiques en matière de diversité et notamment sur la place de la religion dans les organisations (Cegos et chaire Dauphine, enquête de l'AFMD), dont les données ne nous sont pas encore accessibles, nous avons travaillé à partir de données existantes très diverses, recueillies tant dans le secteur public que privé (Lévy, 2004 ; Haut conseil de l'intégration, 2007 ; 2010 ; Bouchard et Taylor, 2008 ; Banon, 2008 ; Bouzar, 2009 ; Galindo et Surply, 2010 ; La Halde, 2009 ; 2010).

La consultation de ces données tirées de différentes enquêtes nous permet d'esquisser quatre grands types de stratégie à l'oeuvre : 1) la stratégie du déni, 2) la stratégie de l'accommodement au niveau local, 3) la stratégie de la mise en place d'une politique générale, et 4) la stratégie du rappel des règles républicaines.

## **La stratégie du déni**

La première stratégie est certainement la plus répandue. Elle se retrouve aussi bien dans les PME que dans certaines grandes entreprises dont les responsables ne voient pas les problèmes, ou déclarent qu'ils n'existent pas. (Il faut dire que c'est une question qui ne se posait pas il y a encore quelques années.)

Cette attitude, tout en partant souvent de l'idée que parler de religion est un sujet sensible, voire tabou dans les entreprises françaises (Valo, 2009 ; IMS, 2009), recouvre des situations fort différentes. La première situation est l'entreprise qui n'a pas de demandes de ce type pour des raisons qui renvoient au secteur d'activités, à l'implantation géographique, à

l'homogénéité de son personnel et ou au respect des règles communes par ce dernier. Ici, le problème n'existe pas (Galindo et Surply, 2010). La deuxième situation est celle qui voit les responsables d'organisations, malgré certaines réalités existantes, ne pas oser en parler de peur de soulever des revendications en cascade (Banon, 2008 ; Bouzar, 2009 ; Galindo et Surply, 2010) ; ou encore des organisations les régler par la sélection de personnes qui ne poseront pas de problème à ce sujet ou le départ des personnes concernées. La troisième situation débouche sur un discours officiel de déni, laissant les cadres opérationnels pratiquer à l'insu ou non des directions des ajustements au niveau local.

## **L'accommodement au niveau local**

La deuxième stratégie est celle que l'on observe le plus souvent dans les organisations et les entreprises qui font face à de telles demandes. En l'absence de politiques de la direction, et en catimini ou avec son assentiment, les cadres confrontés à ces demandes essaient d'accommoder les personnes au cas par cas. Ils ou elles agissent en utilisant les mécanismes de ce que Jean-Daniel Reynaud a appelé la régulation autonome (1987) ; de nombreuses données récentes vont dans ce sens, les acteurs en situation bricolant des solutions adhoc au gré des contextes organisés (Galindo et Surply, 2010 ; Bouzar, 2009 ; Banon, 2008).

Cette montée de l'accommodement raisonnable, comme on le désigne au Québec (Bouchard et Taylor, 2009), n'est pas toujours lui non plus sans problème. Des cas, tant au Québec qu'ailleurs en France ou en Europe nous le rappellent (Geedah, 2007 ; Banon, 2008 ; Valo, 2009 ; Bouzar, 2009). Par exemple, un directeur de prison aux Pays-Bas avait décidé de lui-même d'éliminer les boulettes de porc, plat traditionnel hollandais, des repas servis aux prisonniers, prétextant que c'était plus simple de faire un seul type de boulette (à base de veau) en raison d'une minorité de prisonniers de confession musulmane. Sa décision a été contestée en justice par un prisonnier, et ce dernier a eu gain de cause auprès d'un tribunal. (Voir l'annexe 1)

Comme le montrent le rapport du Haut conseil à l'intégration en France ou le rapport Bouchard-Taylor au Québec, on retrouve certains arrangements de ce type dans les cantines scolaire de ces deux pays. Certaines cantines vont supprimer le porc afin de régler le problème. D'autres vont autoriser des salles de prière au sein de l'entreprise ou des

ajustements de temps durant les fêtes religieuses ou les congés religieux (Bouzar, 2009 ; Banon, 2008). Ces accommodements sont souvent encouragés par une volonté de dialogue et un esprit de tolérance. Nous verrons un peu plus loin que si certains ajustements ne posent aucun problème, d'autres, comme l'exemple précédent, sont plus problématiques, voire parfois déraisonnable (Geedah, 2007 ; Banon, 2010).

Suite à la demande de plusieurs entreprises, la HALDE a donc dû rappeler récemment les règles fixées par la loi et la jurisprudence pour l'expression religieuse dans l'entreprise. Si la liberté de conscience est bien protégée, les restrictions apportées par l'employeur à certains comportements, inspirés par des exigences religieuses, doivent être justifiées soit par des impératifs de sécurité au travail, de santé ou d'hygiène (ex. : incompatibilité entre le port d'un signe religieux et d'un équipement obligatoire) ou par la nature des tâches à accomplir, notamment lorsque la prestation de travail est en lien avec la clientèle. Le salarié ne peut invoquer des prescriptions religieuses pour refuser ses missions contractuelles ou des obligations légales et réglementaires (ex. : visites médicales obligatoires). Les revendications liées aux pratiques religieuses (ex. : autorisations d'absence pour les fêtes, aménagements du temps de travail pour les prières) ne peuvent s'imposer face aux nécessités du bon fonctionnement de l'entreprise (2010 ; voir annexe 2).

Eric Molinié, le nouveau président de la HALDE, a souhaité à partir de la multiplication de ces situations, engager une réflexion plus générale et consulter des représentants des entreprises, des organisations syndicales, des établissements de santé, des maisons de retraite et ouvrir le dialogue à partir de leurs pratiques. Un prochain collège thématique examinera plusieurs réclamations concernant le port du voile et rendra compte des conclusions des différentes consultations engagées. Elles viennent juste de tomber (Halde, 2011, voir annexe 6).

### **La mise en place d'une politique générale**

Cette troisième stratégie est celle que l'on retrouve le moins. Le fait religieux a en effet une réalité très récente et à l'exception de quelques entreprises qui ont depuis longtemps un personnel de confession musulmane et qui ont mis en place de salles de prière et aménager les horaires et les repas, c'est le cas, par exemple de l'usine PSA Peugeot-Citroën, d'Aulnay, peu d'entreprises ont une politique intégrée à ce sujet. Comme l'écrit une journaliste de

Libération, Stéphanie Binet,

*« Chez PSA, ces salles de prière sont un des acquis des grèves de 1982. Les ouvriers avaient alors débrayé pour plus de liberté syndicale, une augmentation des salaires, et davantage de dignité. Les salles de prière n'étaient pas une des revendications principales du mouvement, mais elles se sont greffées au mouvement, réclamées par des responsables syndicaux de la CGT après le 29<sup>e</sup> jour non travaillé... Depuis trente ans, la gestion de l'islam en entreprise est devenue un réflexe chez PSA. Pendant la période du ramadan, les pauses déjeuners sont adaptées aux horaires de la rupture du jeûne. Les musulmans pratiquants ont droit à cinq minutes de plus pour manger, les non musulmans en profitent pour fumer une cigarette ou boire un café. Des sandwiches hallal cohabitent avec ceux au saucisson sec dans les distributeurs, (2010, voir annexe 3).*

Quand il existe certains principes à ce sujet, ils s'intègrent à une politique de gestion de la diversité. Mais, à part quelques exceptions comme PSA, la gestion du fait religieux reste de l'ordre le plus souvent de l'accommodement au quotidien, donc de la stratégie présentée précédemment.

