

Diversité religieuse : s'adapter, mais jusqu'où ?

Comment réagir aux revendications confessionnelles quand elles prennent des formes multiples et qu'il n'existe pas de règles définies ? Confrontées à la diversité des croyances et des pratiques, les entreprises sont le plus souvent démunies. Mais la réflexion commence à s'organiser autour de quelques travaux et de quelques personnalités.

Samedi 4 octobre. Sur *France 2*, chaîne de télévision publique, le psychanalyste *Gérard Miller* souhaite une bonne année aux juifs et une bonne fin de *Ramadan* aux musulmans, qui viennent de fêter respectivement *Roch Hachana* et l'*Aïd el fitr*. Présent sur le plateau, le journaliste *Eric Zemmour* réagit aussitôt : « *Vous ne respectez pas la laïcité française* », lance-t-il, manifestation outré. La discussion tournera vite au dialogue de sourds, car les arguments de l'un et de l'autre ne sont pas érigés sur les mêmes fondements : à la volonté humaniste de *Gérard Miller* de reconnaître les individus dans leur diversité, *Eric Zemmour* oppose la nécessaire préservation de l'unité républicaine...

L'incident est parlant, car il illustre parfaitement le débat qui s'est instauré autour d'une notion – la laïcité – qui a semblée longtemps facile à définir, mais qui se confronte aujourd'hui à une réalité qui s'est complexifiée dans tous les secteurs de la vie collective.

De nouvelles règles à inventer

Au sein de l'Europe, la France est la nation qui compte le plus d'habitants d'origine musulmane.

Leur nombre est généralement estimé autour de cinq millions, ce qui fait de l'Islam la deuxième religion de notre pays, même si l'on ne connaît pas précisément le pourcentage de pratiquants.

Dans l'hexagone, on recense également 1,3 million de protestants, 600 000 juifs, 475 000 bouddhistes, 300 000 orthodoxes et 100 000 hindous.

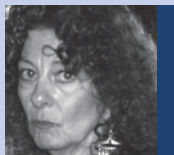
Pour dresser un tableau complet des sensibilités religieuses, il convient d'ajouter 40 millions d'habitants d'origine catholique et de noter qu'environ 15 millions de personnes se déclarent athées ou agnostiques ⁽¹⁾.

Dans ce paysage démographique, en constante évolution depuis les années soixante, la nécessité de redéfinir des règles s'impose à tous les niveaux de ce que l'on nomme communément le « *vivre ensemble* ».

Mais comment répondre aux attentes individuelles sans porter atteinte à la cohésion, que ce soit dans la société ou dans l'entreprise ?

Concilier l'équité et la diversité

« *Nous assistons à une mondialisation des religions, engendrée par la libre circulation*, commente Patrick Banon, chercheur en sciences des reli-



Par Sylvie Nicolet
Journaliste de la rédaction

(1) *Le monde des religions, chiffres 2006*

gions et conseil auprès d'entreprises. *Les individus sont porteurs d'une tradition, et c'est un problème nouveau dans nos états démocratiques, animés à la fois d'une volonté d'équité et de diversité. « Accepter tous les aménagements, c'est aboutir à une république morcelée, avec des scissions culturelles qui débouchent fatalement sur des scissions géographiques. Mais les refuser, c'est se mettre en contradiction avec les valeurs démocratiques.*

« Nous sommes au début d'une réflexion pour trouver la juste voie, pour ne pas faire de la laïcité une religion et ne pas tout accepter pour autant. »

Depuis quelques années, les médias se mobilisent régulièrement autour des jeunes filles en foulard, notamment en milieu scolaire. Plus récemment, l'annulation d'un mariage pour cause de non-virginité a suscité de vives inquiétudes quant à l'intrusion des lois religieuses dans les rouages de la justice.

En revanche, il ne filtre pas grand chose de ces questions, dès lors qu'elles se posent dans le monde du travail.

