

INSTITUT  
MONTAIGNE



# Religion au travail : croire au dialogue

Baromètre du Fait Religieux  
en Entreprise 2020-2021



NOTE MAI 2021

INSTITUT  
MONTAIGNE



Think tank indépendant créé en 2000, l'Institut Montaigne est une plateforme de réflexion, de propositions et d'expérimentations consacrée aux politiques publiques en France et en Europe. À travers ses publications et les événements qu'il organise, il souhaite jouer pleinement son rôle d'acteur du débat démocratique avec une approche transpartisane. Ses travaux sont le fruit d'une méthode d'analyse et de recherche rigoureuse et critique, ouverte sur les comparaisons internationales. Association à but non lucratif, l'Institut Montaigne réunit des chefs d'entreprise, des hauts fonctionnaires, des universitaires et des personnalités issues d'horizons divers. Ses financements sont exclusivement privés, aucune contribution n'excédant 1,5% d'un budget annuel de 6,5 millions d'euros.

# Religion au travail : croire au dialogue

## Baromètre du Fait Religieux en Entreprise 2020-2021

NOTE – MAI 2021

## À PROPOS DE L'AUTEUR

---

Professeur des Universités en sciences de gestion, **Lionel Honoré** enseigne à l'Institut d'Administration des Entreprises de Brest (Université de Bretagne Occidentale). Il est membre du Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest ainsi que de la chaire « Résilience et Leadership ». Ses travaux portent sur les comportements individuels et collectifs au travail. Il a créé en 2012 l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise, un programme de recherche sur les questions posées par les liens entre la religion, le travail et le management. Il a publié de nombreux articles de recherche et tribunes sur ce thème, et a également coordonné des numéros thématiques de revues scientifiques (Revue Française de Gestion, n° 261 en 2019 ; Revue Interdisciplinaire Management Homme et Entreprise, n° 13 en 2014).

*Il n'est désir plus naturel  
que le désir de connaissance*

<b>Introduction</b> .....	<b>9</b>
<b>I. État des lieux du fait religieux en entreprise</b> .....	<b>12</b>
<b>1. Que représente le fait religieux en entreprise?</b> .....	12
<b>1.1</b> Fréquence du fait religieux dans les situations de travail .....	13
<b>1.2</b> La densité .....	14
<b>1.3</b> Quels faits religieux au travail? .....	16
<b>1.4</b> La question de la discrimination .....	22
<b>2. Quelles religions?</b> .....	27
<b>2.1</b> Une ou plusieurs religions dans les situations de travail .....	27
<b>2.2</b> L'islam est majoritaire mais le catholicisme, le judaïsme et les cultes évangéliques ont des places non-anecdotiques .....	29
<b>2.3</b> Des faits et des religions .....	30
<b>3. Quelle répartition sectorielle et par taille d'entreprise du fait religieux?</b> .....	32
<b>3.1</b> La répartition du fait religieux par taille d'entreprise .....	32
<b>3.2</b> La répartition sectorielle du fait religieux en France .....	33
<b>4. Qui sont les salariés qui expriment leur religiosité au travail?</b> .....	34
<b>4.1</b> Des hommes et des femmes .....	35
<b>4.2</b> Une expression de religiosité au travail sans véritable âge? .....	37
<b>4.3</b> Les catégories professionnelles concernées .....	39
<b>II. Des faits et des comportements</b> .....	<b>42</b>
<b>1. La qualité perçue des comportements dépend de la situation</b> .....	42
<b>2. Des comportements admis et des comportements proscris <i>a priori</i></b> .....	45
<b>2.1</b> Une contradiction apparente .....	45
<b>2.2</b> Ce qui est admis, ce qui ne l'est pas .....	46
<b>3. Les comportements rigoristes</b> .....	48
<b>4. L'impact du télétravail sur les faits et comportements religieux</b> .....	50

<b>III. L'impact de la religion sur le fonctionnement de l'organisation et sur le travail</b> .....	<b>51</b>
<b>1. Le fait religieux perturbe-t-il le fonctionnement organisationnel?</b> .....	51
<b>1.1</b> Des impacts négatifs sur les situations de travail relativement rares .....	51
<b>1.2</b> Trois niveaux de dysfonctionnement et un lien fort avec la densité religieuse des situations .....	52
<b>2. Tensions et conflits liés au fait religieux</b> .....	54
<b>IV. Cadrer l'expression de la religiosité et manager le fait religieux</b> .....	<b>58</b>
<b>1. Quel encadrement de l'expression religieuse au travail et son management?</b> .....	58
<b>1.1</b> Les outils de gestion du fait religieux au travail .....	58
<b>1.2</b> Le soutien à l'encadrement de proximité .....	62
<b>2. Quelle prise en compte de la religion pour manager les équipes et le travail?</b> .....	65
<b>2.1</b> Une prise en compte marginale de la religion .....	65
<b>2.2</b> Quel processus de management et quelle répartition des tâches? .....	68
<b>2.3</b> Quelle influence de la posture du manager par rapport à la religion? ...	69
<b>V. Points de vigilance et recommandations pour la prise en compte du fait religieux au travail</b> .....	<b>71</b>
<b>1. Quelles actions publiques?</b> .....	71
<b>RECOMMANDATION N° 1</b> Maintenir le cadre légal .....	71
<b>RECOMMANDATION N° 2</b> Poursuivre les actions d'information et de formation et encourager la recherche .....	72
<b>RECOMMANDATION N° 3</b> Accompagner les démarches des entreprises, notamment les PME et ETI, et les aider dans la gestion des situations difficiles .....	72
<b>2. Quelles actions de l'entreprise?</b> .....	73
<b>RECOMMANDATION N° 4</b> Préciser et formaliser dans le règlement intérieur une ligne directrice qui doit être un choix politique de l'entreprise ...	73

<b>RECOMMANDATION N° 5</b> Mettre en œuvre des outils à disposition des salariés et de l'encadrement .....	74
<b>RECOMMANDATION N° 6</b> Adopter une posture de soutien envers le management de proximité de la part des services fonctionnels et de la hiérarchie .....	75
<b>RECOMMANDATION N° 7</b> Veiller au respect de la liberté d'exprimer sa religiosité et prévenir les stigmatisations et discriminations .....	75
<b>RECOMMANDATION N° 8</b> Agir avec fermeté en cas d'excès ou de transgression .....	76
<b>3. Mobiliser l'encadrement de proximité</b> .....	76
<b>RECOMMANDATION N° 9</b> Adopter un management factuel et donner la priorité au travail tout en prenant en compte les personnes, leurs contraintes et leurs aspirations .....	76
<b>RECOMMANDATION N° 10</b> Formaliser les remontées d'informations concernant les situations problématiques, et ne pas tolérer les débordements et comportements transgressifs .....	77
<b>Annexe 1 : bibliographie des publications récentes (2019-2021) sur la question du fait religieux au travail</b> .....	<b>78</b>
<b>Annexe 2 : méthodologie</b> .....	<b>82</b>
Caractéristiques de l'échantillon .....	82
Structuration du questionnaire et choix des questions .....	83
Méthodes d'analyse .....	83
Définition de la « densité du fait religieux dans la situation de travail » (10 indicateurs retenus) .....	85
<b>Remerciements</b> .....	<b>86</b>

Depuis sa première édition en 2013, ce baromètre mesure la progression du fait religieux en entreprise. Il s'agit, en effet, d'un phénomène à la fois particulièrement révélateur des évolutions de la société en général, et qui peut avoir de réels impacts sur les relations de travail et le fonctionnement de l'entreprise. Nous avons ainsi pu constater que, depuis 2013, la présence du fait religieux en entreprise devient de plus en plus significative. Ainsi, selon l'étude 2020-2021, des situations de travail marquées par la présence de faits et comportements religieux sont repérées dans plus des deux tiers des entreprises françaises. Il s'agit le plus souvent de demandes d'absence, d'aménagement de plannings ou de port de signes religieux visibles. Plus rarement, sont également repérés des comportements qui remettent en cause l'organisation du travail (par exemple des prières pendant le temps de travail), sa réalisation (par exemple le refus de réaliser des tâches) ou les relations professionnelles (par exemple le refus de travailler avec une personne). Dans les résultats présentés ici, deux types de faits apparaissent à des niveaux inquiétants. Ce sont d'abord les comportements négatifs à l'égard des femmes (par exemple refus de travailler avec une femme ou sous ses ordres) qui, lorsqu'ils sont regroupés, représentent le troisième fait le plus fréquent. Ce sont également les cas de stigmatisation et de discrimination qui concernent les pratiquants de toutes les religions. En revanche, lors du processus de recrutement, c'est un phénomène qui touche plus particulièrement les musulmans.

Il faut toutefois souligner que le fait religieux le plus fréquent est invisible ; la majorité des pratiquants, et ce quelle que soit leur religion, ne laissent pas voir leur religiosité au travail.

L'étude 2020-2021 nous révèle également que la tendance observée ces deux dernières années se confirme, à savoir que deux réalités du fait religieux en entreprise cohabitent. Dans le premier cas, qui concerne une large majorité des entreprises, la pratique religieuse des salariés pose peu de problèmes. Il existe, bien sûr, des situations à gérer pour le manager et il peut y avoir occasionnellement des tensions, mais les cas de blocage sont rares et le fait religieux est peu dysfonctionnel. Les salariés savent ce qui est admis et ce qui ne l'est pas, les managers savent prendre en charge les situations et répondre aux demandes. À l'inverse, dans une minorité d'entreprises, les situations sont plus complexes. Le fait religieux est plus fréquent et varié, les demandes deviennent des revendications, les comportements rigoristes sont plus récurrents, le fait religieux y est régulièrement dysfonctionnel et les managers de proximité sont souvent débordés face à des situations tendues.

Afin d'affiner nos résultats, et pour la première fois cette année, nous avons mesuré à quelle religion les différents faits religieux sont rattachés. Il en ressort que les faits

musulmans sont les plus fréquents et sont même largement majoritaires, mais d'autres religions sont présentes à des niveaux significatifs : le catholicisme, le judaïsme et les cultes évangéliques notamment. Néanmoins, il est à noter que les faits religieux musulmans se caractérisent par une variété et une hétérogénéité plus forte, ainsi que par une dimension dysfonctionnelle plus importante.