### **Le rappel des règles républicaines.**

Cette dernière stratégie se retrouve dans le secteur public ou parapublic, c'est-à-dire dans tous les organismes qui sont soumis à la loi sur la laïcité. Selon cette loi canonique française, la sphère publique doit demeurer neutre et indépendante de toute religion (Weil, 2005 ; Bowen, 2009). Tout fonctionnaire en exercice y est assujéti. Il ne peut y avoir de dérogation. Comme le souligne la commission de réflexion sur le principe de laïcité dans la république (commission Stasi, 2003) :

*«La neutralité de l'Etat est la première condition de la laïcité. La France ainsi ne connaît pas de statut de culte reconnu ou non reconnu. Pour l'essentiel la neutralité de l'Etat a deux implications.*

*D'une part, neutralité et égalité vont de pair. Consacrée à l'article 2 de la Constitution, la laïcité impose ainsi à la République d'assurer «l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion». Les usagers doivent être traités de la même façon quelles que puissent être leurs croyances religieuses.*

*D'autre part, il faut que l'administration, soumise au pouvoir politique, donne non seulement toutes les garanties de la neutralité mais en présente aussi les apparences, pour que l'usager ne puisse douter de sa neutralité. C'est ce que le Conseil d'Etat a appelé le devoir de stricte neutralité qui s'impose à tout agent collaborant à un service public (Conseil d'Etat 3 mai 1950 Demoiselle Jamet et l'avis contentieux du 3 mai 2000 Melle Marteaux). Autant, en dehors du service, l'agent public est libre de manifester ses opinions et croyances sous réserve que ces manifestations n'aient pas de répercussion sur le service (Conseil d'Etat 28 avril 1958 Demoiselle Weiss), autant, dans le cadre du service, le devoir de neutralité le plus strict s'applique.*

*Toute manifestation de convictions religieuses dans le cadre du service est interdite et le port de signe religieux l'est aussi, même lorsque les agents ne sont pas en contact avec le public. Même pour l'accès à des emplois publics, l'administration peut prendre en compte le comportement d'un candidat à l'accès au service public, s'il est tel qu'il révèle l'inaptitude à l'exercice des fonctions auxquelles il postule dans le plein respect des principes républicains* ». (2003).

Il s'agit ici de bien déterminer ce qui est de l'ordre du service public. Car si le périmètre n'est pas clairement établi, on peut se retrouver avec des contestations.

La récente affaire de la crèche Baby Loup à Mantes-la Jolie en est une illustration puisque, après avoir eu un avis positif de la Halde, la plaignante qui portait un foulard islamique a été déboutée par un conseil des Prud'hommes en décembre 2010 (Coroller, 2010 ; voir annexe 4). Le conseil des Prud'hommes de Mantes-la-Jolie a en effet validé le licenciement pour faute grave. Le jugement a reconnu "l'insubordination caractérisée et répétée" de cette employée. En décembre 2008, de retour d'un congé parental, la salariée concernée, directrice-adjointe de la crèche, avait fait part à la directrice de l'établissement de sa volonté de [porter le voile](#). Elle avait alors été mise à pied puis licenciée pour faute grave le 19 décembre 2008. Le règlement intérieur de la structure interdit le [port de signes religieux](#) au nom du principe de "neutralité". Dénonçant un licenciement abusif, cette salariée avait saisi la Halde puis le conseil des prud'hommes et réclamait plus de 80 00 euros de dommages et intérêts. La salariée est allée en appel.

« Le jugement s'oriente vers une extension du principe de laïcité à toutes les entreprises. Le tribunal des Prud'hommes reconnaît qu'il est licite qu'une société privée institue un règlement intérieur qui restreint la liberté religieuse et protège la neutralité", explique un avocat du travail, Yves Nicol, dans l'Express (2010).

Jusqu'à présent, les entreprises pouvaient indiquer dans leur règlement intérieur la tenue de travail que devaient porter leurs salariés mais n'avaient pas le droit d'interdire clairement le port du voile ou tout autres signes religieux ostentatoires. "Mais il faut rester très prudent: ce n'est qu'une décision de première instance; son poids est donc très limité. Il faudra attendre la décision de la Cour d'Appel pour parler véritablement de jurisprudence", poursuit le même avocat.

Les précédentes décisions de justice s'appuyaient sur l'article L.1121-1 du Code du travail, selon lequel : ' Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché'.

Selon ce principe, si le salarié est en contact direct avec des clients ou un public qui peut être gêné ou choqué par ces signes religieux, l'employeur est en droit d'interdire le port de signes religieux ostentatoires. C'est ainsi que les cours d'Appels de Paris et de Versailles ont, par exemple, justifié l'interdiction du port du foulard islamique à une vendeuse dans un centre commercial et à une technicienne de laboratoire car elles étaient souvent en contact avec des clients. Dans ce cas-ci, le résultat est le même mais la démarche est très différente. Car dans le cas de Baby-Loup, on fait appel au principe de neutralité du service public, même si la structure est de nature associative privée.

Suite à ce jugement, à l'instar des employés des services publics, les salariés du privé soumis à cette règle, n'auront pas le droit de porter de signes religieux ostentatoires. Une chaîne

discrète avec une croix, une étoile de David ou une main de Fatima (qui n'est pas un signe religieux) autour du cou demeureront, en revanche, toujours autorisée, mais elles ne devraient pas être trop visibles, comme l'indiquait la loi sur le port de signes religieux suite aux recommandations de la commission Stasi (2003).

## **Proposition et principes d'action**

Les constats que nous venons de faire et les stratégies que mettent en place les organisations nous mènent à la conclusion que la diversité culturelle et religieuse évolue désormais dans un espace collectif qu'il appartient aux entreprises de gérer avec équité sans pour autant accepter des formes de sociétés alternatives en contradiction avec les valeurs fondamentales de la société concernée, ferment d'une cohésion sociale indispensable à la cohérence d'un projet collectif. Autrement dit, il ne peut s'agir pour une entreprise de gérer une ou des religions mais d'en analyser les attentes au prisme des intérêts collectif de performance, du maintien de la cohésion sociale et de la protection de l'égalité entre les salariés.

Permettre la cohabitation apaisée de cette diversité, rendre la différence productive et porteuse d'opportunités, exige d'évaluer, une par une, la pertinence des attentes culturelles et religieuses, d'en mesurer l'impact sur l'organisation ou l'entreprise et de parvenir à respecter le droit individuel de conscience et de différence sans pour autant altérer le droit collectif à l'indifférence. Ce sont donc de nouveaux rapports à l'altérité qui restent à inventer (Chanlat et Dameron, 2010), à travers le construction de règles ou le respect de celles qui existent déjà (Bowen, 2009 ; Laborde, 2010 ; Galindo et Surply, 2010).

La mondialisation culturelle et religieuse place les entreprises au coeur de la société, où qu'elles s'implantent dans le monde. Véritables temples du troisième millénaire, les entreprises, comme nous venons de le rappeler, se trouvent confrontées, au-delà de leur fonction économique, aux nostalgies culturelles et aux espérances individuelles.

La question de la cohabitation d'une diversité de cultures et de traditions sur une terre désacralisée - donc partagée - impose à une démocratie éthique de hiérarchiser ses principes fondamentaux. Ce faisant, deux questions sont essentielles : De la tolérance ou de la reconnaissance, quelle attitude privilégier ? De la liberté ou de l'égalité, quel principe premier doit présider aux arbitrages en matière de culte et de traditions (Chanlat et Dameron, 2010). Et sur quels critères compenser ces différences ?

## **Diversité culturelle et religieuse : Vers une nouvelle éthique d'entreprise**

Ainsi, confrontée à ces zones de friction et ici aussi avec le statut du féminin, toute organisation et entreprise éclairée se trouvent contraintes de choisir entre deux valeurs fondamentales, la liberté et l'égalité (Chanlat et Dameron, 2010 ; Fourest, 2010 ; Michaels, 2009). La tolérance est-elle la clé de la gestion de la diversité culturelle et religieuse ?

Chaque culture, croyance et tradition véhicule des centaines de particularités – parfois contradictoires avec les fondements d'une démocratie éthique - des particularités que pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, nous envisageons de reconnaître dans leur diversité et de gérer avec équité.