Des questions épineuses

Pourtant, à en croire un sondage *Ifop-Les Echos* effectué en avril dernier auprès de 393 directeurs des ressources humaines, les revendications confessionnelles seraient ressenties à la hausse dans 37 % des entreprises basées en Ile-de-France, et 26 % sur l'ensemble du territoire.

Mais s'ils acceptent de participer à un sondage de façon anonyme, nombre de DRH se montrent embarrassés quand on leur demande de s'exprimer à titre personnel, ne sachant trop comment être politiquement correct sur un sujet éminemment sensible.

« Il y a la peur d'apparaître laxiste ou raciste, explique Aline Crépin, Responsable diversité chez Randstat. Et si la plupart des DRH préfèrent affirmer qu'il n'y a pas de problème, c'est aussi

parce qu'ils craignent de provoquer une crise en soulevant la question. Alors, ils la contournent, ils la nient... »

Les langues ont commencé à se délier lorsque, pour la première fois en novembre 2007, l'ANDRH (Association nationale des directeurs des ressources humaines) a pris l'initiative d'organiser un colloque sur ce thème.

« A ce moment-là, se souvient Aline Crépin, de très fortes résistances se sont exprimées au sein même de l'association. La question est polémique, et justement il faut la rendre non polémique. Le seul moyen c'est d'en parler, de dépassionner, de laisser ses peurs et ses propres convictions de côté. »

Où trouver les repères ?

Mais même avec la volonté de vaincre leurs préjugés, les dirigeants les mieux intentionnés peinent à trouver des critères « *objectifs* » pour répondre à des situations précises.

Quelle attitude adopter face à une femme qui se présente voilée à un entretien d'embauche ? Que dire à un salarié qui réclame des lieux et des temps de prière ?

Comment gérer les repas collectifs lorsque des employés ne mangent que *casher* ou *halal* ?

Dans quelle mesure faut-il accepter les aménagements d'horaires et les absences pour les fêtes religieuses ?

En affirmant le respect de toutes les croyances et le droit pour chacun de pratiquer sa religion, la loi fixe les cadres de la réflexion, mais ne répond concrètement à aucune de ces interrogations.

Elle ne définit pas les limites dans lesquelles peuvent s'inscrire « *les accommodements raisonnables* », pour reprendre une expression inventée par les Canadiens, source d'un débat très animé au Québec (*voir page suivante*).

« Garantir la liberté de conscience, c'est plus facile à dire qu'à mettre en pratique. Com- ■ ■ ■

L'accommodement raisonnable

Une version québécoise de la non-discrimination

À la mi-septembre, la HALDE a organisé pour la première fois un séminaire (fermé) sur le thème des accommodements raisonnables, avec des Français, des Belges et des Québécois.

L'accommodement raisonnable est une notion juridique canadienne, issue de la jurisprudence associée au monde du travail. Il s'agit de l'assouplissement d'une norme lorsqu'elle est susceptible d'être discriminatoire envers une personne. Chaque cas est traité individuellement et l'accommodement ne s'applique théoriquement pas à des groupes ou à des communautés.

En 1985, la Cour suprême du Canada a statué sur ces arrangements en ces termes :

« L'obligation dans le cas de la discrimination par suite d'un effet préjudiciable, fondée sur la religion ou la croyance, consiste à prendre des mesures raisonnables pour s'entendre avec le plaignant, à moins que cela ne cause une contrainte excessive : en d'autres mots, il s'agit de prendre les mesures qui peuvent être raisonnables pour s'entendre sans que cela n'entraîne indûment l'exploitation de l'entreprise de l'employeur et ne lui impose des frais excessifs. »

Cette obligation s'est appliquée au Québec, où les deux tiers du renouvellement de la population sont issus de l'immigration. La notion d'accommodement raisonnable a rapidement débordé du cadre défini et s'est retrouvée au cœur d'un véritable débat de société.

