

## Le fait religieux s'invite dans l'entreprise



**Comment concilier pratique religieuse et organisation du travail.**

**Le sujet figure désormais en bonne place parmi les préoccupations des DRH. Comment gérer les demandes d'horaires aménagés et de jours de congés pour cause de fêtes religieuses, ou encore de menus spéciaux au restaurant d'entreprise ? Quelle attitude adopter face aux salariées qui choisissent de venir travailler vêtues d'un voile, alors qu'aucune loi ne l'interdit ?**

Depuis quelques années, le fait religieux cherche à entrer de plain-pied dans l'entreprise, sous l'impulsion d'une génération qui revendique le droit à la différence et à la liberté de conscience. En l'absence de cadre juridique, les managers doivent naviguer à vue, privilégiant le pragmatisme plutôt que le dogmatisme. Telle dérogation peut être accordée, dans une grande entreprise de service, pas dans une PME industrielle, compte tenu de l'organisation du travail. Dans tous les cas, l'objectif demeure d'éviter la frustration d'une minorité sans susciter l'incompréhension d'une majorité.

L'affaire se déroule dans l'un des magasins de produits alimentaires du centre commercial des Quatre temps, dans le quartier d'affaires de la Défense (Hauts-de-Seine). Une vendeuse décide de venir travailler vêtue d'un voile. Le directeur lui propose alors de porter sa coiffe de façon plus discrète, puis devant son refus la licencie. La cour d'appel jugera qu'il y avait là un motif réel et sérieux et donnera raison à l'employeur. En revanche d'autres juges considéreront que le fait de porter le même voile dans un centre d'appel téléphonique où le contact avec la clientèle est restreint n'est pas susceptible de porter atteinte aux intérêts de l'entreprise et ordonneront la réintégration de la salariée licenciée. Deux dossiers illustrant l'absence de position claire et affirmée face à une préoccupation grandissante dans les entreprises, mais aussi dans le secteur public : comment faire face à la demande croissante de dérogations du fait des pratiques religieuses des salariés ? Jours fériés particuliers, spécificités alimentaires, vêtements ou accessoires rituels, les directions des ressources humaines voient arriver en rafale des sollicitations qu'elles n'avaient pas vraiment vu venir.

## Les DRH

### pris par surprise

“Cette question est en train d’émerger. Il y a trois ou quatre ans, nous n’en parlions pas et au départ les DRH étaient un peu perdus : c’est un sujet de société que l’on ne peut d’abord aborder de façon technique”, reconnaît Sylviane Balustre, directeur de la diversité pour l’Europe chez L’Oréal. Depuis, ce sujet a fait l’objet d’un groupe de travail qui réunit plusieurs responsables des ressources humaines au sein de l’Association française des managers de la diversité (AFMD). Preuve supplémentaire si besoin est que **ce sujet est devenu d’actualité**. Pourtant, il ne s’agit pas de la première, mais de la deuxième vague de demande de ce type. “**Dans les années 70, l’industrie sidérurgique et le secteur automobile ont organisé les pratiques religieuses. Peugeot et Renault avaient des salles de prière et des voyages étaient organisés par les entreprises pour la fête de l’Aid el kébir. Il est vrai que ces demandes étaient perçues comme rituelles et festives plus que religieuses. En outre elles émanaient de salariés qui n’étaient pas censés rester en France. Les plans de licenciement et les restructurations des années 80 ont cependant effacé ces usages**”, rappelle Khalid Hamdani, universitaire, membre du comité consultatif de la Halde et dirigeant de l’Institut Ethique & Diversité, cabinet dont le métier est d’aider les entreprises à faire face aux **demandes de type religieux**.

Aujourd’hui, les revendications en la matière ont pris une autre dimension. “Les directions des ressources humaines ont maintenant affaire à une génération qui se sent chez elle et qui demande l’application du droit, tout autant que du droit à la différence”, analyse Dounia Bouzar, ancienne fonctionnaire au ministère de la Justice, auteur d’Allah a-t-il sa place dans l’entreprise, ouvrage qui, au-delà de son titre accrocheur, donne de véritables conseils sur la conduite à tenir dans des cas de figure précis.

### Les revendications religieuses, de pair avec la reconnaissance de la diversité

Une nouvelle génération, plus intégrée dans le tissu national, demanderait donc l’application de ce qui figure dans le préambule de la Constitution : la liberté religieuse. Mais cette demande émane-t-elle uniquement d’une obéissance religieuse ? Les demandes les plus visibles et les plus nombreuses viennent de pratiquants de l’islam, mais des membres de la communauté juive ou hindouïste peuvent souhaiter obtenir des aménagements horaires ou des jours fériés particuliers. La montée en puissance ces cinq dernières années de revendications religieuses va de pair avec la reconnaissance de la diversité ou la légitimité croissante de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations (Halde). Ceux qui souhaitent vivre pleinement leur foi dans leur vie professionnelle estiment que la diversité ne se limite pas au recrutement ou au CV anonyme.