Se rend-on coupable de discrimination en ne prenant pas en compte les attentes religieuses ou les traditions d'un individu ? Doit-on adapter la règle collective à la demande d'un seul ? Faut-il accepter toute pratique sous prétexte qu'elle revendiquerait un héritage culturel ou serait d'inspiration religieuse ? Jusqu'où est prête à aller une entreprise pour favoriser la diversité culturelle et religieuse ? Telles sont les questions auxquelles font face les organisations de toute nature (privée, publiques, associatives) et auxquelles, comme nous l'avons vu, elles apportent des réponses fort variées.

En essayant au nom de la tolérance de satisfaire tous les desideratas des uns et des autres, le risque que l'on court, c'est d'introduire un droit humain approximatif et influençable selon la rigidité de la croyance ou la pression des traditions, de conduire à l'avènement d'une inégalité « légitime » entre les individus et à la banalisation d'un processus d'exclusion, voire d'auto exclusion de la collectivité d'une entreprise. Un certain nombre d'erreurs sont donc à éviter.

### **Ne pas réduire un individu à sa communauté d'origine la plus apparente**

La première erreur serait de réduire un individu à sa communauté d'origine, et de lui reconnaître un droit différent sous le prétexte de son héritage culturel. Ce serait le caricaturer, le décrire à partir de traits grossiers et le priver de sa liberté personnelle de conscience et de son droit à l'équité. C'est un aspect qui a été souligné par des parents dans une enquête scolaire menée par le Haut conseil à l'intégration (2010) et que soulignent de nombreux



auteurs (Banon, 2008 ; Bouzar, 2009, La Halde, 2010, Galindo et Surply, 2010 ; Chanlat et Dameron, 2010 ). En d'autres termes, ce n'est pas, par exemple, parce qu'une personne a un nom à consonance maghrébines qu'elle doit être cataloguée musulmane. Comme de nombreuses enquêtes le montrent, les Français de confession dite musulmane ne se comportent pas différemment des Français de confession dite catholique, protestante ou juive et partagent les mêmes valeurs (Todd, 2008); sachant que dans une république laïque, chacun a le droit de ne pas être croyant.

### **Avant de prendre une décision : prendre bien soin de voir les effets de la reconnaissance d'une différence de nature religieuse**

La seconde serait d'évaluer la diversité culturelle, en procédant par associations d'idées, sans chercher à connaître l'impact des particularismes sur le collectif concerné. Il y a des comportements qui peuvent être problématiques pour le vivre ensemble. Par exemple, lorsqu'un collègue refuse de serrer la main d'une femme parce que c'est une femme ou lorsqu'on se met à séparer les hommes des femmes dans une piscine, on reconnaît explicitement la séparation des sexes, et on abolit le principe d'égalité des sexes inscrit dans notre constitution (Fourest, 2010 ; Bowen, 2009).

### **Comprendre qu'une religion n'est pas une ethnie mais une construction sociale historique**

La troisième erreur serait d'imaginer que les croyances, les rites et les signes religieux sont identitaires alors qu'une religion n'est pas une ethnie, et la croyance ne se transmet pas génétiquement mais par adhésion. Il faut donc bien distinguer les droits collectifs d'un groupe ethnique de ceux d'une expression religieuse en milieu de travail.

L'entreprise se trouve donc devant un dilemme: accepter - par principe - de s'adapter aux particularismes individuels et disparaître dans une inéluctable fragmentation jusqu'à ce que le concept même de cohésion sociale et indivisible devienne un mythe lointain ; ou rejeter – par principe - le multiculturalisme et disparaître aussi pour avoir renoncé aux valeurs universelles des droits humains, de liberté de conscience et de culte qui ont édifié cette même société. La

question se pose donc de la pertinence des attentes individuelles confrontées à la cohérence des attentes collectives.

Dans son processus de prise de décision, toute organisation ou entreprise se trouve face à deux contradictions évidentes : Comment faire des choix sans discriminer ? Et, sur quelles bases se forger une opinion juste sur une attente religieuse sans avoir à entrer dans un débat religieux ? Sur quels critères décider du droit de reconnaissance d'une pratique ou d'une autre sans céder aux préjugés ou à la tentation d'une tolérance automatique ? Le niveau de connaissance en matière de fait religieux et en matière de droits humains, de même qu'une solide réflexion éthique deviennent des éléments cruciaux pour prendre des décisions à la fois éclairées et justes. Il y a en effet trop de décisions qui se fondent sur l'ignorance et l'absence de réflexion. Quand on voit qu'une grande municipalité du Québec a enlevé le sapin de Noël du hall de l'hôtel de ville pour ne pas heurter les différentes sensibilités, on mesure le chemin qui reste à parcourir dans certains cas. (Comme chacun sait, l'arbre de Noël n'a rien de religieux, tout comme le père Noël, deux éléments qui ont été combattus par l'Église catholique lors de son introduction à la fin du XIX siècle.)

L'inégalité ne naît-elle pas alors le plus souvent d'une perversion de la tolérance ?

Selon l'encyclopédie, « la tolérance, du latin *tolerare* (supporter), désigne la capacité à accepter ce que l'on désapprouve, c'est-à-dire ce que l'on devrait normalement refuser. Au sens moral, la tolérance est la vertu qui porte à accepter ce que l'on n'accepterait pas spontanément, par exemple, lorsque cela va à l'encontre de ses propres convictions. C'est aussi la vertu qui porte à se montrer vigilant tant envers l'intolérance qu'envers l'intolérable.

Rawls, dans sa célèbre théorie de la justice, indique qu'il faut permettre l'expression des intolérants et que de ne pas les tolérer serait intolérant et serait donc une injustice. Par contre, il établit qu'une société tolérante a le droit, et le devoir, de se protéger et que ceci impose une limite à la tolérance : une société n'a aucune obligation de tolérer des actes ou des membres voués à son extermination (1971 ; 1987).

Gandhi, une personnalité très liée à l'image de la tolérance, se méfiait déjà du terme de tolérance qui apparaît comme un droit de transgresser, octroyé par certains à d'autres, au nom d'une morale supérieure aux intérêts des personnes concernées.

Quelques exemples contemporains de tolérance :

- 1) En Grande-Bretagne, l'Employment Act de 1989 dispense les Sikhs de porter un casque sur un chantier. Le Religious Exemption Act de 1976 les exempte du port du casque en motocyclette au nom de leur tradition religieuse. Cet aménagement de la loi est revendiqué par les parlementaires britanniques comme « l'accompagnement d'une diversité culturelle dans un esprit d'égalité des chances et de tolérance mutuelle ». La perception de la religion, et de l'observance religieuse, est présentée ici comme garantes de l'ordre social.

En fait, la conséquence la plus flagrante de ce droit différencié est bien la création d'un double standard pour l'application de la loi selon les attentes culturelles d'un individu. Sous l'apparente tolérance s'exprime une forme de discrimination qui légitime la différence des droits, selon une communauté ethnique ou religieuse, notamment en matière de sécurité au travail.

- 2) Peut-on consommer de la drogue pour des raisons religieuses ? Cette question porte en elle le mirage de la liberté à l'ombre du renoncement à l'égalité, puisqu'en adoptant le Religious Freedom Restoration Act, destiné à limiter les ingérences de l'Etat dans l'exercice de la religion, le Congrès américain a autorisé l'usage de la drogue pour des motifs religieux, inquiet des « discriminations », induites par son interdiction. La clause de libre exercice d'un culte, quels qu'en soient les risques, s'impose dès lors comme un principe d'égalité fondamental.

En réalité, sous l'apparence de la tolérance, la société américaine a renoncé à ses obligations de protéger ses membres et pratique une discrimination légale en ne reconnaissant pas aux fidèles, consommant de la drogue lors de leurs assemblées religieuses, leur droit à être protégés, y compris contre eux-mêmes. Selon la décision de la Cour suprême (1996), appliquant les termes du Religious Freedom Restoration Act, certains sont donc autorisés à consommer de la drogue alors que d'autres ne le sont pas. Les uns méritent la protection de la collectivité, alors que d'autres peuvent se droguer et en subir les effets sur leur santé sans que cela ne gêne la société. Leur sort est-il moins important en raison de leur héritage culturel et religieux ?