Cette année, nous avons également voulu pouvoir mieux identifier le type de personnes dévoilant leur pratique religieuse au travail. Ces nouveaux critères d'analyse nous révèlent que les comportements les plus problématiques (refus de travailler avec les femmes, refus de réaliser des tâches, etc.) sont principalement le fait d'hommes relativement jeunes et d'un niveau socio-professionnel relativement bas. Cela nous prouve que la problématique de la religion au travail est sans doute tout autant politique que religieuse.

### Méthodologie du baromètre 2020-2021

Cette enquête, réalisée entre fin septembre et fin décembre 2020, est issue d'un questionnaire en ligne administré auprès d'un échantillon d'environ 25 000 cadres et managers exerçant leur activité en France. Cet échantillon est ainsi représentatif de la population des encadrants français. Un total de 1 123 questionnaires a été pris en compte dans l'étude et complété par des enquêtes terrain mobilisant des méthodes dites qualitatives, et s'appuyant sur la réalisation d'entretiens et l'observation de situations réelles. Compte tenu du nombre de questionnaires retenus pour l'analyse, et pour une population cible estimée à 4,3 millions de personnes en France, la marge d'erreur est de 2,94 % pour un intervalle de confiance de 95 %.

L'échantillon sur lequel les analyses ont porté est composé à 51 % d'hommes et 49 % de femmes. 74 % des répondants à l'enquête exercent une responsabilité managériale dans une équipe pouvant aller de 2 à 250 personnes. Les 26 % restant ont un statut de cadre sans occuper de responsabilité managériale. En fonction de sa pertinence, ce critère a été pris en compte dans l'analyse pour distinguer les deux sous-populations. De manière plus générale, l'influence des différentes caractéristiques de l'échantillon (genre, appartenance religieuse, fonction exercée, degré de croyance et de pratique, etc.) a été systématiquement testée et prise en compte dans l'analyse des résultats, notamment à l'aide des tests couramment utilisés pour cela.

.../...

Sur un sujet sensible, l'enquête permet de disposer de données éclairant la réalité des faits et de nourrir la réflexion sur la place de la religion dans l'entreprise et dans la société. Par ailleurs, elle apporte un éclairage sur l'articulation possible entre la liberté religieuse et les contraintes du travail, ainsi que ses limites. Enfin, cette enquête reprend une série de recommandations déjà formulées dans l'édition précédente de novembre 2019. En effet, des efforts sont encore à consentir, tant par les pouvoirs publics que par les entreprises, pour mieux cadrer ce phénomène et surtout mieux accompagner le management de proximité dans la gestion de situations liées à l'expression du fait religieux au sein de leurs équipes.

# ÉTAT DES LIEUX DU FAIT RELIGIEUX EN ENTREPRISE

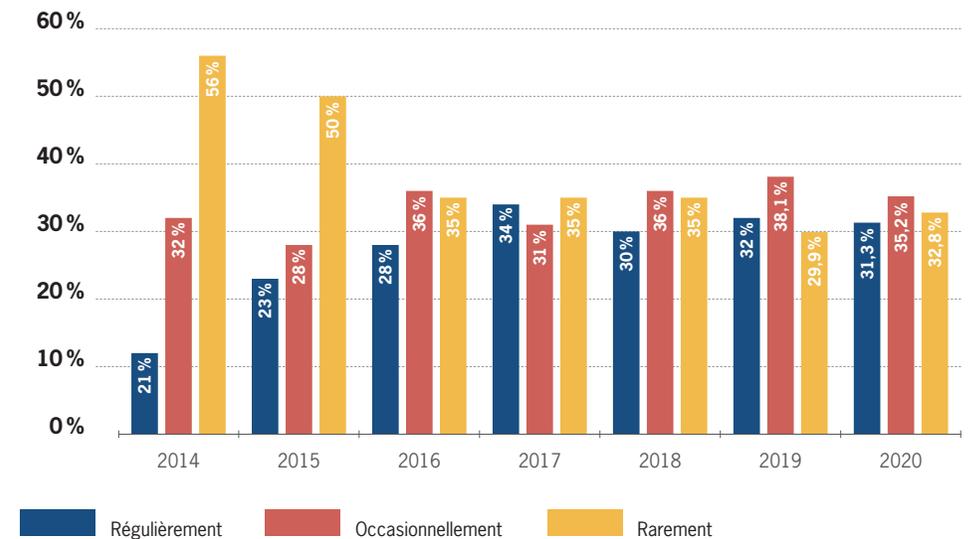
## 1. Que représente le fait religieux en entreprise ?

### Points saillants :

- Les deux tiers des personnes interrogées repèrent dans leur environnement professionnel des situations de travail marquées par le fait religieux.
- Les faits les plus courants sont les « demandes d'absence et d'aménagement du temps de travail » puis les « signes religieux », soit portés par les personnes soit présents dans l'espace de travail.
- Les attitudes négatives par rapport aux femmes (refus de travailler avec ou sous les ordres d'une femme, refus de serrer la main d'une femme) représentent le troisième fait religieux le plus fréquent.
- Un peu plus d'une personne sur cinq a repéré des situations de discrimination. La discrimination prend le plus souvent la forme de la mise à l'écart de la personne lors de discussions professionnelles ou de moments de socialisation.
- La discrimination touche les pratiquants de toutes les religions.
- Les musulmans sont particulièrement concernés par la discrimination à l'embauche qu'ils subissent significativement plus que les pratiquants des autres religions.

## 1.1 Fréquence du fait religieux dans les situations de travail

### Évolution du fait religieux en entreprise



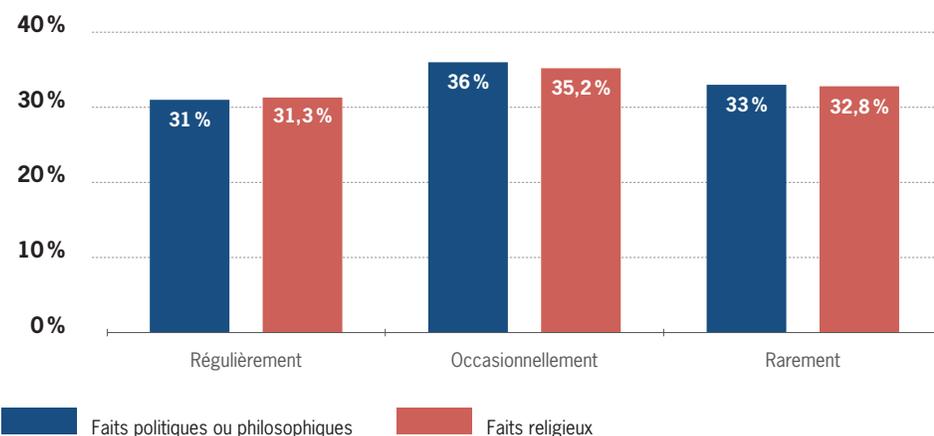
La première partie des années 2010 a été marquée par une forte progression de la présence des faits religieux dans les entreprises françaises. Depuis 2016, un palier a été franchi et le phénomène s'est stabilisé. En effet, dans les cinq dernières éditions de notre étude (2016-2020/21), la part des personnes concernées par la présence du fait religieux au travail s'est établie aux deux tiers en moyenne, en variant d'une année sur l'autre de 65 % à 70 %. Pour l'étude 2020/21, elle est de 66,5 %, dont 31,3 % qui rencontrent régulièrement<sup>1</sup> des faits religieux au travail et 35,2 % qui en rencontrent occasionnellement<sup>2</sup>. Cela laisse 32,8 % des répondants qui n'en rencontrent jamais ou très rarement (moins d'une fois par an).

Ce palier des deux tiers des entreprises concernées par cette question est structurel et n'évolue pas en fonction des années, et ce quels que soient les événements, liés directement ou indirectement à la religion, qui se produisent dans la société française.

<sup>1</sup> Chaque jour, chaque semaine ou chaque mois.

<sup>2</sup> Chaque trimestre ou plusieurs fois par an.

En mars 2017, dans deux arrêts concernant le fait religieux au travail, la Cour de Justice de l'Union européenne a rappelé que la liberté religieuse était une déclinaison de la liberté de conviction et que l'expression des convictions religieuses au travail entrerait dans la même catégorie de faits que l'expression des convictions politiques et philosophiques<sup>3</sup>. C'est la raison pour laquelle, depuis l'enquête 2018, nous comparons la fréquence d'apparition de ces trois types de faits. Dans l'enquête 2020/21, leurs résultats respectifs sont à des niveaux tout à fait comparables à ceux observés en 2018 et 2019.



## 1.2 La densité

À partir d'une série de 10 indicateurs, la densité mesure la manière dont la présence du fait religieux a une incidence sur la situation de travail et de management. La liste de ces indicateurs ainsi que la méthodologie suivie pour définir et opérationnaliser cette notion figurent dans l'annexe 2, page 82 de ce rapport.

Trois niveaux de densité sont identifiés : faible, modéré et fort.

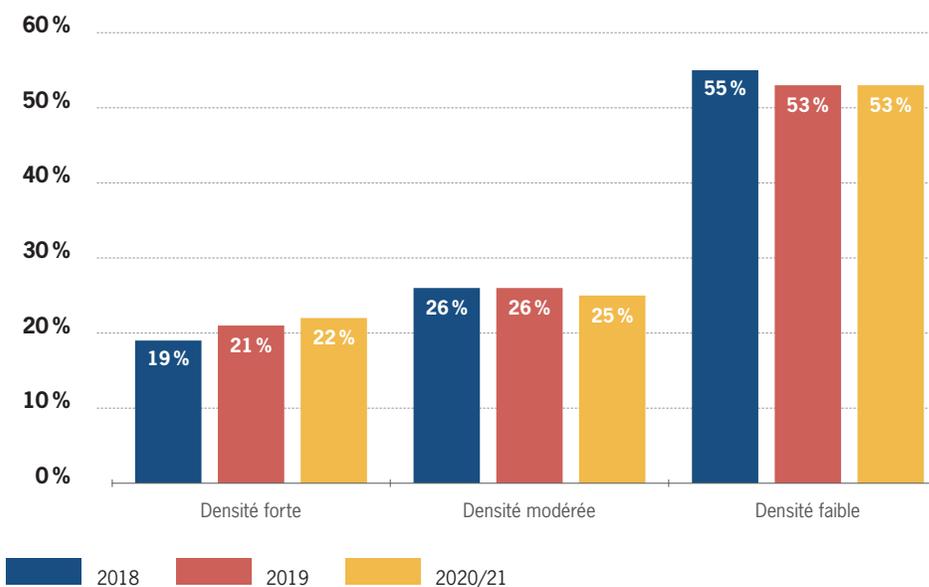
- La notion de densité faible caractérise des situations dans lesquelles le fait religieux est relativement peu présent et a peu d'influence sur les relations professionnelles, le fonctionnement organisationnel et la réalisation du travail, ainsi que sur les relations managers-managés.
- La notion de densité forte caractérise des situations dans lesquelles le fait religieux est présent de manière significative et influence incontestablement les relations professionnelles, le fonctionnement organisationnel et la réalisation du travail, ainsi que les relations managers-managés.