Dans la plus grande confusion, au nom de ces accommodements, des initiatives de toutes sortes ont

été prises et des demandes irrecevables ont été satisfaites, que ce soit dans le cadre de l'entreprise ou des services publics. Ces dernières années, les médias ont rendu compte en long, en large et en travers de tous ces dérapages, parmi lesquels :

- des arbres de Noël supprimés ou rebaptisés « *holidays tree* » pour gommer la référence susceptible de froisser les minorités ;
- un centre prénatal interdit aux hommes pour ne pas entamer l'intégrité des musulmanes ;
- les vitres d'une salle de sport de Montréal givrées à la demande d'une communauté hassidique qui ne voulait pas voir les femmes en short ;
- des enfants sikhs autorisés à venir à l'école avec leur kurpan, un couteau porté en signe d'appartenance. (On notera qu'en Angleterre, la même logique a conduit les autorités à dispenser les sikhs du port du casque sur les chantiers, afin de ne pas les contraindre à ôter leur turban).

Les Québécois ont été de plus en plus nombreux à s'émouvoir de ces décisions, et la polémique a enflé, au point qu'en 2007 le Premier ministre a constitué un groupe d'étude pour réexaminer la question, aujourd'hui toujours en suspens.

Sur Internet, les sites québécois ont relayé de nombreuses plaisanteries illustrant cette folie de l'accommodement, notamment une série de mails, censés émaner d'une DRH soucieuse de satisfaire toutes les demandes particulières, encore consultable à cette adresse :

<http://forum.palmattitude.org/lofiversion/index.php/t9723.html>

ment respecter les libertés et faire en sorte que les droits des uns n'empiètent pas sur les droits des autres ? », constate Dounia Bouzar.

Cette anthropologue du fait religieux, démissionnaire du Conseil français du culte musulman, vient de fonder « *Cultes et cultures consulting* », une structure de conseil auprès des entreprises. Elle est aussi l'auteur de « *Allah, mon boss et moi* » aux Editions *Dynamique Diversité*, une ébauche de guide des

bonnes pratiques, construit sur les travaux d'un groupe de recherche qui s'est formé en 2007.

L'Islam, au cœur du débat

Durant un an, dans le cadre du collectif « *Dynamique Diversité* », Dounia Bouzar a régulièrement réuni des DRH de la police, de l'armée, de sociétés comme *Loréal*, *Randstat*, *Vinci*

ou Total et des représentants d'associations. « Au départ, précise Patrick Plein, directeur du développement des ressources humaines de Vinci, le groupe se réunissait pour travailler sur les questions de la diversité, au sens large. Mais les premiers échanges ont fait émerger la question religieuse. Nous nous sommes rendu compte que nous étions très démunis face à des revendications de ce type. On ne sait pas mettre le curseur au bon endroit. Soit on part dans une logique de diabolisation et on refuse tout, soit on applique un principe de tolérance absolue et on débouche sur le laxisme. L'objectif du groupe a été de bâtir une grille de lecture, pas pour ériger des règles absolues, mais pour établir des critères de discernement. »

La réflexion a essentiellement porté sur les demandes des salariés musulmans, car ce sont manifestement celles qui désorientent le plus. « C'est la religion qui génère le plus de questions, souligne Dounia Bouzar, parce qu'on en a une image plutôt archaïque et très dégradée à cause du terrorisme. L'Islam fait peur, on se sent mal à l'aise avec un musulman. »

Pour Patrick Banon, les raisons qui confèrent cette place centrale à l'islam ne sont pas seulement subjectives : « Il n'y a pas un islam, explique-t-il, mais une centaine ! La principale séparation est entre les sunnites et les chiites, mais à l'intérieur de ces courants, il existe des dizaines de branches... Pour les pratiques, comme c'est une religion qui n'a pas de clergé, les jeunes cherchent de plus en plus des conseils par Internet. Par exemple, ils demandent s'ils ont le droit de transporter de l'alcool dans le cadre de leur travail. Le conseiller n'est pas identifié et les réponses proviennent parfois du Pakistan. »

Préserver la cohésion de l'entreprise

Une rapide recherche sur Internet suffit effectivement à constater la profusion de ces guides

spirituels anonymes, qui enjoignent, par exemple, une jeune fille qui travaille dans un cabinet d'avocats à abandonner son emploi parce qu'elle ne peut s'y rendre voilée. Et qui lui conseillent, pour subvenir à ses besoins, de retourner chez ses parents ou de se marier...