Quelle grille de lecture choisir pour mieux gérer la diversité des attentes culturelles ? S'il faut s'interdire d'entrer dans un débat religieux pour en gérer les attentes individuelles, la

tolérance - par principe - ne paraît pas le moyen de plus démocratique de favoriser la diversité culturelle et religieuse, puisqu'elle est porteuse d'effets contradictoires d'exclusion, de discrimination et d'inégalité.

Favoriser la cohabitation des différences impose de se distancier de la pertinence d'une attente culturelle ou religieuse pour n'en mesurer que l'impact sur la personne elle-même où sur la collectivité dans laquelle elle évolue. La connaissance de l'anthropologie du contexte social concerné devient donc un élément clé de la réflexion qui précédera l'action en ce domaine.

### **En guise de conclusion : vers une nouvelle éthique d'entreprise ?**

Reste donc à décider entre liberté et égalité, un « choix de Sophie », dans lequel il faut s'oublier pour penser d'abord à « l'autre ». Cinq principes de réflexion nous semblent permettre de mieux décrypter une attente culturelle et d'en mesurer la faisabilité. C'est avec ces cinq principes que nous concluons ici notre réflexion. Il s'agit de cinq principes éthiques qui réaffirment la préoccupation essentielle de l'organisation ou de l'entreprise à ne pas perdre de vue l'intérêt de la personne concernée et celui du collectif de l'univers organisé concerné :

- Ne pas avoir peur de l'autre mais avoir peur pour lui.
- Ne pas attribuer « d'autorité » à un individu ou un groupe un droit dont la réception serait en finalité défavorable à lui ou à la collectivité entière.
- Favoriser les conditions d'accès de chaque individu au travail
- Ne pas favoriser les conditions qui rendent l'individu ou le groupe dépendant de l'image qu'il a de lui-même.
- Ne pas accepter une attente religieuse au détriment des valeurs fondamentales de la démocratie et de l'égalité entre individus.

Cette grille de lecture n'a certes pas l'ambition de résoudre tous les problèmes posés par la cohabitation d'une diversité culturelle et religieuse dans l'espace collectif et neutre, que

représente une entreprise, mais de contribuer à tracer les lignes d'une nouvelle éthique d'entreprise dont le projet immense serait d'anticiper la fin des luttes sociales et l'établissement d'un état de justice.

La mondialisation des cultures et des religions ne représente pas une menace mais une opportunité extraordinaire de favoriser l'émergence d'une société émancipée des règles archaïques, liées à la sacralité de la terre, qui ont jusque là organisé l'humanité sur des critères de différences et de séparation. La modernité a revu notre rapport au fait religieux et a permis de libérer les humains, notamment dans les sociétés occidentales, des dogmes imposés. Les religions en ont également profité. Les organisations et les entreprises éclairées et le monde du travail en général peuvent devenir le moteur de cette nouvelle mutation en pratiquant l'innovation ordinaire (Alter, 2002). Par la même occasion, elles participeront à cette gestion bienveillante et durable que ce congrès 2011 appelle de ses vœux. Une responsabilité évidente, venue de l'aube des temps, car à la naissance des monothéismes, il faut rappeler que le terme « travailler » équivalait déjà à celui de « rendre un culte ».

## **Bibliographie**

(Rendre arbitrairement invisible une religion relève de l'impossible et provoquerait un effet pervers en favorisant le communautarisme, préambule à l'autonomisme qui permettrait à terme qu'un groupe culturel ou religieux s'auto-administre. Ce serait le retour à une organisation tribale de la société et au développement d'entreprises ethno-religieuses, dont les entreprises de tendance sont aujourd'hui les prémices avec la place privilégiée réservée au contrat moral sur le contrat de travail (Banon, 2008).)

## **Bibliographie**

Alter, N, L'innovation ordinaire, Paris, PUF, 2004.

Balandier, G, Civilisés, dit-on, Paris, PUF, 2003

- Banon, P, La révolution théoculturelle, Paris, Presses de la Renaissance, 2008.
- Barmeyer, C et Chanlat, J-F, (coord), Cultures, nations et gestion, numéro thématique, Management international, 2004.
- Barth, I et Falcoz, C, (Dir), Le management de la diversité Enjeux, fondements et pratiques, Paris, L'Harmattan, 2007.
- Bataille, P, Le racisme au travail, Paris, La Découverte, 1997.
- Bhargava, R, « States, religious diversity, and the crisis of secularism », Open Democracy, 22 march, 2011.
- Binet, S, « La religion à la cantine et à la chaîne », Libération, 26/01/ 2010
- Bouchard, G, Genèse des nations et cultures du Nouveau Monde, Montréal Boréal, 2001.
- Bouchard, G et Taylor, C, Fonder l'avenir. Le temps de la conciliation, rapport abrégé, Commission de consultation sur les pratiques d'accommodements reliées aux différences culturelles, Québec, Gouvernement du Québec, 2008.
- Bouzar, D, Quelle gestion du fait religieux dans le monde du travail en France ? Enquête Anvie, 2009.
- Bouzar, D, Allah a-t-il sa place dans l'entreprise ? Paris, Albin Michel, 2009.
- Bowen, J, Why the French Don't like Headscarves : Islam, the State and Public Space, Princeton, Princeton University Press, 2007.
- Bowen, J, Can Islam Be French ? : Pluralism and Pragmatism in a Secular State, Princeton, Princeton University Press, 2009.
- Castel, R, La discrimination négative, Paris, Seuil, 2007.
- Chanlat, J-F, «Le défi social du management : l'apport des sciences sociales », in Kalika, M (dir), Les défis du management, Paris, Editions Liaisons sociales, 2002.
- Chanlat, J-F, (Dir), L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval, Paris, Eska, 1990 ; 2005.
- Chanlat, J-F, Sciences sociales et management Plaidoyer pour une anthropologie générale, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval, Paris, Eska, 1998.
- Commission Européenne, Rapport annuel sur l'égalité et l'antidiscrimination : vers la diversité, rapport, Bruxelles, 2003.
- Combemale, P, « L'ethnicité, une notion aux dimensions historique et sociale », Alternatives économiques, no 280, mai 2009, pp77-79.
- Cornet, A, Warland, P et Pinson, GRH et gestion de la diversité, Paris, Dunod, 2008.

Cornet, A (coord), L'approche différenciée selon les sexes : comparaisons internationales, numéro thématique, Management international, Vol 7, no 1, octobre 2002.

Davel, E, Dupuis, J-P et Chanlat, J-F, (Dir), La gestion en contexte interculturel, Ste-Foy, Les Presses de l'université Laval ; CDRom, Télé-Université du Québec, Montréal, 2008.

Fischer, G-N, « Espace, identité et organisation », tiré de Chanlat, J-F, (Dir), L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval, Paris, Eska, 1990 ; 2005.

Fischer, G-N, Psychologie des espaces de travail, Paris, Armand Colin, 1992.

Galindo, G et Surply, J, « Quelles régulations du fait religieux en entreprise ?, Revue internationale de psychosociologie, hiver 2010, pp29-54.

Geadah, Y, Accommodements raisonnables, Montréal, VLB éditeur, 2007.

Girin, J, « Communiquer dans une tour de bureaux », tiré de Chanlat, J-F, (Dir), L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval, Paris, Eska, 1990 ; 2005.

Halde, Rapport annuel, Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité, Paris, Halde, 2007 ; 2008 ; 2009 ; 2010.

Hassard, J, « Pour un paradigme ethnographique du temps de travail », tiré de Chanlat, J-F, (Dir), L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées, Ste Foy, Les Presses de l'université Laval, Paris, Eska, 1990 ; 2005.

Héritier, F, Masculin-Féminin, 2 vol., Paris, Éditions Odile Jacob, 2007.

Honeth, A, La société du mépris, Paris, La Découverte, 2006.