Dans une même entreprise, peuvent se côtoyer des situations ayant une densité religieuse forte, modérée, faible et, bien sûr, des situations non concernées par les questions de religion.

Dans cette enquête, comme c'était le cas en 2019 par rapport à 2018, la part des répondants qui repèrent des situations marquées par une densité religieuse forte augmente légèrement pour atteindre 22%. Celle des répondants qui repèrent des situations marquées par une densité faible est stable (53%).

### Densité religieuse des situations de travail

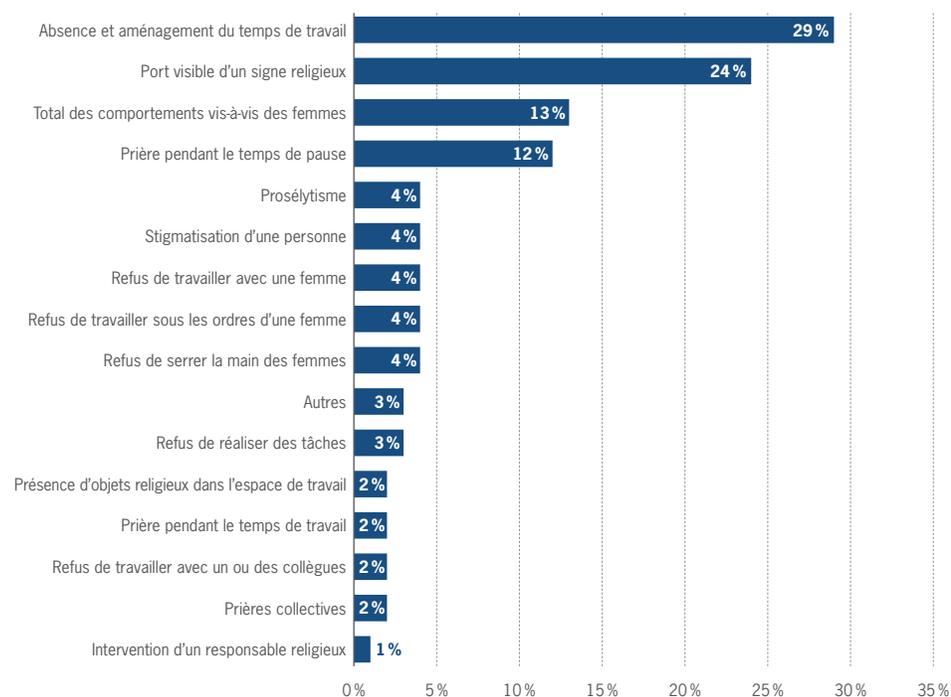
(faits religieux réguliers et occasionnels)



<sup>3</sup> Honoré, L. (2020). La religion au travail : quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers ?, Annales des Mines – Gérer et comprendre, 142(4), 39-49.

### 1.3 Quels faits religieux au travail ?

#### Les faits religieux observés dans les situations de travail



Cette année, ce sont de nouveau les demandes d'absence et d'aménagement du temps de travail (ce qui inclut notamment les demandes d'aménagement au moment du Ramadan, ou des demandes d'absences pour des jours religieux non chômés comme le Vendredi Saint) qui représentent les faits religieux les plus fréquents, devant le port visible de signes religieux. Par ailleurs, nous avons cette année fait apparaître la mesure agrégée des comportements à l'égard des femmes (refus de travailler avec une femme, sous les ordres d'une femme ou de serrer la main d'une femme) et cela représente, avec 13 % des faits repérés, le troisième type de fait le plus fréquent, devant les prières pendant les temps de pause.

Deux catégories de faits peuvent donc être distinguées : les plus fréquents, qui posent peu de problème, et les moins fréquents, plus souvent causes de dysfonctionnement.

#### Les faits les plus fréquents

Il s'agit des demandes d'absence et d'aménagement du temps de travail, du port de signes religieux (auquel nous pouvons associer la présence d'objets religieux dans l'espace de travail), ainsi que des prières pendant les pauses. Pour autant, ces faits ne remettent pas en cause en eux-mêmes l'organisation du travail et son fonctionnement, ou encore les relations entre les personnes.

Les faits de cette première catégorie appellent, *a priori*, une action managériale classique. Ils peuvent être traités indépendamment de leur dimension religieuse. Ainsi, une demande d'absence pour assister à une fête religieuse peut simplement être appréhendée comme une demande d'absence, et le caractère approprié d'une tenue peut être jugé en fonction de critères distincts d'une quelconque dimension confessionnelle (critères d'hygiène, de sécurité, d'impact sur la relation commerciale et l'image de l'entreprise, etc.).

#### Les extraits d'entretiens suivants illustrent ce type de situation de management :

« Il est Algérien, ce n'est pas si surprenant que ça, mais comme il n'avait rien dit, ni rien demandé sur la religion avant, j'ai été un peu surpris. (...) Je suis toujours surpris de voir des gens diplômés et cultivés être croyants mais bon, c'est son problème pas le mien. Je n'ai rien à lui dire là-dessus. (...) Sans doute que je garde ça en tête pour pas faire ou dire de bêtises qui pourraient le gêner mais sinon ça ne change rien. (...) Ce qui compte c'est le travail, j'ai dit oui quand c'était possible et autrement j'ai dit non. »

« Ouvrir une porte et voir quelqu'un qui prie dans son bureau ce n'est pas ce à quoi on s'attend. Pendant la pause, si c'est discret, pour moi il n'y a pas de problème. »

« Tant que ça ne déborde pas sur le travail je ne dis rien. »

« Tant que ça reste discret et que le travail est fait il n'y a rien à dire. »

## Les faits les moins fréquents

Il s'agit ici de faits moins fréquents mais qui remettent intrinsèquement en cause l'organisation du travail et son fonctionnement, les relations entre collègues, ou encore qui transgressent des interdits. Ce sont, par exemple, le refus de travailler avec des femmes ou des personnes qui ne sont pas des coreligionnaires, le refus de réaliser des tâches, la pratique de la prière pendant le temps de travail ou le prosélytisme.

Ces types de faits appellent une action managériale spécifique qui fait, *a priori*, davantage appelle au registre disciplinaire.

### Les extraits d'entretiens suivants illustrent ce type de situation de management :

« Refuser de travailler avec quelqu'un c'est non de toutes façons, quelle que soit la raison (...) Je lui ai parlé, il s'est obstiné, j'ai tout de suite prévenu le directeur de site et le service RH. Ils m'ont dit que j'avais raison et m'ont envoyé quelqu'un pour l'entretien (...) Je n'ai rien contre la religion. Je le laisse faire ses prières dans le vestiaire, ça ne me gêne pas. Mais refuser de travailler avec une femme, c'est hors de question. »

« Il y a des règles, elle refuse de s'y soumettre. J'ai essayé de discuter, ce n'est pas possible. Bon ok dans ce cas c'est simple, c'est entretien disciplinaire et après on verra bien. »

« Il a été embauché pour faire un boulot. Il ne veut pas le faire. Si la raison c'était la sécurité à la limite..., mais là c'est la religion. Il n'y a même pas à discuter, c'est entretien préalable à une sanction directement. »

Il convient toutefois de ne pas s'arrêter à une approche uniquement factuelle des situations de travail et de management marquées par la présence de la religion. En effet, plusieurs travaux récents<sup>4</sup> ont montré que, d'une situation à l'autre, un même

<sup>4</sup> Honoré, L. (2020). La religion au travail : quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers ?, Annales des Mines – Gérer et comprendre. Guillet, O. (2020). Le comportement des managers face au fait religieux au travail. Proposition de modélisation en appui sur la théorie du comportement planifié, workshop « fait religieux et management : quelles méthodes de recherche pour un sujet sensible? », Faculté de droit, d'économie et de gestion Université de Paris, Malakoff, 5 mars 2020. Volia, J.C. (2020). Gestion du fait religieux et tensions de rôle des managers de proximité, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion et du Management, Université de Paris. Honoré, L. (2019). Religion au travail : croire au dialogue, Institut Montaigne.

fait religieux peut avoir des conséquences très différentes en fonction du contexte global, de celui de l'entreprise, de la posture du salarié qui exprime sa religiosité et de celle des personnes qui interagissent avec lui, au premier rang desquelles celles en position managériale.

### Une troisième catégorie : les faits religieux invisibles au travail

Dans une recherche s'appuyant sur les résultats d'une enquête de terrain qualitative, Lionel Honoré (2020)<sup>5</sup> propose une typologie des situations de travail et de management marquées par le fait religieux. La première situation que nous avons identifiée est marquée par un fait religieux dit « invisible ». Nous en reprenons la description ci-dessous :

« Le salarié pratiquant limite le plus possible la visibilité de sa religiosité. Il banalise son comportement. Il renonce aux actions qui rendraient visible sa pratique (e.g. port de signe, prière) ou encore à demander des aménagements de son travail (e.g. tâches, plannings) pour des raisons liées à la religion. Lorsqu'il formule des demandes (absences, etc.), il tait la raison lorsque celle-ci est religieuse. Le salarié donne la priorité à son rôle professionnel. Il prend de la distance avec les normes et prescriptions de comportements issues de sa religion. Comme le montrent les extraits d'entretiens 1 à 4 ci-dessous, cette prise de distance peut être pour lui le comportement qui s'impose. Elle correspond alors à une adaptation librement consentie. Toutefois, comme le montre l'extrait 5, elle peut aussi correspondre à un renoncement et générer de la frustration. »

- (1) « Quand je suis au travail, je suis au travail c'est tout. Dès que je passe la porte de la boîte, je suis logisticien, point barre. Je suis plus musulman. Je mets ma religion de côté quand je suis au travail. C'est normal. Ça me pose, mais absolument aucun problème. »
- (2) « Au travail c'est le travail, la religion n'a rien à faire là. »
- (3) « Ici je suis au travail, il ne faut pas confondre. Dieu je le garde dans ma tête et pour avant et après. »
- (4) « Je n'ai aucun souci, je pratique ma religion en dehors. Ici, à l'hôpital, je suis médecin, c'est tout. »

.../...