**“La religion ne s’arrête pas à la porte de l’entreprise”, plaide inlassablement auprès de ses clients Khalid Hamdani. “L’entreprise ne peut interdire toute manifestation religieuse comme elle ne peut interdire toute discussion philosophique”, renchérit Michel Miné, professeur de droit social au Cnam.**

La demande pourrait même être exacerbée par la loi interdisant les signes ostensibles en milieu scolaire ou les récents débats sur la burqa ou l’identité nationale. L’interdiction, désormais écrite, des signes religieux à l’école est parfois perçue comme une autorisation de fait dans les entreprises, selon le vieux principe : qui ne dit mot consent ! Pour les tenants d’une identité nationale métissée, la France n’est plus uniquement la fille aînée de l’Eglise, caractérisée par ses jours fériés qui reprennent le calendrier chrétien et le rituel du poisson le vendredi au restaurant d’entreprise. Bien souvent d’ailleurs, les non-pratiquants d’une communauté religieuse défendent eux aussi ce droit à l’observance religieuse dans les bureaux. Une manière, pour eux, d’apporter leur pierre à la construction de la diversité dans le milieu professionnel.

## **Le libéralisme anglo-saxon**

D'autant que la France semble sur ce sujet en décalage avec les pays anglo-saxons. Le fabricant de cosmétiques L'Oréal a commencé par nommer un directeur de la diversité aux Etats-Unis, en 2000, avant de créer la même fonction en France 5 ans plus tard. "Au Royaume-Uni le choix religieux est un choix fondamental qui permet de s'affranchir d'autres règles. Un salarié sikh peut conserver son turban sur son lieu de travail. Mes interlocuteurs britanniques me disent souvent que la France est le pays le plus laïc sur le continent le plus laïc", souligne Michel Miné, professeur de droit social au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) et auteur d'une analyse comparative entre les législations française et britannique sur ce sujet. *"A Londres, la question n'est pas de savoir si le voile est autorisé dans les bureaux mais plutôt de comment faire pour y accrocher le badge de l'entreprise"*, renchérit Khalid Hamdani, de l'Institut Ethique & Diversité.

Si outre-Manche, la question des vêtements religieux ne se pose plus vraiment, il en va tout autrement dans l'Hexagone. En France les entreprises doivent essentiellement faire face à trois types de demandes : un aménagement des horaires de travail pour tenir compte des jeûnes ou de jours de fête chez les musulmans, et de prendre en compte le shabbat et les jours chômés chez les juifs.

Les interdits alimentaires constituent également un sujet de discussion compte tenu des prescriptions du judaïsme et de l'islam. Enfin les tenues vestimentaires et la mise à disposition d'un lieu de prière peuvent aussi donner lieu à des discussions entre certains salariés et l'encadrement.

## **Naviguer à vue, sans manichéisme**

Confrontés à ces enjeux, les directeurs des ressources humaines auraient naturellement pu se tourner vers la loi ou la jurisprudence pour trouver des réponses prêtes à l'emploi, comme c'est le cas pour les questions d'égalité hommes/femmes ou encore en matière de discrimination syndicale. Mais en matière de pratiques religieuses, le vide juridique est sidéral. Seuls les agents de l'Etat des collectivités locales et des hôpitaux ont devant eux un cadre clair : le principe de neutralité de service public qui interdit en principe toute manifestation religieuse. En la matière, les fonctionnaires sont astreints à une obligation de réserve. "Dans ce cas le principe de laïcité l'emporte sur la notion de liberté de conscience, alors qu'à contrario, en Grande-Bretagne, une fonctionnaire peut porter un voile à caractère religieux", détaille Murielle Cahen, avocate spécialisée en droit social. Dans le secteur privé, en revanche, le principe posé est celui de la liberté de conscience directement issu de la Constitution. Toute la question est de savoir jusqu'où s'étend cette liberté. "Il faut alors concilier une liberté fondamentale avec des restrictions proportionnées", constate Michel Yahiel, directeur des ressources humaines de la Ville de Paris de 2003 à 2009.

Au gré des entreprises et des demandes, les DRH doivent donc naviguer à vue, se gardant de tout manichéisme : "L'objectif est d'éviter les dérives extrêmes, le laxisme d'un côté, le communautarisme de l'autre. La cohésion de l'entreprise doit primer", estime Sylviane Balustre, directrice de la diversité chez L'Oréal. "Par exemple lorsqu'il y a une demande pour un lieu de prière, si l'organisation du travail n'est pas perturbée, une salle pourrait être attribuée à condition qu'elle ne soit pas uniquement dédiée à cet usage", poursuit-elle. Il en va de même pour les restrictions alimentaires. Il n'est pas facile d'imaginer dans un restaurant d'entreprise un corner halal et un autre casher. "Je suggère aux entreprises de proposer du poisson et des oeufs", explique Dounia Bouzar. Une manière de respecter les interdits des uns sans susciter la polémique chez les autres.

Sur ces questions, les managers des ressources humaines doivent en permanence s'adapter en se

posant une question : où mettre le curseur ? Or la réponse varie en fonction de la taille de l'entreprise, de son histoire, de son secteur d'activité, et du profil des postes. "Une barbe longue est incompatible avec le métier de boucher, en revanche elle ne pose pas de problèmes pour un comptable", illustre Dounia Bouzar.