Huntingdon, S, The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order Pocket Books, 1996, Traduction française, Le choc des civilisations, Paris, Odile Jacob, 2000.

IMS-Entreprendre dans la cité, Guide pratique novateur sur la gestion de la diversité religieuse en entreprise., Paris, mai 2009.

Inglehart, R, (ed), Human Values and Social change, Findings from the Value Surveys, Leiden/Boston, Brill.

D'Iribarne, P, Penser la diversité, Paris, Seuil, 2008.

Keslassy, E, Ouvrir la politique à la diversité, Paris, Institut Montaigne, 2009.

Hofstede, G, Londres, Sage, 1980 ; 1994.

Héran F, Le Temps des immigrés, Paris, Seuil, 2007.

Hervieu-Léger, D et Willaime, J-P. (2001), Sociologies et religion : approches classiques, Paris, Presses universitaires de France, 2001.

Hervieu-Léger, D, La religion en miettes ou La question des sectes, Paris, Calmann-Lévy, 2001.

King, J.E, Bell M.P et Lawrence, E « Religion as an aspect of workplace diversity : an examination of the US context and a call for international research », Journal of Management, Spirituality and Religion, vol 6, no1, March, 2009, pp43-57.

Kirkon, G et Greene, A-M, The Dynamics of Managing Diversity, A Critical Approach, Londres, Butterworth-Heinemann, 2<sup>nd</sup> édition, 2004.

Konrad, M, Prasad, P et Pringle, J.R, Handbook of Workplace Diversity New York, Sage.

Lahire, B, La culture des individus, Dissonances culturelles et distinction de soi, Paris, La Découverte, 2006.

Lamont, M, La dignité des travailleurs, Exclusion, race, classe et immigration en France et aux Etats-Unis, Paris, Presses de Sciences Po, 2002.

Laufer, J, « L'égalité professionnelle hommes femmes-Une mise en perspective », Chapitre 1, tiré de Barth, I et Falcoz, C, (Dir), Le management de la diversité Enjeux, fondements et pratiques, Paris, L'Harmattan, 2007, pp 25-49.

Lévy, I, La religion à l'hôpital. Laïcité et respect du culte. Refus des soins. Interdits alimentaires. Rites funéraires, Paris, Presse de la Renaissance, 2004.

Lilla, M, The Stillborn God, Religion, Politics and the Modern West, New York, Knopf, traduction française : Le Dieu mort-né, Paris, Seuil, 2010.

Machalon, J-P, Les relations de cultes avec les pouvoirs publics, La Documentation française, Collection des rapports officiels, 2006.

Management & Avenir, Dossier : Diversité premiers bilans, 2010, 8 (n° 38)

Maurin, E, Le ghetto français, Paris, Seuil, 2006.

Méda, D, Le temps des femmes, Paris, Champ, Flammarion, 2002 ; 2008.

Michaels, W,B, La diversité contre l'égalité, Paris, éditions Liber, 2009.

Mutabazi, E et Pierre, P, Pour un management interculturel De la diversité à la reconnaissance en entreprise, Paris, L'Harmattan, 2008.

Pras, B, « Management et Islam, Vers une convergence des valeurs », Revue Française de Gestion, 2007, p91-95.

Perreti, J-M, (dir), Tous différents : Gérer la diversité dans l'entreprise, Paris, Editions d'Organisation, 2006.

Reynaud, J-D, « Les régulations dans les organisations régulation de contrôle et régulation



autonome », Revue française de sociologie, XXIX, 1988, pp5-18.

Sabeg, Y, et Charlotin , C, La diversité dans l'entreprise : Comment la réaliser ? Paris, Editions d'Organisation, 2006.

Sainsaulieu, R, Des sociétés en mouvement, Paris, Desclée de Brouwer, 2001.

Schnapper, D, Qu'est-ce que l'intégration ? Paris, folio, Gallimard, 2007.

Siberras, J-C, « Travail et religion dans l'entreprise : une cohabitation sous tension », Droit Social, no1, janvier, 2010, pp72-75.

Todd, E, L'enfance du monde, Structures familiales et développement, Paris, Seuil, 1984.

Todd, E, Après la démocratie, Paris, Gallimard, 2008.

Valo, M, « Enquête La religion dans l'entreprise Un sacré malaise », Le Monde magazine, 7 novembre 2009.

Weil, P, La République et sa diversité, Paris, Seuil, 2005.

Wrench, J, Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU, Londres, Ashgate, 2007.

# **Annexe 1 : Aux Pays-Bas - Un détenu contre le régime halal (Le Devoir, Montréal)**

24 juillet 2009

Les prisonniers «autochtones», c'est à dire néerlandais de souche, auront désormais le droit de manger de la viande de porc. Cette décision du ministère de la Justice, prise fin juin, est intervenue après le reportage consacré par le quotidien à grand tirage, De Telegraaf, au régime halal imposé à tous les détenus dans les prisons néerlandaises.

Commander deux types de menus différents, alors que la majorité de la population carcérale est composée «d'allochtones» musulmans, a d'abord paru trop cher au ministère de la Justice. Une position sur laquelle Hirsch Ballin, le Garde des Sceaux, est maintenant revenu.

Procès

Tout est parti d'un procès intenté par un prisonnier néerlandais de Sittard, une petite ville du Limbourg, dans le sud du pays. L'homme s'était lassé des plats à base de boeuf et de mouton saignés à la façon halal. Son avocat, Sjoerd van Berge Henegouwen, a plaidé pour la liberté de religion garantie par la Constitution.

«Mon client ne veut pas qu'une religion lui soit imposée, il veut simplement des boulettes de viande», ces traditionnelles gehaktballetjes que consomment les familles néerlandaises. Et de demander 25 euros de dommages et intérêts, pour chaque repas halal servi à son client contre son gré.

Après enquête express à la prison de Sittard, le 26 juin, le ministère de la Justice a immédiatement réhabilité le cochon au menu des détenus.

La droite populiste s'est aussitôt emparée du dossier. L'affaire, il est vrai, alimente son thème favori, «l'islamisation de la société néerlandaise».

«C'est bien connu, les prisons néerlandaises sont remplies de musulmans, mais ça ne veut pas dire que tout le monde doive se soumettre à un régime halal», s'est indigné Sietse Fritsma, un député du Parti de la liberté (PVV) de Geert Wilders.

Le niveau de confort des prisons néerlandaises n'en reste pas moins très élevé, avec cellules individuelles, accès à Internet, clubs vidéos et salles de sport. En 2005, à la suite d'un autre reportage du Telegraaf sur la «belle vie» menée par certains détenus, la prison de Esserheem avait fermé son bar, le Club 91, qui servait de la bière sans alcool, mais aussi des cigares, du homard et des steaks saignants.

## **ANNEXE 2 : DELIBERATIONS DE LA HALDE EN MATIÈRE RELIGIEUSE**

### **1) DÉLIBÉRATION RELATIVE AU PORT DU NIQAB AU SEIN D'UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE SANTÉ N° 2007-210 DU 03/09/2007**

Une réclamante, accompagnant à l'hôpital son enfant qui devait y subir une intervention chirurgicale, s'est vu demander par une infirmière d'ôter la partie de son voile masquant son visage avant d'entrer dans une chambre où séjournait des enfants. L'enquête menée par la haute autorité a permis de mettre en évidence que cette demande répondait à un besoin lié à la spécificité de la mission de service public dévolue à l'hôpital, à savoir prodiguer des soins de qualité à des enfants hospitalisés. Ce faisant, l'administration hospitalière a recherché une solution permettant l'application d'une mesure appropriée à la situation sans qu'à aucun moment, n'apparaisse la volonté de porter atteinte aux convictions religieuses de la réclamante. Ainsi, compte tenu des circonstances particulières de l'espèce, le Collège de la haute autorité a constaté que la demande formulée par l'infirmière ne présentait pas un caractère discriminatoire. □□Direction Juridique, HALDE - 03/09/2007