<sup>5</sup> Honoré, L. La religion au travail : quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers ? Annales des Mines.

(5) « Je suis pratiquant. La prière pour moi c'est important. Je sais bien que je peux adapter ma façon d'être pratiquant et je le fais. C'est un peu frustrant. J'aimerais bien faire autrement, pouvoir prier comme je veux, enfin je veux dire pas pendant le travail mais le midi par exemple. Mais c'est important pour moi, comment dire cela ? C'est important que ça reste caché pour que mes collègues et mon chef ne me voient que comme un collègue. Même si je pose un jour pour ça, je dis que c'est pour autre chose. »

Cette prise de distance avec la pratique religieuse revient à la cacher au travail. Deux explications à cette attitude ressortent ; elles ne sont pas forcément exclusives l'une de l'autre. La première est la posture de l'individu qui donne la priorité à son rôle professionnel et ne ressent pas le besoin d'exprimer sa religiosité au travail. La seconde renvoie aux risques perçus par les individus en cas de dévoilement de leur religiosité. Ils ont le sentiment que leur pratique religieuse les définit comme des individus stigmatisables<sup>6</sup>. Ils anticipent une remise en cause des modes actuels d'interaction avec leurs collègues et managers, et une évolution négative de leur situation en cas de dévoilement de leur religiosité :

(6) « Ce serait mal vu si c'était visible que je suis pratiquant. Je pense que mes collègues ne verraient pas forcément ça d'un bon œil ».

(7) « La religion n'a pas toujours une bonne image alors il vaut mieux rester plus que discret ».

(8) « Je ne sais pas ce que dirait mon chef s'il me voyait prier mais je crois que je ne préfère pas le savoir ».

Cette anticipation des risques de stigmatisation et de remise en cause des modes d'interactions est le principal facteur d'empêchement d'un « coming out spirituel » au travail<sup>7</sup>.

Dans sa thèse de doctorat consacrée au comportement des managers en présence du fait religieux au travail<sup>8</sup>, Olivier Guillet enrichit cette catégorie du fait religieux invisible. En s'appuyant notamment sur les nombreuses études anglo-saxonnes ayant mesuré ce phénomène, il souligne l'impact induit de la religiosité des personnes sur leur comportement au travail, qui se traduit par davantage d'empathie dans les relations entre collègues, d'attention aux

.../...

<sup>6</sup> Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*, Chicago University Press.

<sup>7</sup> Lips-Wiersma, M. et Mills, C. "Coming out of the closet: Negotiating spiritual expression in the workplace", *Journal of Managerial Psychology*, 2002 ; 17, 3.

<sup>8</sup> Guillet, O. (2020). *Le comportement des managers en présence du fait religieux au travail*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion et du Management, Université de Paris.

conséquences humaines et sociales des décisions de gestion, d'attention aux questions d'éthique et d'équité, etc. Ainsi, même lorsque la religiosité des personnes croyantes n'est pas révélée par leurs comportements au travail, elle les orienterait. Les extraits d'entretiens suivants (issus de Honoré, L. 2018, 2019 et 2020) illustrent cela :

(1) « Je ne crois pas que les gens savent ce que je pense ou ce que je crois. Je ne parle pas de religion ici, et je n'y pense pas vraiment au travail mais je sais que c'est présent. Depuis que j'ai fait ce retour à la foi, je vois bien que mon comportement, celui vis-à-vis des autres, y compris mes collègues, a changé. Je fais plus attention aux autres, je me mets à leur place, je mesure les conséquences sur eux de mes décisions et je le prends en compte pour décider et pour manager mes équipes. Ça a clairement changé ma façon d'être manager. »

(2) « Je n'ai pas besoin de montrer que je suis musulmane pour l'être. Je n'ai pas besoin de mettre le voile pour me comporter en fonction des valeurs que me donne ma foi. En tant que croyante, je veux être honnête, juste, équitable avec les autres, aider. »

Une approche factuelle des questions de religion au travail est utile pour, d'une part, objectiver la prise en compte des situations et des comportements et, d'autre part, orienter *a priori* le management vers des actions centrées sur le travail et le fonctionnement organisationnel, sans considérer la dimension religieuse.

Toutefois, il convient de ne pas s'arrêter à ce niveau factuel et d'initier un travail de compréhension des comportements et des situations. Cela implique de s'appuyer sur l'encadrement de proximité, de lui donner les moyens de dialoguer avec les personnes impliquées et de prendre des décisions. Il s'agit notamment de mettre en place :

- Une politique d'entreprise et un cadre réglementaire clairs et cohérents qui permettent de définir ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas (tant du côté des salariés que de celui de l'encadrement).
- Des formations centrées sur la compréhension de ce cadre et de sa portée, ainsi que sur la prise en charge concrète des situations.
- L'appui de services fonctionnels du management supérieur (ressources humaines et juridiques) et, si besoin, de la direction de l'entreprise, pour gérer les situations délicates qui nécessitent du support.

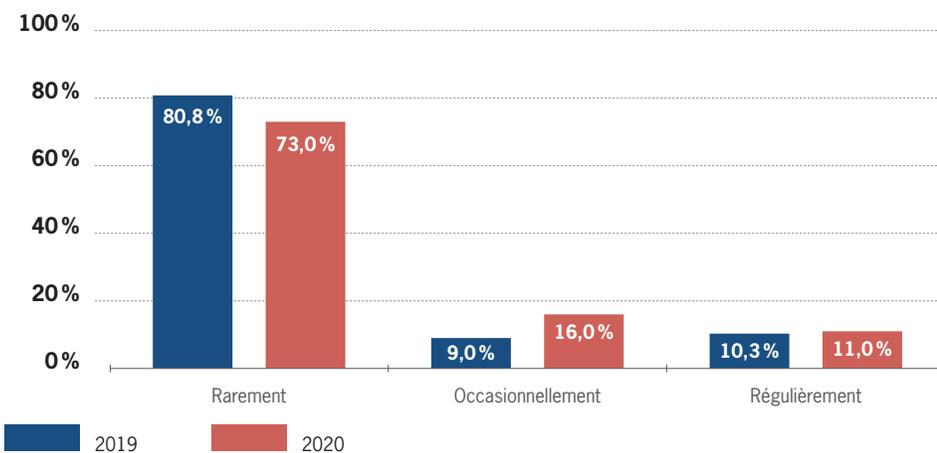
Une des dix recommandations que nous avons formulées dans l'étude publiée en novembre 2019<sup>9</sup>, et que nous détaillons de nouveau à la fin de ce baromètre, concernait l'encouragement des entreprises à se doter de politiques et de règles claires. Depuis 2016, la loi le permet dans le cadre du règlement intérieur, pour définir l'équilibre entre la liberté religieuse des salariés et le besoin de neutralité lié au bon fonctionnement de l'organisation. Comme les données présentées plus loin (voir pages 60, 61 et 62) le montrent, c'est encore trop peu souvent le cas. Il est également nécessaire de laisser au management de proximité les moyens de prendre en compte les situations et d'y définir les solutions qui conviennent, ce qui implique de le doter à la fois des marges de manœuvre en soutien et en compétences.

### 1.4 La question de la discrimination

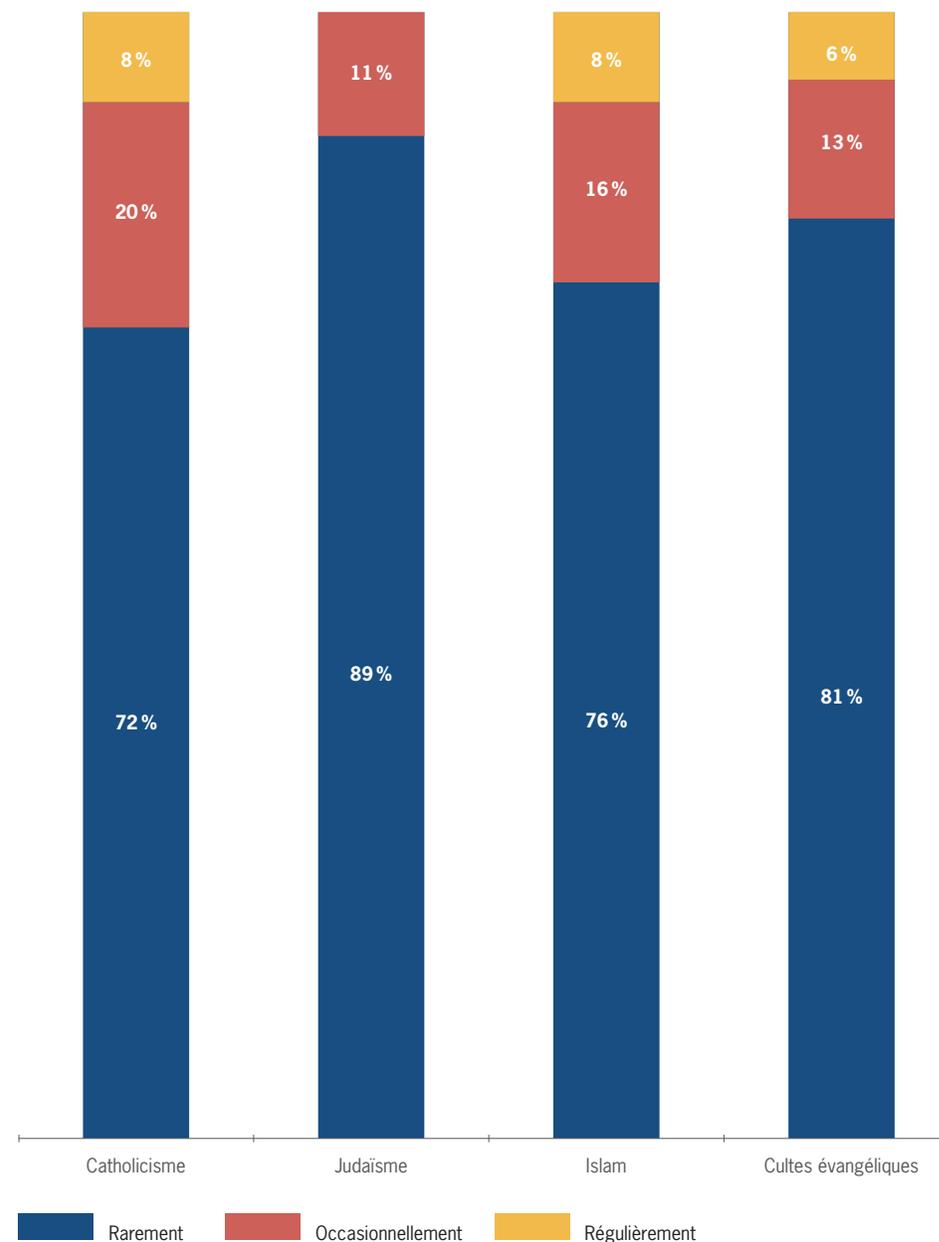
21 % des personnes interrogées dans l'étude ont repéré, occasionnellement ou régulièrement, des situations de discrimination liées à la religion. Ce chiffre est stable par rapport à celui du baromètre 2019. Trois éléments, illustrés par les graphiques ci-après, peuvent être soulignés :

- 1 : elle concerne toutes les religions,
- 2 : elle prend forme principalement lors des interactions socioprofessionnelles,
- 3 : l'embauche est un moment particulièrement sensible.

