



Observatoire du Fait Religieux en Entreprise

OFRE - Chaire de recherche associée au CRAPE/UMR CNRS 6051



Synthèse des résultats partiels - mai 2013



Centre de Recherches sur l'Action
Politique en Europe (CRAPE)

institut  randstad
égalité des chances | développement durable



Abdel Aïssou

Directeur Général du Groupe Randstad France

Le Groupe Randstad France est engagé de longue date dans la lutte contre toute forme de discrimination. Il a ouvert il y a 6 ans, une réflexion sur le fait religieux en entreprise. Une démarche pionnière qui s'est concrétisée l'an passé par une collaboration avec l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise (OFRE) de Sciences Po Rennes. Randstad entend ainsi s'appuyer sur son expertise en matière de ressources humaines pour favoriser un croisement des regards fertile entre

les universitaires, le secteur public et les entreprises. Ces travaux permettront à chaque organisation de nourrir une doctrine spécifique apportant des solutions RH opérationnelles aux managers et aux institutions.

Ce document vient en appui d'un séminaire qui s'est tenu au sénat en mai 2013. Il représente le rapport d'étape d'une année de travail entre chercheurs et spécialistes des ressources humaines. Il contient, à mon sens, des avancées fortes liant enjeux juridiques et réponses pragmatiques. Il met en lumière des éléments d'analyse porteurs de sens et d'innovations managériales. Et, au-delà, la recherche d'un meilleur « vivre ensemble » en entreprise.

Lionel Honoré

**Professeur des universités Sciences PO Rennes
et Directeur de l'Observatoire du Fait Religieux**

L'OFRE est une chaire de recherche du CRAPE (UMR CNRS / Sciences Po Rennes) créée en juin 2012 en partenariat avec Randstad. Trois thèmes sont étudiés : les manifestations et impacts du fait religieux dans l'entreprise, le discours religieux sur l'entreprise et le travail, ainsi que sur les pratiques managériales d'inspiration religieuse.

Les résultats présentés ici correspondent à la première étape d'un travail devant se dérouler sur trois ans. Une enquête par questionnaires a été administrée entre septembre 2012 et mars 2013 auprès de trois populations : des cadres de la fonction ressources humaines en entreprises privées (210 personnes), des managers de proximité (481 personnes), des salariés (679 personnes). Parallèlement 39 entretiens semi-directifs ont été menés auprès des mêmes populations et de responsables religieux (prêtres, imams, rabbins...). Enfin des focus group ont été mis en place dans le cadre d'un séminaire réunissant des cadres et des personnels de Randstad (trois rencontres) ainsi qu'auprès de salariés de diverses entreprises (deux rencontres), de cadres RH (deux rencontres) et de managers (deux rencontres).



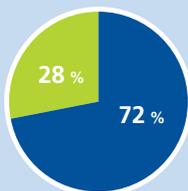
1 : Le fait religieux : quelle fréquence et quelles formes ?

28 % des managers RH interrogés ont déjà été confrontés à des questions liées au fait religieux dans leur entreprise.

Comme c'était déjà le cas au sein de précédentes études, nous constatons une forte hétérogénéité en fonction des zones géographiques.¹ Le fait religieux est davantage une préoccupation pour les entreprises de la région parisienne et des grandes métropoles (Lille, Marseille, Lyon). 43 % des responsables RH interrogés et travaillant dans des entreprises d'Ile-de-France disent connaître ou avoir connu dans leur entreprise des problèmes liés au fait religieux. C'est le cas pour moins de 5 % que ceux travaillant dans des entreprises bretonnes.

Lorsque nous nous rapprochons du terrain, la fréquence du fait religieux diminue. Ainsi, seuls 14 % des managers de proximité non RH et des employés interrogés ont déjà été confrontés à des questions liées au fait religieux. L'écart avec les managers RH est explicite par la vision de l'ensemble qu'ont ces derniers.