### **Annexe 2 : DÉLIBÉRATION RELATIVE AUX RÈGLES FIXÉES PAR LA LOI ET LA JURISPRUDENCE POUR L'EXPRESSION RELIGIEUSE DANS L'ENTREPRISE N° 2009-117 DU 06/04/2009**

La liberté de religion et de convictions s'applique dans l'entreprise privée dans les limites que constituent l'abus du droit d'expression, le prosélytisme ou les actes de pression à l'égard d'autres salariés. □Le Code du travail permet à l'employeur, dans le cadre de son pouvoir de direction, d'apporter des restrictions aux libertés individuelles et collectives au sein de l'entreprise si elles sont justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché. □A ce jour, il est admis que deux types de considérations peuvent justifier une restriction à la liberté de religion et de conviction : d'une part, des impératifs de sécurité au travail et de santé, et d'autre part en raison de la nature des tâches à accomplir par le salarié. □Lorsque la restriction de cette liberté est justifiée par la nature spécifique des tâches à accomplir, les modalités et les conséquences de cette restriction doivent pouvoir être discutées avec les intéressés afin de concilier au mieux leurs convictions et les intérêts de l'entreprise. □Le juge exige la justification au cas par cas de la pertinence et de la proportionnalité de la décision au regard de la tâche concrète du salarié et du contexte de son exécution afin de démontrer que la restriction repose sur des éléments objectifs étrangers à toute discrimination. □□Direction Juridique,

### **3) Avis de la Halde sur les règles du port de signes religieux en entreprise**

Lors d'une délibération en date du 11 février 2011, La Halde, Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité, a indiqué qu'elle souhaitait « consulter des représentants des entreprises, des organisations syndicales, des établissements de santé, des maisons de retraite et ouvrir le dialogue à partir de leurs pratiques", afin d'élaborer un guide des bonnes

pratiques.

Un prochain "collège thématique examinera plusieurs réclamations concernant le port du voile et rendra compte des conclusions des différentes consultations engagées" sur le sujet.

En attendant, elle rappelle les principes suivants :

- Les articles L1121-1 et L1321-3 du Code du travail permettent à l'employeur, dans le cadre de son pouvoir de direction, d'apporter des restrictions aux libertés individuelles et collectives, dont la liberté de religion ou de conviction, au sein de l'entreprise, qui seraient justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché.

- Deux types de considérations peuvent justifier une restriction à la liberté de religion et de conviction :

- d'une part, des impératifs de sécurité au travail et de santé,
- et d'autre part en raison de la nature des tâches à accomplir par le salarié.

- En ce qui concerne la relation avec la clientèle ou avec le public, la liberté de religion des salariés doit être conciliée avec les intérêts de l'entreprise qui peuvent justifier une restriction apportée au port d'un signe religieux.

- Le juge, qui intervient après qu'un conflit soit né, examine au cas par cas la notion de pertinence et de proportionnalité de la décision au regard de la tâche concrète du salarié et du contexte de son exécution. L'employeur doit démontrer que l'interdiction du port de signes religieux est, en dehors de toute discrimination, proportionnée et justifiée par la tâche à accomplir dans les circonstances de l'espèce.

Haut de page

### **ANNEXE 3 : La religion à la cantine et à la chaîne**

Des sociétés privées comme PSA, soumises au code du travail, ont aménagé horaires et menus aux besoins des pratiquants.

Par STEPHANIE BINET

C'est vendredi à l'usine PSA d'Aulnay-sous-Bois en banlieue nord de Paris, les ouvriers sortent des lignes de montage qui construisent la nouvelle Citroën C3 pour la pause déjeuner. Certains se dirigent vers le «self», d'autres vers la salle de prière qui se trouve au milieu de l'atelier. La prière du vendredi est la plus suivie de la semaine : «Cet été, avec l'accord de la direction, raconte Hassan Chnaiti, 30 ans délégué du personnel, nous l'avons même agrandie pour la soixantaine de personnes qui viennent y prier pendant les pauses.» Chez PSA, ces salles de prière sont un des acquis des grèves de 1982. Les ouvriers avaient alors débrayé pour plus de liberté syndicale, une augmentation des salaires, et davantage de dignité. Les salles de prière n'étaient pas une des revendications principales du mouvement, mais elles se sont greffées au mouvement, réclamées par des responsables syndicaux de la CGT après le 29<sup>e</sup> jour non travaillé. Hassan Chnaiti n'a pas connu ces grèves, mais son père travaillait sur le site de Poissy (Yvelines) et son oncle sur celui d'Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis) : «Mon père m'a en effet raconté que c'était interdit à son époque de faire la prière à l'usine. Comme il n'y avait pas de salle aménagée, il priait au bord des lignes de montage et c'était très dangereux.»

Depuis trente ans, la gestion de l'islam en entreprise est devenue un réflexe chez PSA. Pendant la période du ramadan, les pauses déjeuners sont adaptées aux horaires de la rupture du jeûne. Les musulmans pratiquants ont droit à cinq minutes de plus pour manger, les non-musulmans en profitent pour fumer une cigarette ou boire un café. Des sandwiches hallal cohabitent avec ceux au saucisson sec dans les distributeurs, et pour Hassan, même si les musulmans sont majoritaires parmi les 45 nationalités présentes, pas question d'en profiter : «Ce n'est pas dans notre religion, assure-t-il. Franchement au travail, on ne parle jamais de ça, mais de notre boulot, du foot, du salaire de Sébastien Loeb qui fait la pub pour la C3... Quand l'islam fait les gros titres des journaux, les collègues nous demandent juste : "Pourquoi c'est toujours vous les vedettes ?"» Seul regret pour Hassan, que le restaurant de l'usine ne propose pas de plats hallal : «Comme je n'ai pas le droit à la viande non ritualisée, je mange beaucoup de légumes et de frites. Du tout-hallal, ce serait mieux.»

Casquette. Sur le site de PSA à Poissy, les ouvriers musulmans n'ont pas ce problème. Le self propose du poisson et des œufs à tous les menus. Sur une ligne de montage, une jeune femme qui a recouvert son hijab d'un foulard coloré prépare le tableau de bord de la nouvelle DS3. Les extrémités du foulard sont dissimulées sous la blouse grise obligatoire de PSA. Si elle travaillait sous une voiture, elle devrait porter en revanche une casquette sécurisée et renforcée : «Aujourd'hui, chez PSA Poissy, rappelle Patrice Duchene, responsable de la communication, il y a 14% de femmes tous postes confondus, et dans les recrutements actuels, ce sont près de 20% de filles qui sont engagées. Certaines portent le voile, mais cela reste assez rare. Cela dit, on encourage en règle générale les filles à s'attacher les cheveux pour des raisons de sécurité.»

Fêtes religieuses. Entreprise privée, PSA applique strictement les recommandations de la Halde (Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité) : «Le port d'un signe religieux en lui-même ne peut être considéré comme prosélyte... Il convient de vérifier

que la pratique religieuse n'entraîne pas un accroissement des risques professionnels.»  
Moniteur sur une ligne de montage, Mohamed Zareen, 30 ans, français d'origine sri-lankaise, a les horaires de prière sur un calendrier accroché à l'intérieur de son établi : «Ici on a des acquis depuis longtemps, et franchement, ce qu'on a nous suffit. Pour ma femme employée à EDF, ça ne se passe pas aussi bien. Elle se cache pour faire la prière. Ses collègues le savent, mais pas la direction.»

Pourtant depuis 2008, la direction d'EDF fait des efforts. Ses syndicats lui ont fait remonter des questions de leurs chefs de service sur les demandes de congés lors de fêtes religieuses qu'ils ignoraient. Le comité d'entreprise et les directions de ressources humaines, aidés par l'agence de consulting, Cultes et Cultures (voir ci-contre) ont à cette époque lancé une enquête au sein de leurs différents métiers. Ensemble, ils ont travaillé à la rédaction de documents à l'attention des managers, diffusés depuis octobre 2009. Ces repères sur le fait religieux ne sont que des recommandations qui rappellent que si EDF a une mission de service public, elle ne relève pas du droit de la fonction publique. Elle ne peut donc pas restreindre l'expression des convictions ou des pratiques religieuses comme c'est le cas pour les administrations où la neutralité est strictement appliquée.