Fréquence des situations de discrimination liée à la religion

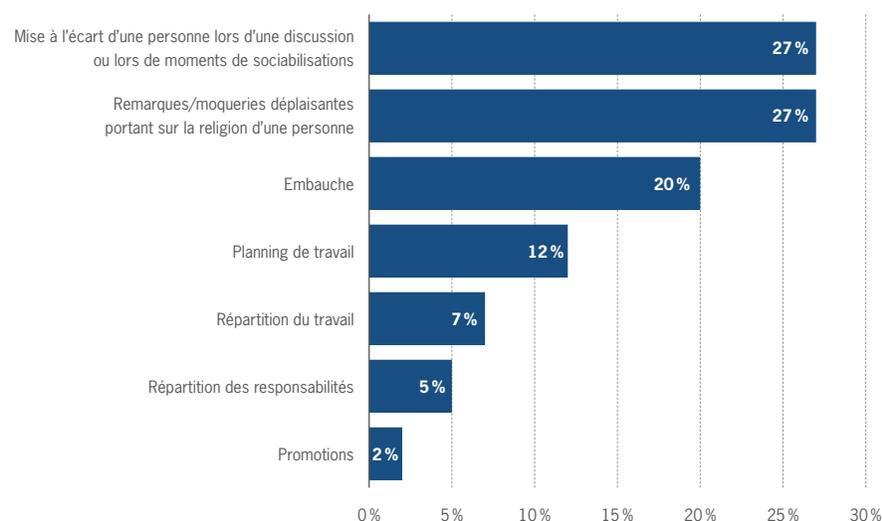


Fréquence d'observation des situations de discrimination par religion



<sup>9</sup> Honoré, L. Religion au travail : croire au dialogue, Institut Montaigne, 2019.

### Les cas de discrimination repérés dans les situations de travail



24

#### 1 : la discrimination religieuse au travail concerne les pratiquants de toutes les religions

Comme l'illustrent les schémas précédents, la discrimination religieuse concerne les pratiquants de toutes les religions : les catholiques et les musulmans sont concernés par ce phénomène dans des proportions équivalentes, ainsi que, dans une relative moindre mesure, les pratiquants des cultes évangéliques. Deux points sont ici à souligner.

Le premier est que ce résultat rejoint ceux concernant d'autres indicateurs plus généraux, et notamment ceux concernant les actes à l'encontre des religions en France. Ainsi, dans son bilan 2019 des actes antireligieux, antisémites, racistes et xénophobes, la délégation interministérielle à la lutte contre le racisme, l'antisémitisme et la haine anti-LGBT (dilcrah), note qu'en « 2019, 687 faits à caractère antisémite ont été constatés [...] contre 541 en 2018, soit une augmentation de 27%. S'agissant des faits antichrétiens, leur nombre est stable sur l'année, avec 1052 faits recensés, qui se décomposent en 996 actions et 56 menaces. Quant aux faits antimusulmans, leur nombre demeure relativement faible (154 faits, qui se décomposent en 63 actions et 91 menaces), mais il est en hausse par rapport à 2018 ».

25

Le second est que, comme l'illustre l'extrait d'entretien ci-dessous, le dévoilement de ses convictions et de sa pratique religieuse au travail représente un risque pour la personne, quelle que soit sa religion.

« La réunion s'est éternisée, j'ai dit que je devais partir, le patron de l'entreprise était là, il m'a demandé pourquoi, c'est sorti tout seul, j'ai dit que c'était Vendredi Saint, que je suivais le chemin de croix. Il a répondu « d'accord » mais ça a tout changé. Mes collègues ne me regardent plus de la même manière. C'est comme si je venais au travail avec un serre-tête, une jupe plissée et une bible sous le bras. J'étais la DRH appréciée et qui fait bien son job, je suis devenue la DRH-catho. »

Dans leurs travaux, Lips-Wirma et Milles (2002) parlent de « coming out religieux », et soulignent que les risques de stigmatisation qui y sont associés sont comparables à ceux encourus par une personne qui dévoile son homosexualité dans un contexte professionnel. Comme le soulignent les extraits d'entretiens suivants<sup>10</sup>, ce risque est parfois anticipé par les pratiquants :

« Ce serait mal vu si c'était visible que je suis pratiquant. Je pense que mes collègues ne verraient pas forcément ça d'un bon œil. »

« La religion n'a pas toujours une bonne image alors il vaut mieux rester plus que discret. »

« Je ne sais pas ce que dirait mon chef s'il me voyait prier mais je crois que je ne préfère pas le savoir. »

#### 2 : Les interactions professionnelles sont le principal vecteur de discrimination

La première forme de discrimination est la mise à l'écart des personnes pratiquantes lors d'échanges professionnels ou de moments de socialisation : une personne n'est pas conviée à une réunion ou un séminaire, n'est pas consultée pour une décision, est tenue à l'écart des discussions sur un projet ou encore n'est pas invitée à fêter un anniversaire ou le départ d'un collègue.

Une autre forme fréquente que prend la discrimination au travail est celle qu'Albert Ogien nomme les « sanctions diffuses ». Il s'agit, par exemple, des remarques, des moqueries, des sarcasmes, etc. L'extrait d'entretien suivant illustre cela :

<sup>10</sup> Issus de Honoré, L. « La religion au travail : quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2020, 142(4), 39-49.

« Je suis croyant mais je ne le dis jamais, et encore moins au travail. Je ne parle jamais de religion et aucun de mes collègues ne m'a vu prier ou quoi que ce soit. Je prie, mais pour moi et pas comme un musulman classique avec le tapis et tout. Je bois même de l'alcool. Avec ma tête il n'y a pas de doute, mes origines sont claires, on sait d'où je viens. Mais ma religion, je n'en parle pas. Pourtant, à chaque fois qu'il y a un problème avec l'islam, j'ai des remarques, des réflexions. Au moment du ramadan, pareil, j'ai le droit à toutes les blagues sur les musulmans, ça ne manque jamais. »

### 3 : l'embauche est le processus de gestion le plus sensible, notamment pour les musulmans

Parmi les processus de gestion de l'entreprise c'est celui de l'embauche qui est le plus souvent vecteur de discrimination par rapport à la religion (20 % des cas de discrimination repérés dans les situations de travail). Cette discrimination à l'embauche pénalise principalement les pratiquants musulmans : ils concentrent près de 70 % des situations repérées d'après les répondants à notre étude. Ce résultat est cohérent avec d'autres études réalisées sur la question de la discrimination à l'embauche, et notamment celle publiée en 2015 par l'Institut Montaigne<sup>11</sup>. Il s'agit ici, au moins en partie, d'une discrimination de précaution dont le principe pourrait être formulé ainsi : « je ne recrute pas de personnes musulmanes pour ne pas avoir de problèmes ». La réponse est dans une meilleure gestion globale de la question des faits religieux permettant de rassurer les managers, ainsi que dans une action ciblée de prévention et d'information au moment des recrutements.

## 2. Quelles religions ?

### Points saillants :

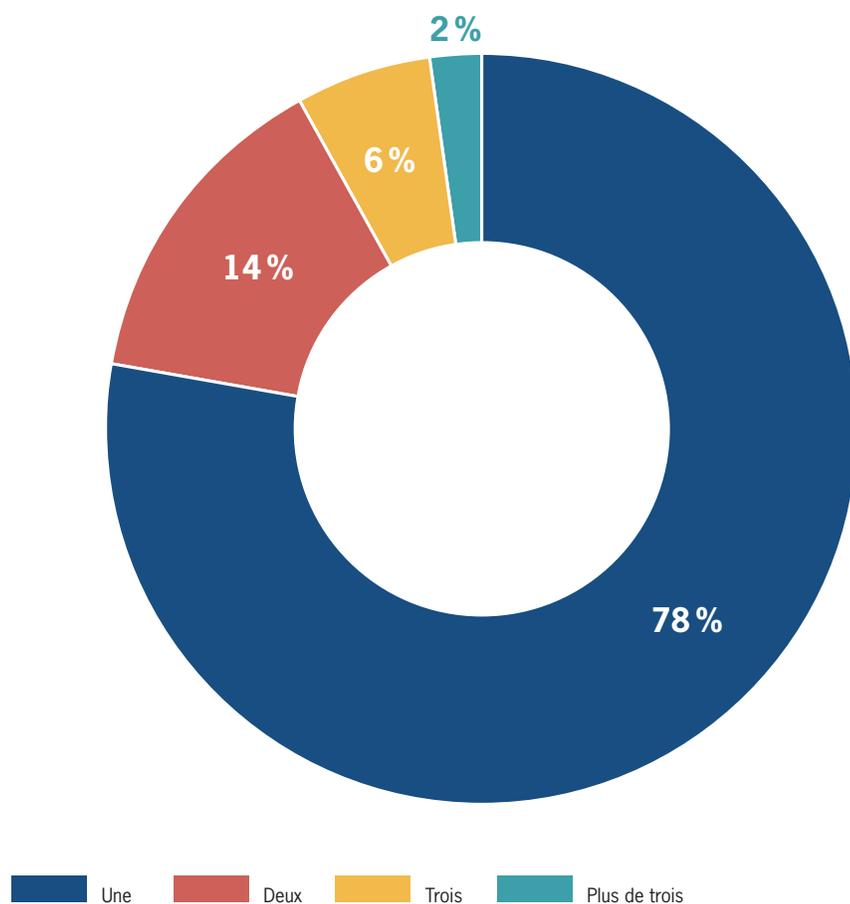
- Dans 78 % des situations marquées par le fait religieux, une seule religion est concernée, tandis que dans 22 % des situations, plusieurs religions sont concernées simultanément.
- La religion la plus fréquente est l'islam (présente dans 73 % des situations observées). Le catholicisme est présent dans 20 % des situations, le judaïsme dans 15 % et les cultes évangéliques dans 13 % des situations observées.
- Dans les situations dans lesquelles ces religions sont présentes, l'islam et les cultes évangéliques sont le plus souvent la seule religion visible.
- Le catholicisme et le judaïsme sont le plus souvent présents en même temps qu'une autre religion, en l'occurrence l'islam.
- Les faits religieux musulmans sont plus divers et associent les deux catégories de faits religieux (les faits les plus fréquents et les faits les moins fréquents). Certains faits, comme les attitudes négatives par rapport aux femmes, sont quasi-exclusivement musulmans.
- Le prosélytisme est plus fréquemment associé aux cultes évangéliques.