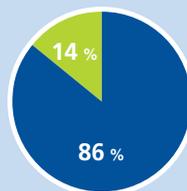
Parmi les cadres de la fonction RH



■ a déjà été confronté à des questions liées au fait religieux

■ n'a jamais été confronté à des questions liées au fait religieux

Parmi les managers non RH et les employés



■ a déjà été confronté à des questions liées au fait religieux

■ n'a jamais été confronté à des questions liées au fait religieux

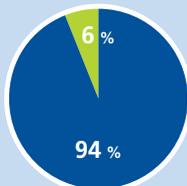
¹Une étude auprès de 393 DRH interrogés en avril 2008 (Sondage Ifop- Les Echos) constatait une hausse des revendications religieuses dans 37 % des entreprises basées en Ile-de-France et de 26 % sur l'ensemble du territoire. Ces demandes concernaient principalement des jours fériés, un régime alimentaire, la mise à disposition de lieux de prière, le port de vêtements ou accessoires religieux.



Ces premiers résultats sont importants car ils montrent bien que le fait religieux en entreprise existe et n'est pas une question marginale. Il a donc bien vocation à devenir un objet de gestion. **L'entreprise est de fait invitée par le terrain à s'interroger sur la manière dont elle prend en compte ces cas et sur les outils dont disposent ses managers RH et de proximité.** Cela est d'autant plus important que le récent arrêt de la Cour de Cassation dans l'affaire Baby Loup a encore montré que des réponses tranchées, par exemple une interdiction par l'intermédiaire du règlement intérieur, non seulement ne suffisent pas mais sont bien souvent inopérantes.

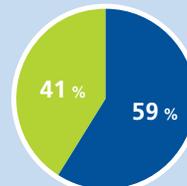
Cet enjeu est d'autant plus fort que même si peu de cas amènent à des blocages (6 %), 41 % des cadres RH interrogés pensent que cette question va devenir problématique dans un futur proche.

Gravité des cas rencontrés par les cadres de la fonction RH



- ont conduit à un blocage ou à un conflit
- ont été résolus localement

L'évolution de cette question pour les cadres RH



- elle va devenir de plus en plus problématique
- elle ne va pas évoluer

Les comportements problématiques rencontrés par les personnes interrogées en entretien ou qui ont participé aux groupes de travail sont listés dans l'encadré de la page suivante.



Comportements problématiques ne pouvant être résolus simplement par le management de proximité :

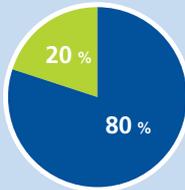
- Refus de travailler avec une femme ou sous les ordres d'une femme
- Refus d'exécuter certaines tâches, par exemple de transporter de l'alcool ou de la charcuterie
- Refus de se conformer à un code vestimentaire ou de porter un uniforme
- Absentéisme
- Prise de pause en dehors des horaires prévus
- Prière sur le lieu de travail
- Port de signes religieux ostentatoires alors que ce n'était pas le cas auparavant
- Menace de porter des accusations de discrimination religieuse si une décision défavorable à une personne ou un groupe est prise
- Constitution d'un groupe de pratiquants qui impose ou essaye d'imposer aux autres salariés et au management un fonctionnement tenant compte de sa pratique religieuse

2 : Le fait religieux dans les situations de travail : quels impacts ?

58 % des managers de proximité interrogés disent que les questions religieuses n'influencent pas leur manière de manager. Il en reste toutefois 42 % qui déclarent que ces questions, lorsqu'ils y sont confrontés, influencent leurs pratiques managériales. 80 % des managers disent ne pas ressentir de malaise particulier sur les questions liées au fait religieux.

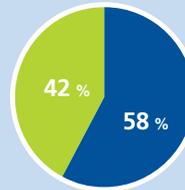


Ressentez-vous un malaise particulier sur les questions liées au fait religieux ?



