

## Le manager doit faire face au fait religieux

**La publication, le 21 avril, des résultats de l'étude annuelle de l'Observatoire du fait religieux en entreprise (OFRE) et de l'Institut Randstad a mis en évidence plusieurs évolutions importantes. Si le nombre de managers confrontés à ces questions n'évolue pas, ceux qui le sont fréquemment (chaque jour, semaine ou mois) a doublé en un an.**

*Analyse de Lionel Honoré (Professeur à l'université de Polynésie française, directeur de l'Observatoire du Fait religieux en entreprise) pour Le Monde*

La question du fait religieux en entreprise revient régulièrement dans l'actualité. La publication, le 21 avril, des résultats de l'étude annuelle de l'Observatoire du fait religieux en entreprise (OFRE) et de l'Institut Randstad a mis en évidence plusieurs évolutions importantes. Si le nombre de managers confrontés à ces questions n'évolue pas, ceux qui le sont fréquemment (chaque jour, semaine ou mois) a doublé en un an.

La part des cas qui suscitent des blocages et des conflits est deux fois plus importantes qu'en 2013, même si elle reste relativement faible (12 % des situations). Ces évolutions récentes n'ont pas d'explications uniques ou conjoncturelles, mais elles révèlent malgré tout une crispation autour des questions liées à la place de la religion dans la société.

Il est toutefois nécessaire de distinguer les faits religieux observés : il y a, en effet, une différence de nature entre une demande ponctuelle d'aménagement du temps de travail pour une raison religieuse, et un refus de réaliser des tâches ou encore de travailler avec une femme ou sous ses ordres.

La grande majorité des faits religieux au travail (88 % de ceux rencontrés par les managers interrogés par de l'OFRE) sont des comportements et demandes individuels peu perturbateurs et qui au final sont facilement gérés. Une minorité de faits correspond à une contestation de l'organisation du travail, voire à une transgression de la loi : le refus de travailler avec une femme ou avec des non-coreligionnaires, de réaliser certaines tâches, le prosélytisme, etc. Ces faits représentent 12 % du total. Ils sont à la fois transgressifs et politiques.

### Conflits et les blocages

Les raisons qui expliquent les conflits et les blocages, une fois mis de côté le risque d'accusation de discrimination ressenti par les managers, sont la remise en cause des légitimités de l'entreprise et du management à contraindre la pratique religieuse. Si le premier type de fait religieux, le plus courant, correspond à une logique personnelle d'articulation de sa pratique religieuse avec sa pratique professionnelle sans remettre en

cause cette dernière, le second type de fait, lui, correspond à une volonté de soumettre sa pratique professionnelle et le fonctionnement de l'organisation du travail aux contraintes générées par la pratique religieuse.

Tous les managers ne rencontrent pas de problème particulier, mais un peu plus de 16 % se trouvent dans une situation marquée au quotidien par le fait religieux. Il s'agit souvent de simples demandes individuelles, mais dont le nombre croissant les rend difficiles à gérer et à satisfaire, ce qui crée bien sûr des frustrations et des tensions. Il s'agit aussi pour ces managers d'être confrontés presque chaque jour à des faits politiques, transgressifs et porteurs de remises en cause de leur légitimité et de celle de l'entreprise. Ces 16 % de managers sont aussi ceux qui bénéficient le moins du soutien de leur entreprise et qui sont les plus isolés.

La prise en compte de la majeure partie des faits religieux nécessite un management de proximité pragmatique. Pour cela, il est nécessaire que les entreprises affirment leur autorité et leur légitimité par un engagement fort des directions et sanctionnent les débordements en s'appuyant sur ce que permet le code du travail et la loi de manière générale : en effet, refuser de travailler avec une femme n'est pas qu'inacceptable, c'est aussi illégal.

L'émergence de cette question du fait religieux est liée à l'affirmation de la place de l'islam dans la société française. Même si tous les cultes sont concernés, une grande partie des faits viennent de cette religion. Mais ces évolutions relèvent aussi d'autres phénomènes liés à l'évolution du travail et des entreprises. La pratique religieuse renvoie aussi parfois, et c'est heureux, à la foi, à la spiritualité, à la manière dont la personne se pense et pense le monde.

### **Actualité dramatique et violente**

Or les modes d'organisation du travail incitent à une implication de plus en plus personnelle. Le salarié doit être créatif, compétent, investir dans son travail les différentes facettes de sa personnalité, ses émotions, son intelligence. L'implication au travail devient un fait personnel total qui l'engage pleinement, y compris donc sa part religieuse !

Ces entreprises, souvent les plus grandes, sont de plus en plus des réceptacles à projets sans identité entrepreneuriale réelle et dont la contribution au bien commun est souvent floue. Elles ne doivent pas s'étonner que leurs salariés cherchent dans d'autres sphères des cadres d'action porteurs de sens. Elles ont tort d'oublier que le travail ne se réduit pas à la réalisation de tâches. Il est une activité humaine dans laquelle les parts créatrices et politiques de l'homme se réalisent aussi.

Ces évolutions qui amènent la question du fait religieux à se poser de plus en plus fréquemment dans l'entreprise rencontrent une actualité souvent dramatique et violente qui met en scène les religions. C'est de toute évidence un facteur de crispation. Les pratiquants, quelle que soit leur obéissance, ont de plus en plus le sentiment d'une remise en cause de la place de la religion dans la société. Leur réflexe est parfois une implication défensive qui les amène à affirmer encore davantage l'importance pour eux de leur pratique et de leur croyance.

Il devient temps de veiller à ce que ce jeu de mise en cause et de défense de la religion n'enclenche pas un mécanisme de montée aux extrêmes.

**SOURCE DE L'ARTICLE**

[http://www.lemonde.fr/idees/article/2015/05/15/le-manager-doit-faire-face-au-fait-religieux\\_4634208\\_3232.html](http://www.lemonde.fr/idees/article/2015/05/15/le-manager-doit-faire-face-au-fait-religieux_4634208_3232.html)