### 2.1. Une ou plusieurs religions dans les situations de travail

Comme l'illustre le graphique ci-contre, la grande majorité des situations sont concernées par une seule religion (c'est le cas lorsque, dans une situation de travail, les faits religieux repérés sont, par exemple, uniquement catholiques, uniquement musulmans, uniquement juifs, etc.). Ainsi, dans 78 % des situations les faits religieux présents ne sont rattachés qu'à une seule religion, soit parce que les pratiquants des autres cultes n'expriment pas leur religiosité au travail, soit parce qu'ils sont absents de la situation en question. Toutefois, il n'est pas rare que des faits relatifs à plusieurs religions (par exemple des faits catholiques, musulmans, juifs dans la même entreprise ou la même situation de travail) soient repérés dans des situations de travail (cela représente 22 % des cas).

<sup>11</sup> Marie-Anne Valfort, *Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité*, Institut Montaigne, 2015.

## Des faits relatifs à une ou plusieurs religions dans les situations repérées ?

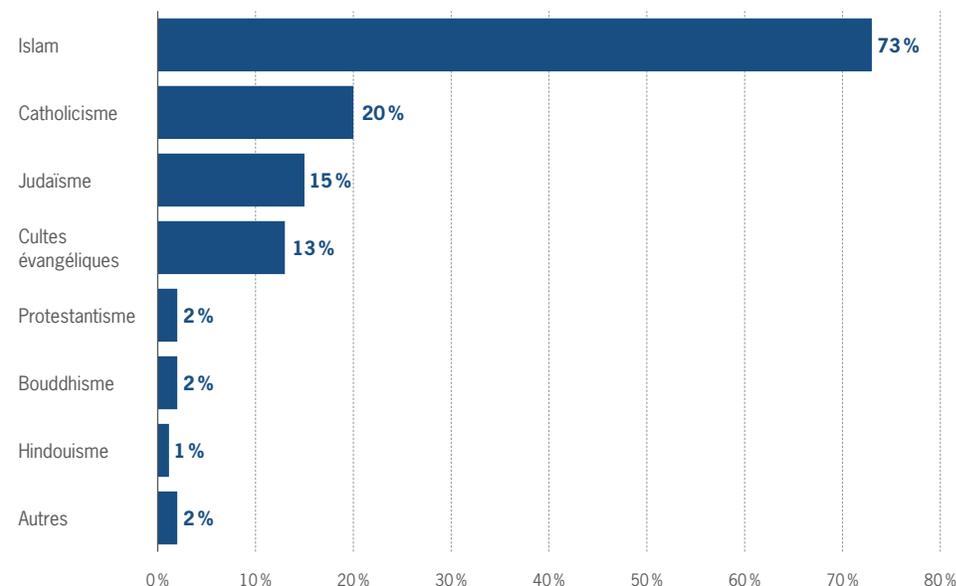


28

## 2.2. L'islam est majoritaire mais le catholicisme, le judaïsme et les cultes évangéliques ont des places non-anecdotiques

73 % des situations sont concernées par des faits relatifs à l'islam, 20 % par des faits relatifs au catholicisme, 15 % au judaïsme et 13 % aux cultes évangéliques.

## % des situations concernées par chaque religion

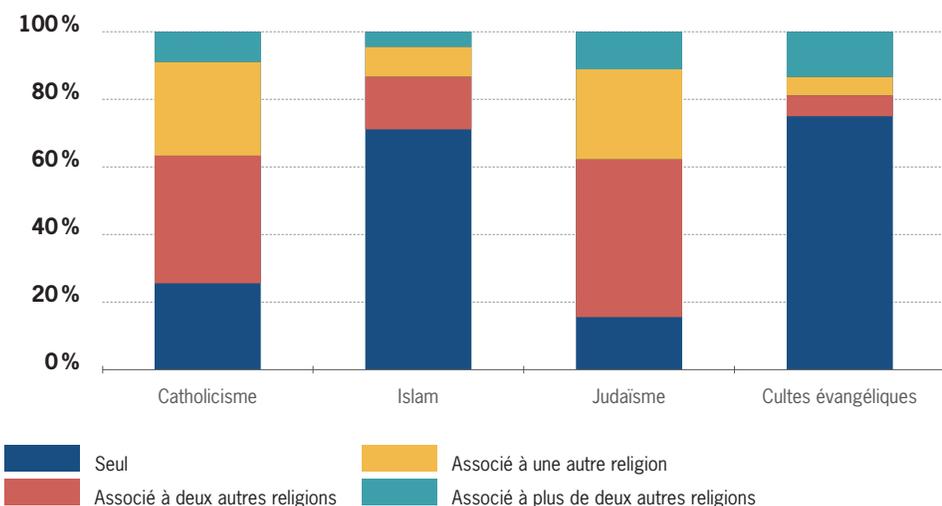


29

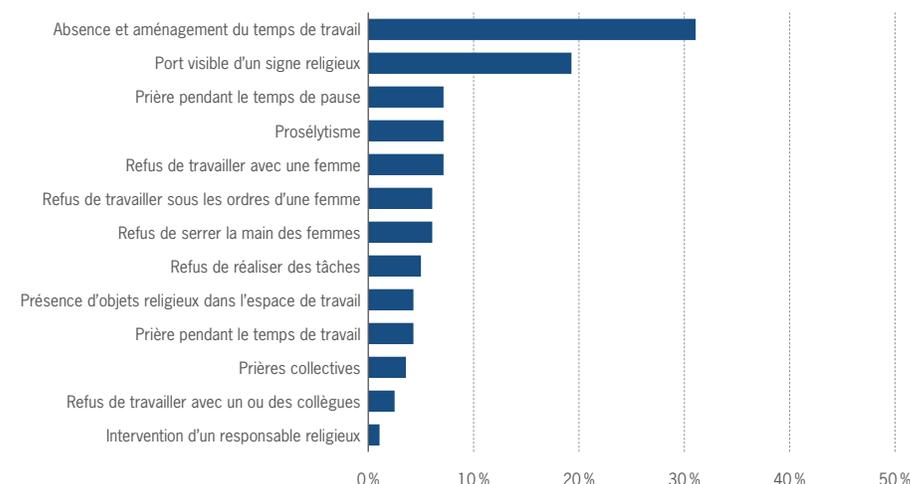
Lorsque l'islam et les cultes évangéliques sont présents dans une situation de travail, ce sont souvent les seules religions repérées (cf graphique ci-après). À l'inverse, le catholicisme et le judaïsme sont plus fréquemment associés à une ou deux autres religions et sont plus rarement la seule religion dont les salariés-pratiquants expriment leur religiosité.

Qu'il y ait deux ou trois religions présentes, les combinaisons qui se rencontrent le plus souvent sont « islam-catholicisme » et « islam-judaïsme ». L'islam est, en effet, la religion la plus souvent présente conjointement avec le catholicisme et le judaïsme.

Il est notable que les faits religieux liés au judaïsme, et dans une moindre mesure au catholicisme, sont majoritairement repérés dans des situations marquées par la présence de plusieurs religions, ce qui n'est pas le cas pour les faits relevant de l'islam ou des cultes évangéliques.



### Les faits religieux musulmans

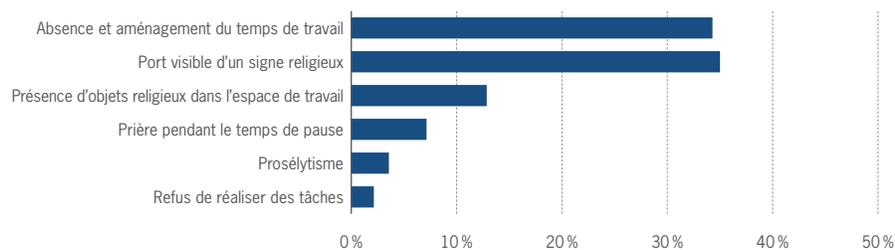


### 2.3. Des faits et des religions

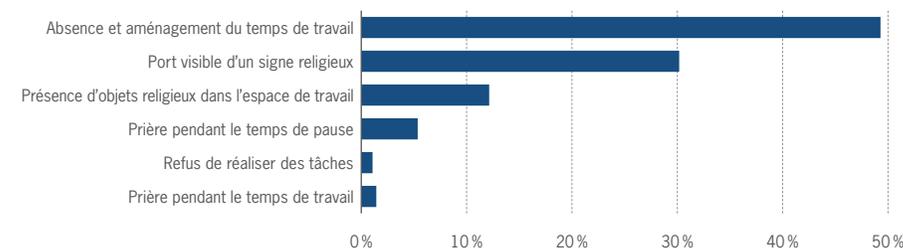
30

Les quatre graphiques ci-après présentent les faits les plus fréquents pour les quatre religions les plus présentes dans les situations de travail en entreprise. Notons que, pour chaque religion, les absences et aménagements du temps de travail ainsi que le port des signes religieux sont les faits les plus fréquents. La prière, notamment pendant les temps de pause, est également un fait partagé par les différents cultes, tout comme la présence d'objets religieux dans l'espace de travail, dont on note que c'est un fait particulièrement fréquent pour le catholicisme et le judaïsme. Quant aux faits musulmans, ils ont deux caractéristiques propres. La première est leur diversité plus importante. La seconde est la présence de faits spécifiques, notamment ceux relatifs à l'attitude par rapport aux femmes (refus de travailler avec des femmes, de leur serrer la main ou de travailler sous les ordres d'une femme).