« Il faut savoir qu'aucune religion n'empêche de s'adapter aux cadres du travail, poursuit Patrick Banon. Pour toutes les confessions, le travail est une obligation car c'est lui qui rend la vie possible. Chacun doit comprendre que la cohésion de l'entreprise est un intérêt supérieur aux attentes religieuses. Il n'empêche qu'il faut trouver le moyen de gérer sans discriminer. »

Pour essayer d'y parvenir, le groupe de travail du collectif *Dynamique Diversité* s'est attaché à replacer les questions sur un plan purement socioprofessionnel, en les dégageant des considérations théologiques. « Les managers n'ont aucune légitimité pour juger du bien-fondé religieux de telle ou telle demande, souligne Dounia Bouzar. Leur rôle est de repositionner le débat en termes d'intérêt commun et de droit collectif. Tout ce qui entrave le bon fonctionnement du "travailler ensemble" doit être désamorcé ».

Une question de bonne foi

Dans la pratique, cela veut dire examiner chaque demande, au cas par cas, en se posant toujours les mêmes questions : la requête est-elle compatible avec le droit, avec la nature de la tâche et de la fonction, et avec l'intérêt de la collectivité ?

« Par exemple, explique Patrick Plein, chez Vinci, nous avons des demandes d'aménagement d'horaires pour le ramadan. Si elles sont compatibles avec les caractéristiques du poste, il n'y a pas de raison de les refuser. Mais nous devons être en conformité avec la loi et nous n'avons pas accepté une demande d'horaire continu qui revenait à travailler huit d'heures d'affilée, tout simple- ■ ■ ■

ment parce que notre convention collective n'autorise pas plus de six heures. Il faut être ouvert, mais vigilant. C'est souvent une question de bon sens et de bonne foi, sans vouloir faire de jeu de mot... »
 Pour ce qui est des lieux et des temps de prières, là encore, il n'y a pas de réponse toute faite. Pour Dounia Bouzar, l'essentiel est que la religion n'intervienne pas dans le temps collectif. « Si Hamid fait sa prière pendant qu'un autre va fumer sa cigarette, peu importe. Mais la prière ne doit pas être un motif pour interrompre une réunion ou se soustraire à un travail. »

D'autant que, selon Patrick Banon, toutes les religions autorisent le regroupement des temps de prières à un seul moment de la journée, afin, précisément, de ne pas léser l'employeur. Pourtant, dès le début des années soixante-dix, des salles de prières ont été instaurées dans les usines des constructeurs automobiles, mais le contexte était très différent.

« A l'époque, rappelle Dounia Bouzar, la diversité religieuse était liée à des gens que l'on pensait de passage, et dont on avait une vision clanique. Qui se posait la question du foulard, dans l'entreprise, quand il était porté par des femmes de ménage ? Aujourd'hui, il peut être revendiqué par des femmes diplômées, à des postes d'encadrement. »

Voile et kippa

C'est l'un des cauchemars du recruteur : la jeune fille en foulard à l'entretien d'embauche. Embarrassé, il ne se sent, la plupart du temps, ni le droit ni les moyens d'aborder le sujet et se retranche derrière de faux motifs, du genre « vous habitez trop loin ».