■ oui ■ non

La question religieuse influence-t-elle votre manière de manager lorsque vous y êtes confronté ?



■ oui ■ non

Il ressort par ailleurs que ces managers de proximité sont confrontés à deux types de situations liées au fait religieux : celles qu'ils peuvent gérer et les autres.

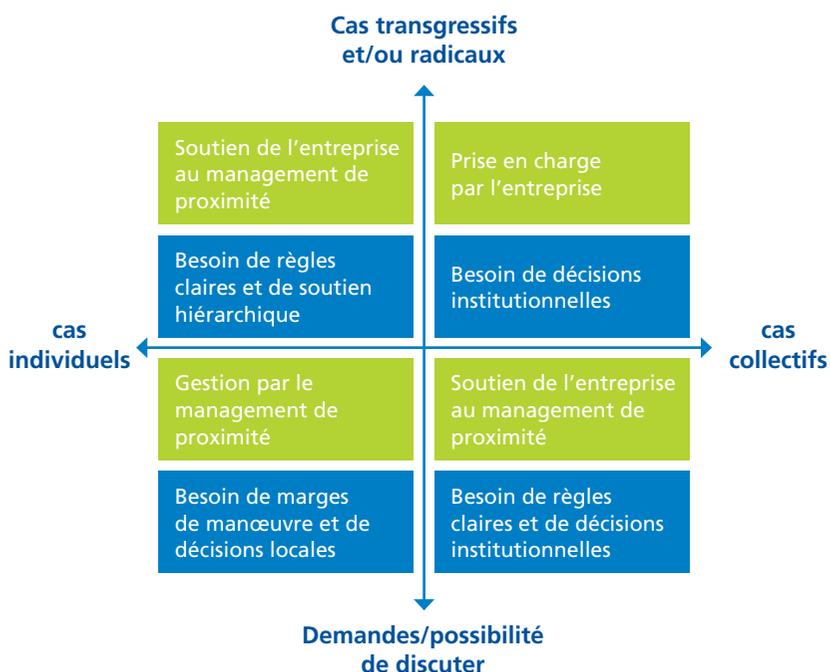
- Les premières situations se caractérisent par trois éléments. Tout d'abord ils se sentent à l'aise. Ils ne perçoivent pas la situation comme particulièrement délicate, tendue ou risquée du fait de son caractère religieux. Ensuite, il s'agit de **cas individuels**. Enfin les personnes sont ouvertes au dialogue et n'adoptent pas de position radicale. **Les cas sont des demandes** et non des faits imposés par la personne.
- Les secondes situations ont comme principales caractéristiques d'être marquées par des **comportements radicaux et/ou transgressifs**; de faire intervenir **plusieurs personnes ou un groupe**; de représenter des enjeux importants (implication d'une personne clef, d'un client, d'un représentant du personnel, d'un responsable religieux, etc.).

Les managers de proximité rencontrés en entretien ou lors des focus group, expriment deux besoins. D'une part, celui de disposer des outils managériaux pour appréhender ces situations : marges de manœuvre, connaissances des règles, repères pour comprendre les faits et les demandes, méthodes de prise en compte des situations et de décision, etc. D'autre part, celui de pouvoir transférer les cas à leur hiérarchie lorsqu'ils se sentent

débordés. En effet, il est essentiel pour eux de disposer de soutien de la part de l'entreprise lorsqu'ils en font la demande.

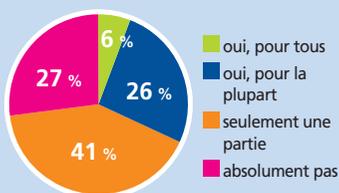
L'enjeu pour les managers de proximité est de pouvoir traiter le fait religieux comme un fait non religieux. À titre d'exemple, il s'agit de pouvoir traiter une demande de pouvoir prier pendant le temps de travail simplement comme une demande de pause. Il est aussi, lorsque le caractère religieux s'impose, de pouvoir se dessaisir du cas au profit d'une prise en charge par l'entreprise qui apportera une réponse institutionnelle.