Dans le public, les fonctionnaires ne peuvent porter de signes religieux, demander un lieu de prière, car il leur est interdit d'afficher leurs convictions religieuses, politiques et philosophiques. Une particularité du droit français : «A EDF, on a privilégié le dialogue, explique Philippe Hagmann, directeur des ressources humaines et de la promotion de la diversité, car sur ces questions, il y a une grande confusion, entre l'idée qu'on se fait de la laïcité, c'est-à-dire pas de religion, et l'obligation d'organiser la liberté des cultes.

Historiquement, il y a des entreprises qui ont été confrontées plus tôt que nous à ces questions : les secteurs de l'automobile ou du bâtiment.»

«Subjectivité». Pour l'instant, peu de PME ont fait appel à des sociétés de consulting ou au réseau IMS-entreprendre pour la cité qui regroupe 240 entreprises et qui a édité un guide pour gérer la diversité religieuse. Optimiste, Dounia Bouzar de l'agence Culte et Cultures pense que les PME feraient preuve de plus de bon sens : «J'ai l'impression qu'elles ont trouvé des solutions par le dialogue. Le problème des grandes entreprises, c'est que c'est souvent la subjectivité du chef de service qui fait loi.» PDG d'une chaîne câblée, PME en pointe sur la diversité, car diffusée avec succès en Afrique, aux Antilles et au Maghreb, Olivier Laouchez la contredirait presque. Lui, il ne veut pas entendre parler de salle de prière à Trace TV : «Pour les cinq salariés musulmans de mon entreprise, résume-t-il, les horaires sont déjà aménagés pour le ramadan, les congés acceptés pour leurs fêtes. Je n'ai jamais eu de demande de local pour la prière, et je pense que je refuserais si c'était le cas. Je n'ai bientôt plus de place. De manière générale, à chaque fois que quelqu'un a une demande spécifique, je me pose la question de savoir si je peux répondre positivement aussi à toutes les autres demandes.» L'idéal dans ce cas serait de proposer un lieu unique pour tous les cultes.

Photos Lionel Charrier. m.y.o.p.

## **ANNEXE 4 : Baby Loup: un voile entre deux mondes devant les prud'hommes**

### **Récit**

L'ancienne salariée a soutenu, hier, qu'elle travaillait voilée au vu et au su des personnels de la crèche. Licenciée, elle réclame 120.000 euros.

Par **CATHERINE COROLLER**

Pour les défenseurs de la direction de la crèche Baby Loup, Fatima Afif est une provocatrice. *«C'est une salariée qui manipule, qui sait que le port du voile est interdit, qui n'obtient pas ce qu'elle veut de manière amiable, qui provoque et qui obtient ce qu'elle veut : un licenciement»*, attaque Richard Malka, l'avocat de Baby Loup. Le 19 décembre 2008, cette éducatrice, salariée de la crèche depuis 1997, a été licenciée pour insubordination, menaces et faute grave. Refusant cette sanction, Fatima Afif a attaqué son employeur pour *«discrimination au regard de ses convictions religieuses et atteinte aux libertés fondamentales»*. L'audience, devant les prud'hommes de Mantes-la-Jolie (Yvelines), a eu lieu hier.

People. Devant le tribunal, cette femme d'une trentaine d'années au visage de madone arbore un foulard lavande sur une cagoule, et est drapée dans une longue tunique et une très longue jupe grises. Dans la rue, Fatima Afif porte le *jilbeb*, ce très long voile façon chauve-souris couvrant intégralement le corps à l'exception de l'ovale du visage.

Dans le palais de justice de Mantes-la-Jolie, surveillé par d'importantes forces de police, l'affluence est également inhabituelle. Une brochette de people a fait le déplacement : côte à côte, Manuel Valls, le député-maire PS d'Evry, défenseur d'une stricte laïcité, la philosophe Elisabeth Badinter, marraine de la crèche, Jeannette Bougrab, la présidente de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde). Saisie par Fatima Afif, cette instance s'est invitée dans le dossier. Juste avant son départ, et son remplacement par Jeannette Bougrab, Louis Schweitzer, le précédent président de l'institution, avait créé la surprise en rendant une délibération approuvant Fatima Afif. La nouvelle présidente avait fait connaître son désaccord. Et a tenu à assister à l'audience, comme témoin muet, tout comme Elisabeth Badinter.

La crèche Baby Loup est, il est vrai, un lieu unique. Située dans le quartier populaire de la Noé, à Chanteloup-les-Vignes, elle est la seule de France à ouvrir vingt-quatre heures sur vingt-quatre et sept jours sur sept. Elle permet ainsi à des femmes seules de travailler : infirmières, policières, serveuses, elles représentent 40% des 171 familles inscrites ; 230 enfants y sont accueillis à l'année, y compris la nuit de Noël. Une aubaine dans cette ville parmi les plus pauvres de France.

Fatima Afif y a débuté, dès son ouverture, en 1991, comme assistante maternelle avec un Contrat emploi solidarité. En 1997, alors qu'elle avait quitté l'école en cinquième, elle décroche le diplôme d'éducatrice de jeunes enfants de niveau Bac + 2. L'exemple type d'un parcours émancipateur (33 femmes ont été formées par Baby Loup) comme l'a souhaité Natalia Baleato, la fondatrice de la crèche. Réfugiée politique, ayant fui le Chili, puis

l'Argentine, cette sage-femme s'est juré, en ouvrant Baby Loup, d'offrir aux femmes un outil d'émancipation. Elle se définit comme *«laïque mais respectueuse de toutes les opinions»*.

Étendard. Devant le tribunal, les deux femmes s'ignorent. Majda Regui, l'avocate de Fatima Afif a fait citer comme témoins d'anciennes salariées de Baby Loup. Les témoins appelés par M<sup>es</sup> Richard Malka et Louis Gayon sont d'actuelles employées de la crèche. L'avocate de la salariée licenciée a choisi un axe de défense inattendu. Elle ne défend pas sa cliente au nom de la liberté de religion. Pas plus qu'elle ne brandit l'étendard de la lutte contre l'islamophobie. Elle s'attache simplement à démontrer que Fatima Afif portait son voile sur son lieu de travail au vu et au su de tous. *«Elle le retirait de temps à autre»*, reconnaît-elle. En clair, la direction le savait et le tolérait. Selon Majda Regui, un nouveau règlement intérieur interdisant les signes religieux aurait été adopté, à l'été 2003, alors que Fatima Afif était en congé parental après un congé maternité. Sous-entendu, auparavant, il n'y avait aucune interdiction de cette sorte. Faux, répondent les avocats de Baby Loup. En 1991, lors de la création de la crèche, la direction a *«mis en place un règlement intérieur dont l'article 5 rappelle les principes de laïcité et de neutralité d'opinion politique et religieuse»*. Des *«notes techniques»* ultérieures seraient venues rappeler ces mêmes principes. Et Fatima Afif aurait fait l'objet d'un rappel à l'ordre explicite.

Enfin, en 2003, *«la crèche a refait un règlement intérieur dans lequel elle rappelait les principes de laïcité et de neutralité, y compris en activités extérieures»*, rappelle M<sup>e</sup> Gayon. Les témoins cités par les deux parties défilent pour certifier, les uns, que Fatima Afif portait tout le temps son voile, les autres que non. *«Madame Afif était voilée en permanence quand je la voyais»*, affirme une ex-salariée. Natalia Baleato affirme au contraire que Fatima Afif a respecté l'interdiction jusqu'au jour où elle aurait déclaré que *«son voile n'était plus négociable»*. Elle aurait tenté d'obtenir, alors, une rupture conventionnelle de contrat, ce que l'association, ne s'estimant pas dans son tort, a refusé. Fatima Afif réclame plus de 120 000 euros de dommages et intérêts. Il n'est pas sûr que les finances de Baby Loup lui permettent de payer. Jugement le 13 décembre. Photo Vincent Nguyen. Riva Press



## ANNEXE 5

### « Gérer la diversité religieuse en entreprise »

Joséfa Lopez pour L'Entreprise.com, publié le 15/05/2009

Préserver la cohésion sociale de son entreprise tout en prenant en compte la diversité des croyances de ses salariés : véritable défi pour les managers !

