

## CONFÉRENCE : MANAGER L'EXPRESSION RELIGIEUSE AU TRAVAIL

Vendredi 29 janvier 2021

Le vendredi 29 janvier 2021, l'AFMD a organisé une webconférence à l'occasion de la parution de l'ouvrage [« Manager l'expression religieuse au travail – quatre études de cas »](#), rédigé par Hugo Gaillard et publié dans la collection Analyser des Éditions AFMD.

Cette webconférence, enregistrée à huit clos et retransmise en direct, a bénéficié du soutien de l'IPAG Business School.

Étaient invité·e·s à prendre la parole : Hugo Gaillard, chercheur ès sciences de gestion à Le Mans Université et auteur de l'ouvrage ; Tanguy de Belair, Directeur de l'inclusion et de la diversité du Groupe Vinci ; Eduardo Martins Dos Santos, Conseiller senior en droits humains chez Total ; Julie Pascoët, Senior advocacy officer à l'ENAR et Nicolas Cadène, Rapporteur général de l'Observatoire de la laïcité. Les échanges étaient animés par Marie Laronneau, Cheffe de projets et partenariats de l'AFMD.

### L'expression religieuse au travail : de quoi parle-t-on ?

Depuis une dizaine d'années, on observe une augmentation du nombre de recours pour discrimination au motif de l'appartenance religieuse. Les entreprises qui développent une politique diversité n'abordent que rarement la question de la religion au travail, or les managers, tout comme les RH, ont besoin de repères ; d'autant plus que le concept de laïcité est parfois mal compris.

Hugo Gaillard définit l'« expression religieuse au travail » comme l'ensemble des comportements en lien avec l'appartenance religieuse qui surviennent dans un contexte professionnel et les réactions associées à ces comportements.

Selon lui, le fait religieux est polyforme, polysémique, multi-acteurs et situationnel. Il peut se manifester de différentes manières : les absences pour motif religieux, le port de signes religieux sur le lieu de travail, les demandes de menus confessionnels, l'aménagement du temps de travail, la pratique de la prière sur le lieu de travail, les relations entre collègues femmes et hommes, et le refus de réaliser une tâche pour motif religieux.

### L'étude menée par Hugo Gaillard avec le soutien de l'AFMD

Cette recherche doctorale a été menée auprès de quatre organisations : la division France d'une multinationale de sous-traitance de services de restauration ; une collectivité territoriale, mairie d'une ville populaire située dans la Sarthe ; une entreprise de services du numérique (ESN) de l'ouest de la France que son dirigeant appelle « émancipatrice » et une PME en région parisienne dite affinitaire, dans le secteur de l'alimentaire de gros halal.

Hugo Gaillard constate que ces quatre organisations ont des postures variées et qu'il n'y a pas de posture idéale qui puisse être répliquée d'une organisation à l'autre. Certains faits religieux sont globalement acceptés et bien gérés (aménagement des horaires ou demandes d'absence). Parfois, l'expression religieuse divise (prière) ou fait débat (port de signes religieux). Dans toutes les organisations enquêtées, la

question du rejet des faits religieux dits « transgressifs » fait néanmoins l'unanimité (refus de travailler avec une personne du sexe opposé ou refus d'effectuer une tâche).

### Enseignements et recommandations

Hugo Gaillard constate que la posture affichée par l'organisation est souvent différente de la posture opérationnelle adoptée par les managers sur le terrain, et que la connaissance de la loi et du droit ne présuppose pas forcément la bonne application des règles. Selon lui, les managers sont un rouage essentiel des dispositifs de régulation et il est préférable d'analyser l'expression religieuse en fonction du contexte et des équipes. Les facteurs relationnels sont importants : le refus à une demande d'expression religieuse au travail de la part d'un·e manager ne porte pas systématiquement atteinte à la liberté de culte.

Hugo Gaillard recommande aux organisations qui souhaitent s'emparer de ce sujet de définir leur posture dans un souci d'équité et de cohérence, de l'affiner et de l'afficher clairement auprès du management de proximité qui, une fois outillé, saura tenir sa posture et garantir un traitement digne et respectueux de chacun·e.

### Exemples d'actions et bonnes pratiques

Tanguy de Belair, Directeur de l'inclusion et de la diversité du groupe Vinci, explique que son entreprise est partie du constat suivant : les managers rencontrent des difficultés à gérer le fait religieux, pour autant les processus managériaux déjà en place sont pertinents pour les gérer. Aussi, la « méthode Vinci » consiste à ne pas traiter le fait religieux à part, mais bien comme une question de management. Des ateliers ont été mis en place pour aider à comprendre de quoi est faite l'expression religieuse et gérer la crainte d'agir de façon discriminatoire, en reposant sur trois principes de traitement classique : la production, la cohésion, et l'exigence santé et sécurité. Tanguy de Belair souligne également que la posture de l'entreprise ne peut pas être pensée en vase clos, il faut que cette posture soit comprise, adoptée et intégrée à l'entreprise.