Le schéma suivant synthétise les attentes et besoins des managers de proximité en fonction des types de cas rencontrés.

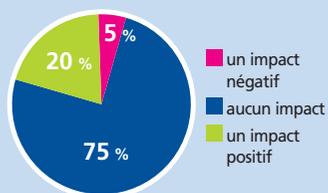


Au-delà du management, comment la question religieuse impacte la relation entre collègues ? Pour la grande majorité des personnes, ce n'est pas un sujet. 68 % des gens interrogés déclarent ne pas connaître, ou seulement partiellement, la pratique religieuse de leurs collègues. Lorsque c'est le cas, ils considèrent, soit que cette pratique n'a pas d'impact sur le travail, soit qu'elle a un impact positif, mais rarement qu'elle a un impact négatif.

Connaissez-vous la pratique religieuse de vos collègues ?



La question religieuse influence-t-elle votre manière de manager lorsque vous y êtes confronté ?



Les personnes qui se déclarent croyantes ou croyantes-pratiquantes ont une vision différente de la pratique religieuse : elle est pour eux, quelle que soit leur confession, moins porteuse de perturbation, moins conflictuelle et davantage productrice d'effets positifs (éthique, valeurs morales, etc.).

Il convient toutefois de souligner ici un double phénomène, que nous ne pouvons pas quantifier mais qui est bien lisible dans les discours recueillis en entretiens et en focus group : la laïcité est souvent vue par les pratiquants comme un principe se définissant contre la religion et inversement la religion est souvent regardée comme incompatible avec la laïcité par les personnes se définissant comme des « laïcs engagés ». Il n'y avait pas dans l'enquête de question sur ce point, néanmoins pour la très grande majorité des gens interrogés, la règle de la laïcité s'applique au monde de l'entreprise. Cela est particulièrement vrai pour la population des représentants du personnel. Ceci explique certainement en grande partie les réactions de surprise suite à la médiatisation de l'affaire Baby Loup.



La pratique religieuse revêt des formes diverses. À titre d'exemple, nous avons rencontré des jeunes femmes pour qui le port du voile était une contrainte imposée par les hommes de leur entourage, mais aussi des jeunes femmes pour qui cela relevait d'un choix personnel réalisé contre l'avis des hommes de leur entourage. À ce titre, il nous semble que la défense de la laïcité doit, d'une part, se nourrir d'une sécularisation du regard porté sur la religion et la pratique religieuse et, d'autre part, être articulée avec le principe de respect des personnes, y compris dans leur dimension spirituelle et religieuse lorsque c'est le cas.

Parallèlement il ressort de nos entretiens avec des responsables religieux, notamment musulmans, que le discours des représentants des religions sur l'articulation entre pratique religieuse, travail et laïcité doit être clarifié. Très souvent la position avancée est que le croyant doit s'adapter à la situation mais que la bonne pratique est celle d'une entreprise qui accepte toutes les demandes de ses personnels.

3 : Quelles régulations ?

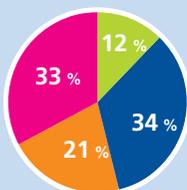
L'utilité d'une loi ou d'une réforme du code du travail est perçue comme la solution à privilégier pour améliorer les choses pour 12 % des cadres RH, 2 % des managers et 16 % des employés.

33 % des cadres RH, 30 % des managers et 23 % des employés pensent que ce serait une solution dommageable. 21 % des cadres RH, 45 % des managers et 27 % des employés pensent que cela n'aurait pas une grande utilité.

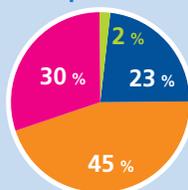
Un tiers des cadres RH et des employés ainsi que 23 % des managers pensent que cela pourrait contribuer à améliorer la prise en compte de ces questions.