Pourtant, si à la place de la jeune fille il voyait arriver un candidat avec un badge du PS ou de l'UMP, son attitude serait tout autre. « Il lui dirait sans détours que pour représenter l'entreprise il faut rester neutre, affirme Dounia Bouzar. Eh bien, il faut appliquer la même grille de lecture, expliquer

qu'avec le foulard, ce que l'on voit d'abord, c'est une religieuse alors que dans l'entreprise, ce que l'on doit voir, c'est une employée. Ce n'est pas pour autant qu'elle sera forcée de montrer ses cheveux, il ne faut pas nier ses convictions. Mais elle peut trouver un autre moyen, comme porter un petit béret, qui ne sera pas interprété d'emblée comme un signe religieux. Les femmes juives ont trouvé une solution en portant des perruques... »

Pour Patrick Banon, le premier critère, pour le voile des femmes musulmanes, comme pour la kippa des hommes juifs, doit être la capacité de s'inclure dans l'entreprise.

« Mais on ne peut pas se limiter à cette capacité car le problème peut venir d'ailleurs. Notamment, cela peut poser un problème aux femmes et aux hommes de la même confession qui, eux, ne portent pas de signe distinctif. Mais il faut s'attendre à ce que cette question des signes visibles se développe ici comme elle s'est déjà développée dans d'autres pays comme le Québec ou l'Angleterre. »

Le repas en commun

Parmi les revendications possibles au sein de l'entreprise, on rencontre également ce qui touche à l'alimentation. Faut-il conjuguer les règles d'une nourriture *casher*, *halal* et végétarienne ?

« Ce n'est pas le rôle de l'entreprise de fournir une alimentation consacrée, tranche Patrick Banon. Si l'on accède à cette demande, elle peut être exponentielle. L'étape suivante peut être "je ne mange pas à côté de quelqu'un qui ne consomme pas de la nourriture halal ou casher". C'est prendre le risque que les interdits alimentaires pèsent beaucoup trop lourd. Il suffit de donner suffisamment de choix pour que chacun puisse déjeuner sans trahir ses convictions intimes. »

A trop vouloir satisfaire les demandes particulières, on peut se retrouver pris en flagrant délit d'inégalité, comme ce DRH qui avait accepté de donner des tickets restaurants à deux employés,

pour des raisons confessionnelles. Tous les autres salariés, s'estimant lésés, ont réclamé la même chose...

Si la plupart des requêtes sont le fait de salariés de religions minoritaires, il arrive aussi qu'elles émanent d'individus chrétiens. « J'ai eu connaissance d'une demande d'un catholique fervent, raconte Patrick Banon. Il souhaitait ne pas travailler certains jours de fête non inscrits au calendrier officiel. Le DRH a refusé quatre fois et a fini par être condamné, car il n'avait pas motivé ses refus. »

Des cours de laïcité

Dans le collectif « Dynamique Diversité » que pilotait Dounia Bouzar, les participants ont appris à se positionner pour répondre à toutes les questions susceptibles de se poser, y compris les plus inédites.

« Lorsqu'on est en territoire inconnu, explique Aline Crépin, il faut essayer de transposer. Par

exemple, si un employé musulman refuse de transporter de l'alcool, on peut se demander comment on réagirait si un employé chrétien refusait de transporter des bonbons pendant le carême ! Je pense qu'il faudrait former les DRH à un minimum de connaissances pour qu'ils puissent reconnaître ce qui est légitime en termes d'attente. »

Patrick Banon estime également qu'il est important de pouvoir juger de la pertinence religieuse d'une revendication :

« D'une façon générale, celles qui mènent à l'exclusion ou la séparation ne sont pas pertinentes, du point de vue même des religions. »

Mais le chercheur croit avant tout au partage des connaissances et préconise, à ce titre, de former les prêtres, les imams et les rabbins à la laïcité. On peut, sans trop de risque, parier sur quelques résistances. ♦

Pour en savoir plus...

Cultes et cultures consulting :

www.cultesetcultures-consulting.com

Le site de Patrick Banon, avec le script de son intervention au séminaire de la HALDE le 11 septembre 2008 :

www.patrickbanon.com

A lire :

« La révolution théoculturelle, comprendre et gérer la diversité religieuse dans notre société » de Patrick Banon (Editions Presses de la renaissance, octobre 2008).

« Allah, mon boss et moi » de Dounia Bouzar (Editions Dynamique Diversité, mars 2008).