### **Concertation et pédagogie**

Dans tous les cas de figure, en revanche, pas question de prendre une décision en la matière sans un minimum de concertation et de pédagogie. Pour Khalid Hamdani, "ces sujets doivent être inscrits dans le dialogue social et mis à l'ordre du jour du comité d'entreprise". Récemment, L'Oréal a été confronté au recrutement d'une contrôleuse de gestion qui portait un foulard Hermès en guise de voile. A ce niveau de responsabilité, cet accessoire suscite rapidement le débat et pèse sur la décision d'embauche. Il faut alors l'intervention de Dounia Bouzar pour dédramatiser la situation. "Nous avons expliqué qu'elle partageait les valeurs communes de l'entreprise et qu'elle ne tenait pas à imposer ses propres références." Finalement, Mona a été recrutée. Le dialogue est tout aussi indispensable pour l'accord donné à une demande de dérogation que pour le refus. Non motivé et non expliqué, il devient incompréhensible pour le ou les salariés en question, voire pour les tribunaux.

### **Proportionnalité et discernement**

Dans chaque cas de figure, l'une des clefs de la décision est la proportionnalité. Les avantages accordés à un groupe de salariés ne doivent pas être vécus comme une discrimination pour le plus grand nombre. Un jour de fête religieuse pris sur un quota de RTT a toutes les chances de ne pas susciter de polémiques. Le rabbin Haïm Korsia, aumônier de l'armée de l'air, résume la voie qui lui semble la meilleure en citant une phrase du Talmud : "L'un gagne et l'autre ne perd pas." Une absence rattrapée la semaine suivante, un signe distinctif porté de manière discrète sont autant de demandes spécifiques qui ne doivent en principe pas être vécues comme des atteintes à l'équité dans l'entreprise. "La grandeur de la France et de sa laïcité est de ne pas mettre l'individu en position de choix entre sa foi et son identité nationale. Il faut parvenir à la fois à un partage, tout en maintenant l'équité entre les religions", poursuit le rabbin Korsia. Une démarche parfois complexe. "Nous fonctionnons sur un socle d'essence chrétienne, et dans la recherche de proportionnalité, le fait d'être un peu plus tolérant avec des minorités rétablit une sorte d'équilibre", rappelle Michel Yahiel qui fut en charge, durant 6 ans, des 50 000 agents de la Ville de Paris. Ce discernement et cet équilibre, les DRH tentent, pour le moment, de le trouver en interne, en évitant de s'affronter dans les prétoires. "Le plus souvent, entreprise et salariés préfèrent discuter et essayer de trouver une solution d'aménagement plutôt que de s'affronter en justice. Et s'ils ne trouvent pas un accord, la rupture à l'amiable est toujours possible", relève l'avocate Murielle Cahen.

A l'encontre de certaines idées reçues, l'armée incarne cette notion de proportionnalité et de pragmatisme dans la gestion des cultes. Dans les casernes, pas de lieu de culte dédié mais une salle de prière où peuvent être célébrés des offices. Le général Pierre Renard, en charge des 130 000 soldats de l'armée de terre, a fait approvisionner les régiments en barquettes sous vide halal et cachères. Les imams et les rabbins sont invités à expliquer aux jeunes recrues comment concilier le respect de leur foi et la vie quotidienne en garnison comme en opération.

### **Six éléments de doctrine comme feuille de route**

Au fil du temps, et à la lumière de quelques décisions de justice ou de la Halde, une doctrine commence tout de même à se dessiner. Elle repose sur six critères : la sécurité, l'hygiène, les

aptitudes du salarié, l'organisation de l'entreprise, le prosélytisme et les intérêts commerciaux de l'entreprise. En passant les demandes et le profil d'un salarié au crible de ces six critères, une entreprise est plus à même de formuler une réponse argumentée. C'est sur la base de cette grille que Mona chez L'Oréal a pu être recrutée. En revanche, un salarié en poste à l'aéroport de Roissy au comportement jugé asocial (il refusait notamment un entretien d'évaluation avec une femme) est apparu comme "licenciable" selon ces critères. Ces paramètres validés par la Halde apparaissent comme une feuille de route pour les DRH qui doivent en permanence naviguer entre deux écueils – ne pas mécontenter le plus grand nombre, ce qui pourrait porter atteinte à la cohésion de l'entreprise, et ne pas discriminer un ou plusieurs individus, ce qui pourrait attirer une sanction de la Halde et d'un conseil de prud'hommes -, avec à la clef, un risque d'image non négligeable si l'affaire est médiatisée.

Signe des temps, le Conseil d'analyse de la société, placé sous l'égide du Premier ministre et dirigé par le philosophe Luc Ferry, vient tout juste d'intégrer dans ses rangs le rabbin Haïm Korsia, le père Alain de la Morandais et l'islamologue Malek Chebel. Leur apport devrait immanquablement nourrir la réflexion sur la place accordée aux enfants d'Abraham dans l'entreprise.

*Par Franck Bouaziz*