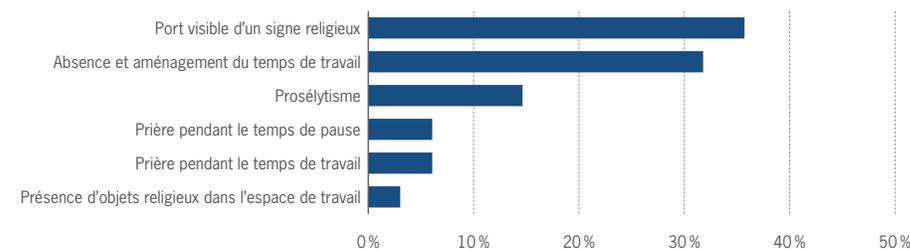
### Les faits religieux catholiques



### Les faits religieux juifs



### Les faits religieux évangéliques



31

### 3. Quelle répartition sectorielle et par taille d'entreprise du fait religieux ?

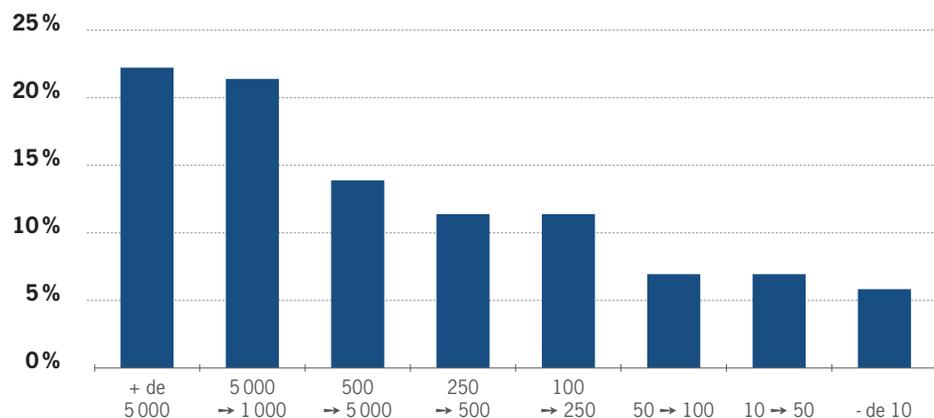
#### Points saillants :

- Les entreprises de 1 000 à 5 000 salariés et celles de plus de 5 000 salariés regroupent respectivement 21 % et 22 % des situations, mais le fait religieux est présent dans les entreprises de toutes tailles.
- L'industrie concentre une part significative des situations marquées par le fait religieux. Outre cela, trois domaines d'activité sont particulièrement concernés : le transport et la logistique, le BTP ainsi que le commerce et la grande distribution.

#### 3.1. La répartition du fait religieux par taille d'entreprise

Comme l'illustre le graphique ci-dessous, la majorité des situations marquées par le fait religieux au travail le sont dans les entreprises de plus de 500 salariés, dont près de 43 % dans les entreprises de plus de 1 000 salariés. Pour autant, les petites entreprises sont aussi concernées, puisque 12 % des situations ont lieu dans des entreprises de moins de 50 salariés.

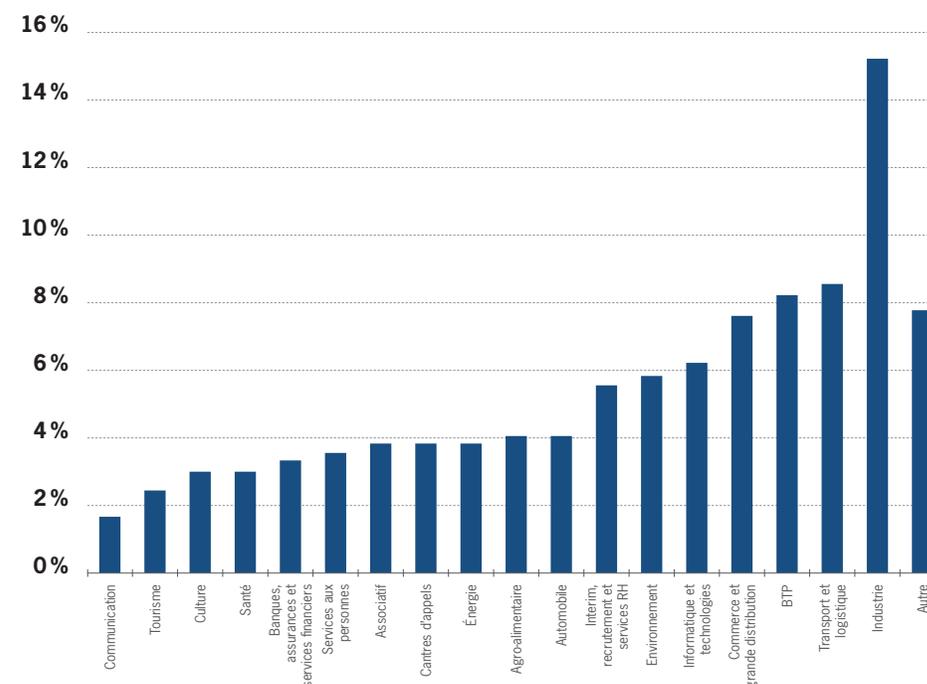
Répartition des situations par effectif



#### 3.2. La répartition sectorielle du fait religieux en France

De manière générale, le secteur de l'industrie concentre une part significative des situations marquées par le fait religieux au travail. Outre cela, trois domaines d'activité sont particulièrement concernés : le transport et la logistique, le BTP ainsi que le commerce et la grande distribution. Suivent ensuite des secteurs dans lesquels la présence du fait religieux est significative tels que l'intérim, l'environnement, l'informatique, l'automobile l'agroalimentaire, l'énergie ou encore les centres d'appels, qui concentrent chacun entre 4 % et 6 % des situations. Il convient de noter que le secteur associatif regroupe autour de 4 % des situations, soit légèrement plus que des secteurs comme ceux des services aux personnes, de la culture ou de la santé, qui regroupent chacun entre 2 % et 3,5 % des situations.

Répartition des situations par secteur ou domaine d'activité



## 4. Qui sont les salariés qui expriment leur religiosité au travail ?

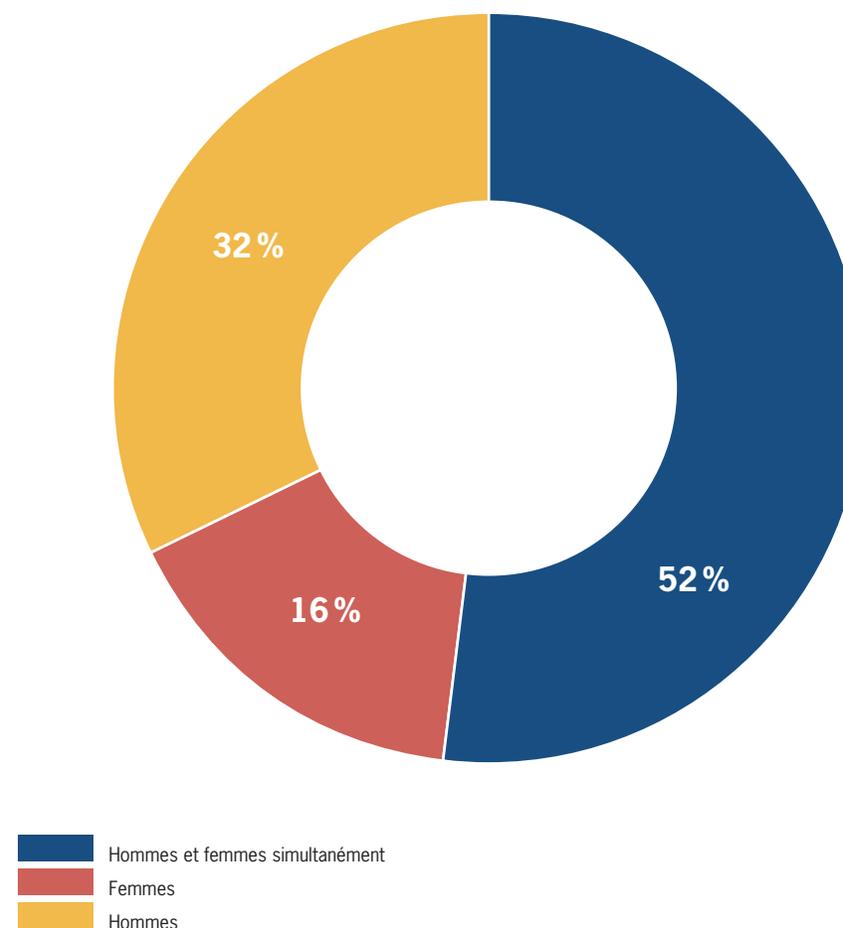
### Points saillants :

- Dans la majorité des situations repérées dans l'étude, le fait religieux est rattaché simultanément à des hommes et des femmes.
- Dans 32 % des situations, le fait religieux est rattaché exclusivement à des hommes et dans 16 % exclusivement à des femmes.
- Certains faits ne sont quasi-exclusivement présents que lorsque les hommes contribuent à la présence de la religion dans l'espace de travail. C'est le cas, notamment, de l'attitude négative par rapport aux femmes, des prières collectives et, dans une moindre mesure, du prosélytisme.
- Les personnes qui expriment leur religiosité au travail se répartissent entre 20 et 50 ans. Elles ont plus rarement plus de 50 ans.
- Des faits comme l'attitude négative par rapport aux femmes, les prières pendant le temps de travail ou encore le prosélytisme sont significativement moins fréquents lorsque les personnes qui expriment leur religiosité au travail ont plus de 40 ans.
- Dans 34 % des situations de travail, les salariés qui expriment leur religiosité au travail sont des ouvriers, dans 39 % des employés et dans 16 % des encadrants. Dans 6 % des situations, il s'agit de cadres supérieurs, et dans 5 % de dirigeants.
- Dans 7,9 % des situations, les faits religieux viennent, entre autres, de personnes ayant une fonction de représentation du personnel.
- Les comportements les plus problématiques sont le fait d'hommes relativement jeunes et d'un niveau socio-professionnel relativement peu élevé. Cela laisse penser que la problématique de la religion au travail est sans doute tout autant politique que religieuse.

### 4.1. Des hommes et des femmes

Le fait religieux au travail ne peut être rattaché à un genre principal, bien qu'il implique davantage les hommes que les femmes. Ainsi, plus de la moitié des situations repérées impliquent à la fois des femmes et des hommes. Dans 32 % des situations, l'expression religieuse est exclusivement le fait d'hommes, et dans 16 % exclusivement le fait de femmes.