Au delà des caricatures et des cas extrêmes, intégrer la religion dans l'entreprise n'est pas toujours facile.

Côté entreprise, un cadre juridique plutôt flou

En France, la reconnaissance des croyances religieuses est établie. La liberté de culte fait partie des droits fondamentaux, reconnue par le code du travail, mais aussi la déclaration des Droits universelle de l'Homme ( article 7 et 18), la Convention Européenne des Droits de l'Homme ( article 14) ou le traité CE ( article 13).

Dans la fonction publique, les principes de laïcité et de neutralité sont de mise. Les convictions religieuses ne doivent pas interférer avec les fonctions.

Mais dans le privé, ces principes ne s'appliquent pas et le code du travail en matière de pratique religieuse est assez flou. La jurisprudence érige malgré tout quelques obligations.

L'entreprise ne peut pas par exemple :

- exiger d'un ou d'une salarié(e) le retrait de signes religieux ostentatoires sans raison objective
- interdire dans son règlement intérieur le port de signes religieux
- refuser d'attribuer un jour de congé pour fête religieuse à un ou une salarié(e) si cela n'est pas justifié pour des raisons de service

Les salariés ont aussi des obligations

Même si le salarié a le droit de mettre en avant ses croyances religieuses dans une entreprise privé, ses libertés ne sont pas absolues.

Il ne peut donc pas :

- contrevenir aux règles d'hygiène, de sécurité ou aux dispositions législatives de l'entreprise

Ex : un salarié ne peut pas entre autre refuser la visite médicale de l'entreprise

- refuser d'exécuter une partie de la tâche pour laquelle il a été recruté

Ex : un salarié musulman ne peut pas refuser de ne pas toucher du porc s'il est boucher ou de servir des femmes s'il est serveur

- empêcher le bon fonctionnement de l'entreprise

Ex : un salarié ne pourra pas quitter la société à tout moment pour pratiquer sa religion lors des moments de prière

- faire du prosélytisme dans l'entreprise

Un guide à l'usage des employeurs

Pratique, concret, gratuit, ce guide prône le respect et le pragmatisme. Il est édité par l'association IMS-Entreprendre pour la cité, présidé par Claude Bébéar et est destiné aux managers de proximité et aux responsables des ressources humaines.

« Notre objectif a été d'expliquer aux entreprises qu'un cadre légal existe car ils ne savent pas toujours comment réagir face aux demandes de leurs salariés » explique Inès Dauvergne, pilote du projet et rédactrice du guide.

Mais, le guide met aussi en avant des initiatives d'entreprises qui ont choisi de créer un cadre de travail allant au delà de la loi en proposant une gestion de la diversité au quotidien.

« Des entreprises privilégient la connaissance de l'autre. Elles ont compris que l'ignorance cristallisait les réactions négatives et tentent de s'adapter » continue l'auteur.

Parmi ces exemples, de nombreux conseils sont facilement applicables sur le terrain dans chaque entreprise :

- prendre en compte les habitudes alimentaires de ces salariés afin qu'aucun ne se trouve dans l'impossibilité de se restaurer ( au restaurant d'entreprise, lors de la commande de plateaux repas ou de cocktails)

> préciser l'utilisation de viande de porc par exemple

- organiser les horaires de travail quand cela est possible > mettre à disposition des salariés pratiquants une salle de repos ( sans que cela devienne pour autant un lieu de culte)

> permettre aux salariés d'aménager leurs horaires

> commencer la journée plus tôt pendant le ramadan ou finir plus tôt pour shabbat

- tenir compte des jours fériés

> ne pas imposer des jours fériés qui correspondent souvent à des fêtes catholiques et permettre aux salariés d'en choisir d'autres

> éviter d'organiser des évènements d'entreprise au moment de fêtes religieuses

- permettre d'adapter la tenue vestimentaire en fonction du poste occupé

Dans tous les cas, les entreprises doivent apprendre à se positionner clairement en matière religieuse et à ne pas rentrer dans des considérations personnelles.

Les managers, tout en évitant la discrimination, ne doivent pas accepter les comportements déviants mais privilégier le dialogue. La diversité religieuse est un sujet sensible qui doit être traité au cas par cas

## **ANNEXE 6 : AVIS DE LA HALDE SUR L'EXPRESSION DE LA LIBERTÉ RELIGIEUSE AU TRAVAIL ( 28 MARS 2011)**

La HALDE rend compte des pratiques dans des entreprises publiques et privées et émet des recommandations.

Le collège de la HALDE a adopté, ce lundi 28 mars, des recommandations qui vont être transmises au gouvernement. Elles portent sur l'expression religieuse, sous l'angle du droit des discriminations et de la promotion de l'égalité dans le champ de l'emploi conformément à ses missions.

En 2010, 2% des réclamations reçues par la HALDE soulevaient des questions de discriminations religieuses. Eric Molinié, président de la HALDE, a souhaité dès sa nomination, dresser un constat des pratiques réelles en entreprise, mais aussi dans les secteurs social, médico-social, et de la petite enfance.

A la lumière des 80 délibérations sur le fait religieux et de ses récentes consultations, la HALDE a établi le constat et les recommandations suivantes :

### **CONSTAT :**

Les acteurs rencontrés demandent à dépasser la nature passionnée des débats médiatiques pour revenir aux fondamentaux : Que dit la loi ? Comment mutualiser les retours d'expérience des cas rencontrés par les entreprises ?

Tous les acteurs ont salué l'initiative novatrice de la HALDE d'organiser une série de tables rondes sur le sujet.

Dans la plupart des situations, les questions sont résolues dans le cadre d'un dialogue au cas par cas. Un point d'équilibre est alors trouvé entre la protection de la liberté de manifester ses convictions et les limites nécessaires à fixer pour la bonne exécution du contrat de travail.

Les demandes d'information, de clarification et de formation sur le droit applicable sont en hausse. Les interrogations des responsables des entreprises portent sur l'obligation, ou non, d'apporter des accommodements liés au fait religieux et visent à se prémunir contre toute difficulté juridique.

Un consensus se dégage pour accorder au fait religieux une reconnaissance juridique et sociale dans les limites assignées par l'ordre public et la loi, et dans le cadre d'un vivre ensemble fondé sur notre pacte républicain. Toutefois, les entreprises soulignent la difficulté de déterminer le champ des restrictions de l'expression religieuse sur le

lieu de travail.

Une spécificité apparaît dans les services à la personne, et dans les établissements sociaux, médico-sociaux et hospitaliers privés qui accueillent notamment des enfants et des personnes âgées. Eu égard aux missions d'intérêt général remplies ou aux missions de service public déléguées, faut-il étendre aux salariés de ces établissements les obligations de neutralité afférentes aux agents publics ?

## LES RECOMMANDATIONS

Le collège de la HALDE recommande :

de confier au Défenseur des droits l'organisation d'un dialogue permanent avec l'ensemble des acteurs de l'emploi public et privé en y associant les partenaires sociaux, pour accompagner les employeurs dans la gestion de leurs ressources humaines et mutualiser les bonnes pratiques.

d'examiner l'opportunité d'étendre les obligations de neutralité qui s'imposent dans les structures publiques, aux structures privées des secteurs social, médico-social, ou de la petite enfance chargées d'une mission de service public ou d'intérêt général.

de clarifier la portée de la circulaire du ministère de la santé du 2 février 2005 concernant les conditions d'obligation du principe de neutralité pour les établissements de santé privés d'intérêt collectif (ESPIC – Loi HPST juillet 2009) qui sont chargés de missions de service public.

[Délibération sur le fait religieux n° 2011-67 du 28 mars 2011](#)