Pour Eduardo Martins Dos Santos, Conseiller senior en droits humains chez Total, la question du fait religieux s'inscrit dans une politique groupe de respect des droits humains et dans les politiques RH de promotion de la diversité et de l'inclusion. Un code de conduite regroupant les principales valeurs du groupe a été mis à disposition afin de guider les actions et comportements des collaborateurs et collaboratrices. En 2017, à la demande du PDG du groupe, Total a lancé un [guide pratique](#) sur la prise en compte du fait religieux dont l'objectif est d'apporter des réponses concrètes aux salarié·e·s et managers. Il s'appuie sur des situations remontées du terrain et s'adresse à l'ensemble des salarié·e·s dans le monde. Diverses actions de communication et formation ont également été déployées pour sensibiliser à l'inclusion et à la lutte contre toutes formes de discriminations, notamment religieuses.

Julie Pascoët, Senior advocacy officer à l'ENAR (Réseau européen contre le racisme) explique que le plus grand nombre de plaintes pour discrimination sur le critère de l'appartenance religieuse en Europe concerne le cadre de l'emploi, avec une forte augmentation des plaintes des personnes musulmanes. Ces questions sont très politisées et peuvent avoir un impact sur les pratiques managériales. Julie Pascoët souligne l'importance de démystifier le sujet, de déconstruire les idées reçues ans l'entreprise. L'ENAR s'est allié avec d'autres associations pour créer la plateforme « [Equal@work](#) » qui rassemble des bonnes pratiques et des conseils en matière de lutte contre les discriminations, visant à améliorer la diversité dans les entreprises. Plusieurs outils ont été créés, dont notamment un [toolkit](#) sur le management de la diversité religieuse au travail (en anglais).

## Échanges avec le public

### Comment gérer la question du fait religieux à l'international ?

Eduardo Martins Dos Santos explique qu'il a créé un groupe de travail pluridisciplinaire pour s'assurer de rester objectif. Le guide pédagogique réalisé présente les différentes religions et croyances, et rappelle notamment les spécificités juridiques et les coutumes des pays où opère le Groupe.

### Les métiers du service public sont-ils compatibles avec une expression religieuse ?

Julie Pascoët explique que la neutralité exigée des agent·e·s du service public est liée au contexte français et que, au niveau des fonctionnaires européens, par exemple, la question ne se pose pas. Le Parlement européen met ainsi à disposition une salle de méditation où chacun et chacune est libre de méditer, prier ou se reposer !

### La personne en charge du recrutement peut-elle aborder l'expression religieuse en entretien d'embauche ?

Tanguy de Belair témoigne que les ateliers de formation à destination des managers sont là pour aider à trouver des réponses à des situations de management complexes. L'idée n'est pas de dire « il faut demander ou pas », le but est de travailler sur ses propres perceptions pour ne pas discriminer au motif de l'appartenance (réelle ou supposée) à une religion.

## Conclusion

Pour conclure cette webconférence, Nicolas Cadène, Rapporteur général de l'Observatoire de la laïcité, a rappelé que dans 54% des cas d'expression du fait religieux au travail, une intervention managériale est nécessaire. Il est possible d'éviter les conflits en amont en mettant en place des outils, des formations, et en définissant une posture impartiale et égalitaire. Il rappelle que l'on ne peut ni tout autoriser ni tout interdire ; et qu'il faut pouvoir justifier objectivement ses décisions managériales, sans rentrer dans un débat théologique, ni se baser sur ses propres convictions.

Retrouvez le replay de la conférence [ici](#)

Retrouvez l'ouvrage « Manager l'expression religieuse au travail » [en ligne](#)

## À propos de l'AFMD

Fondée en 2007, l'AFMD est une association d'intérêt général créée par des managers soucieuses et soucieux de gérer au mieux la diversité de leurs collectifs de travail.

Réseau, espace d'échanges et laboratoire d'idées, elle réunit aujourd'hui près de 140 organisations (entreprises, institutions, collectivités, associations, grandes écoles et universités) mobilisées en faveur d'un cadre de travail inclusif et respectueux de chacun·e.

L'AFMD et ses membres s'appuient sur les résultats de la recherche scientifique et la pratique quotidienne des professionnel·le·s pour travailler sur différentes thématiques en lien avec la transformation des fonctions managériales et la prévention des discriminations en milieu professionnel.

Le partage, l'excellence et l'audace portent les publications et les outils qui sont issus de cette co-construction, ensuite mis à la disposition du plus grand nombre.

[www.afmd.fr](http://www.afmd.fr)