L'opportunité d'une loi pour :

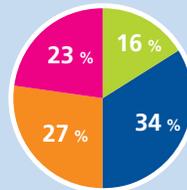
les cadres RH



les managers de proximité



les employés



■ solution à privilégier
■ cela n'aurait pas une grande utilité
■ cela améliorerait la situation
■ ce serait dommageable

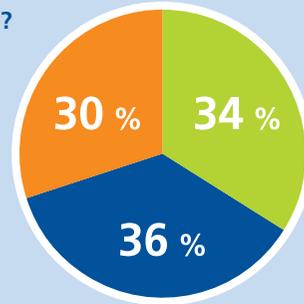
Pour les trois populations (de 71 % à 79 %), il revient à l'entreprise d'adopter une politique claire sur ces questions. Pour les deux tiers des cadres RH et des employés et pour 84 % des managers, le management de proximité doit être le principal vecteur de prise en charge des situations.

De manière générale, 34 % des personnes interrogées pensent que la règle qui s'applique dans les services publics devrait s'appliquer dans toutes les entreprises privées. 76 % pensent que cela n'est pas nécessaire à condition que les signes et comportements restent discrets. Il convient de souligner que cette étude a été réalisée avant le jugement de la Cour de Cassation sur l'affaire Baby Loup.



L'entreprise doit-elle devenir un lieu laïc à l'instar du service public?

- oui, pour toutes les entreprises
- non, mais la pratique doit rester discrète et être régulée par l'entreprise
- non, chacun est libre de faire ce qu'il veut



Enfin, il ressort de l'étude par questionnaire que, pour les personnes interrogées, la pratique religieuse doit être discrète et ne doit pas être institutionnalisée. Ainsi pour 76 % des personnes, l'entreprise ne doit pas mettre en place de lieu de prière et pour 58 % des personnes les services de restauration n'ont pas à tenir compte des préférences et interdits alimentaires issus de la pratique religieuse.





photo : ©Bruno Levy

Aline Crépin

Directrice de la RSE du Groupe Randstad France

La question du fait religieux en entreprise est souvent considérée avec un prisme émotionnel qui ne facilite pas sa prise en compte. Nos travaux s'appuient sur des cas concrets rencontrés dans nos agences ou au contact de nos clients et candidats pour mettre en place une démarche de résolution des conflits - en apparence - à caractère religieux.

Très souvent, ces désaccords relèvent de « dysfonctionnements organisationnels » à l'origine de crispations relationnelles où les particularismes personnels finissent par prendre une place prépondérante. On observe souvent combien les managers perdent leurs repères habituels quand le fait religieux s'insère dans la discussion. Notre ambition est de transmettre aux entreprises un mode opératoire précis pour dépassionner le débat; nous voulons outiller les managers pour les aider à résoudre les conflits avant qu'ils ne risquent de dérapier sur un terrain idéologique dans lesquels l'entreprise n'a pas à s'aventurer.

Karima Messaoui,

Consultante, agence Randstad, métiers de l'assistanat, Paris 12^e

Le Groupe Randstad France est confronté régulièrement et depuis longtemps au fait religieux en entreprise. Parce que nous sommes intermédiaires de l'emploi et employeur des collaboratrices et collaborateurs intérimaires que nous déléguons, nous devons de maîtriser cette question pour apporter à nos clients des solutions RH.



Le partenariat avec Sciences PO Rennes a permis, en appui de notre expertise, de dégager les principes sur lesquels le management de proximité peut s'appuyer pour traiter cette question :

- comprendre le fait religieux en entreprise pour favoriser la prise de recul du manager;
- promouvoir le dialogue entre le manager de proximité et ses collaborateurs en donnant les clés pour bien communiquer dès l'entretien de recrutement;
- donner aux managers les outils de sensibilisation et de formation pour gérer la diversité et la vivre comme un atout économique et social.