Des hommes ? Des femmes ? Les deux ?



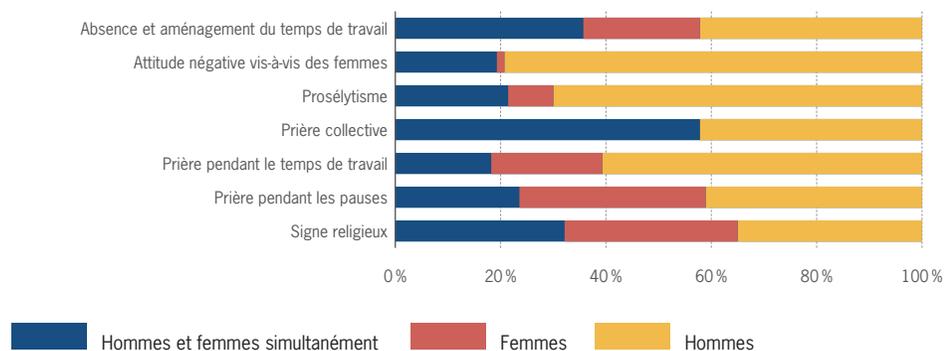
Comme l'illustre le graphique ci-dessous, certains faits religieux sont présents avec la même importance dans les situations de travail quelle que soit la configuration (hommes et femmes ensemble / femmes seules / hommes seuls). C'est le cas, par exemple, des signes religieux (portés par les personnes ou présents dans l'espace de travail) et, dans une moindre mesure, des demandes d'absence et d'aménagement du temps de travail ou encore de la pratique de la prière pendant les pauses. En revanche, certains n'existent quasi-exclusivement que lorsque les hommes contribuent à la présence de la religion dans l'espace de travail. C'est notamment le cas de l'attitude négative par rapport aux femmes, des prières collectives et, dans une moindre mesure, du prosélytisme.

Si nous nous référons aux deux catégories identifiées plus haut (les faits les plus fréquents, qui peuvent être traités indépendamment de leur dimension religieuse<sup>12</sup>, et les faits les moins fréquents, qui sont plus dysfonctionnels<sup>13</sup>), il apparaît que les faits rattachés à la seconde se produisent très majoritairement dans des situations marquées par un fait religieux masculin ou mixte. À l'inverse, et à la relative exception des prières pendant le temps de travail, les faits religieux dans des situations où ils sont produits exclusivement par des femmes renvoient principalement à la première catégorie.

36

### Le poids des configurations de genres dans les faits religieux

(hommes et femmes, femmes seules, hommes seuls)



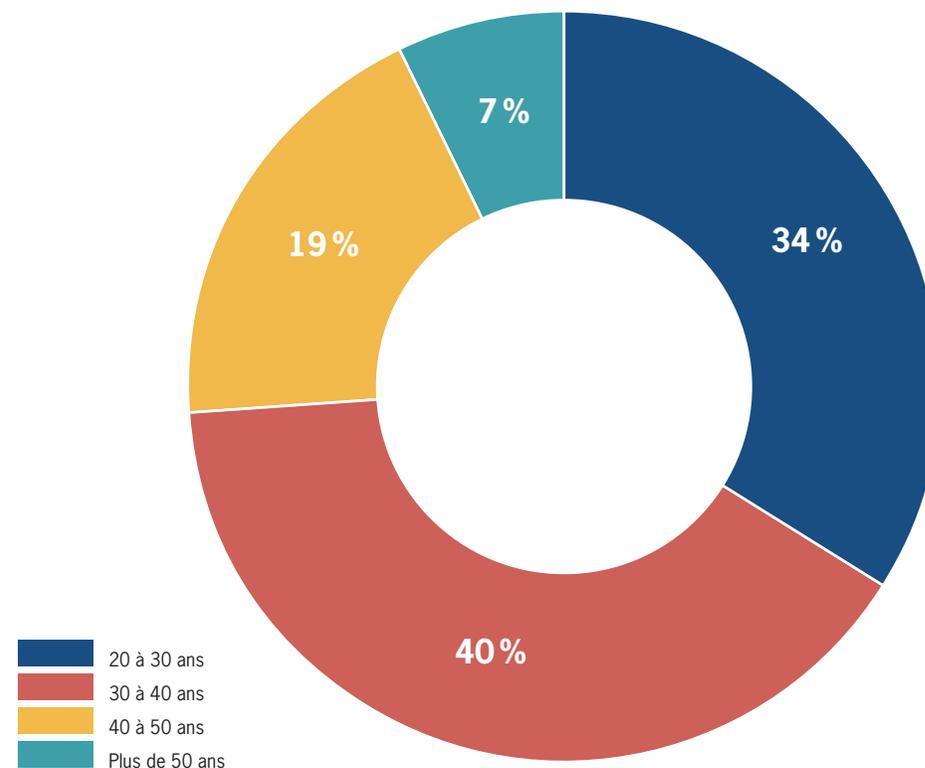
12 Ce sont les demandes d'absence et d'aménagement du temps de travail, le port de signes religieux (auquel nous pouvons associer la présence d'objets religieux dans l'espace de travail), ainsi que les prières pendant les pauses. Ces faits ne remettent pas en cause en eux-mêmes l'organisation du travail et son fonctionnement ou encore les relations entre les personnes. Les faits de cette première catégorie appellent, *a priori*, une action managériale classique. Ils peuvent être traités indépendamment de leur dimension religieuse.

13 Ce sont les faits moins fréquents mais qui remettent intrinsèquement en cause l'organisation du travail et son fonctionnement ou les relations entre collègues, ou encore qui transgressent des interdits. Ce sont par exemple le refus de travailler avec des femmes ou des personnes qui ne sont pas des coreligionnaires, le refus de réaliser des tâches, la pratique de la prière pendant le temps de travail, ou encore le prosélytisme. Ce type de faits appelle une action managériale spécifique qui fait, *a priori*, davantage appel au registre disciplinaire.

### 4.2. Une expression de religiosité au travail sans véritable âge ?

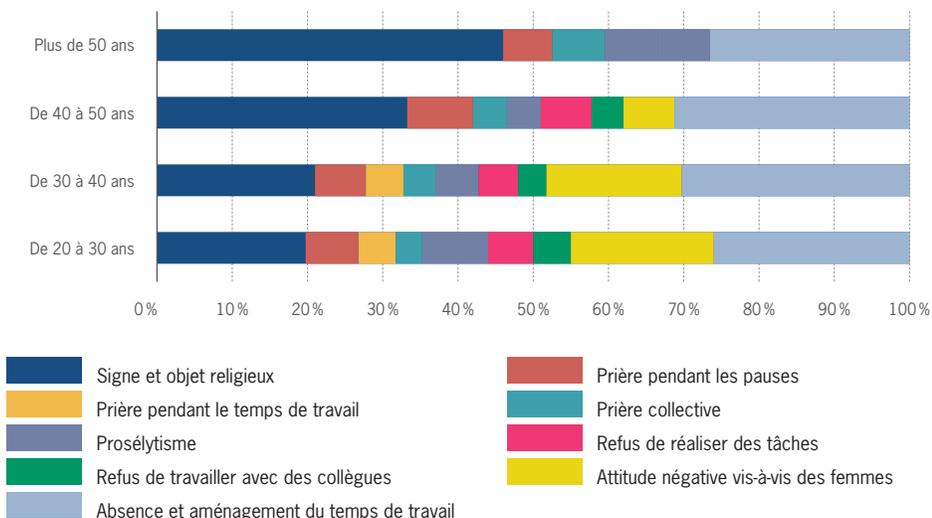
Comme l'illustre le graphique ci-dessous, les personnes qui expriment leur religiosité au travail se répartissent entre 20 et 50 ans, et ont plus rarement plus de 50 ans. Ainsi, 34 % des situations marquées par le fait religieux repérées par les répondants à cette enquête impliquent principalement des personnes ayant entre 20 et 30 ans, 40 % des personnes ayant entre 30 et 40 ans et 19 % des personnes ayant entre 40 et 50 ans. La diversité des faits est plus importante pour les tranches d'âge de 20 à 30 ans et de 30 à 40 ans. Ce sont également ces tranches d'âge qui concentrent la majorité des faits appartenant à la catégorie 2 (moins fréquents mais plus dysfonctionnels). Des faits comme l'attitude négative par rapport aux femmes, les prières pendant le temps de travail ou encore le prosélytisme sont significativement moins fréquents lorsque les personnes qui expriment leur religiosité au travail ont plus de 40 ans.

#### Quelles tranches d'âge ?

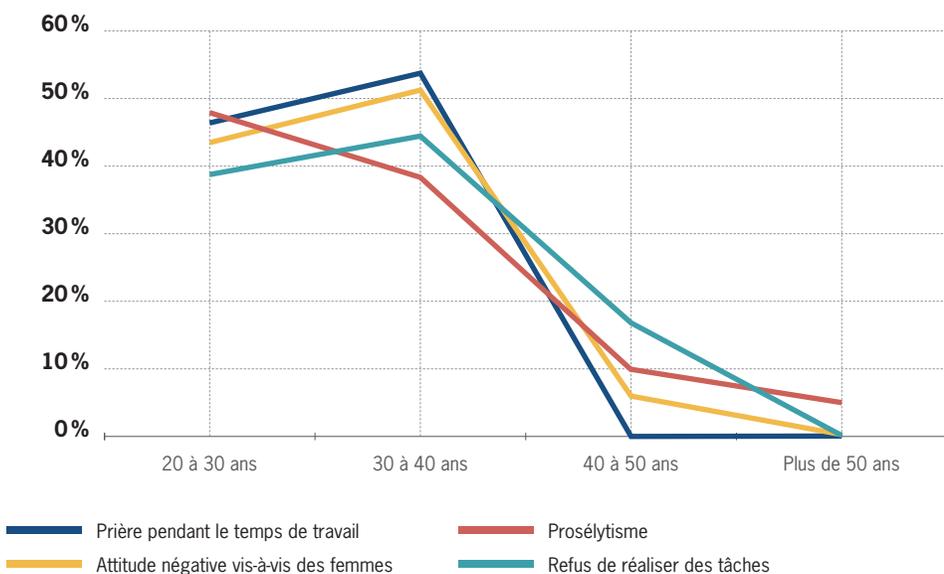


37

### Les faits religieux par tranche d'âge (hommes et femmes, femmes seules, hommes seuls)



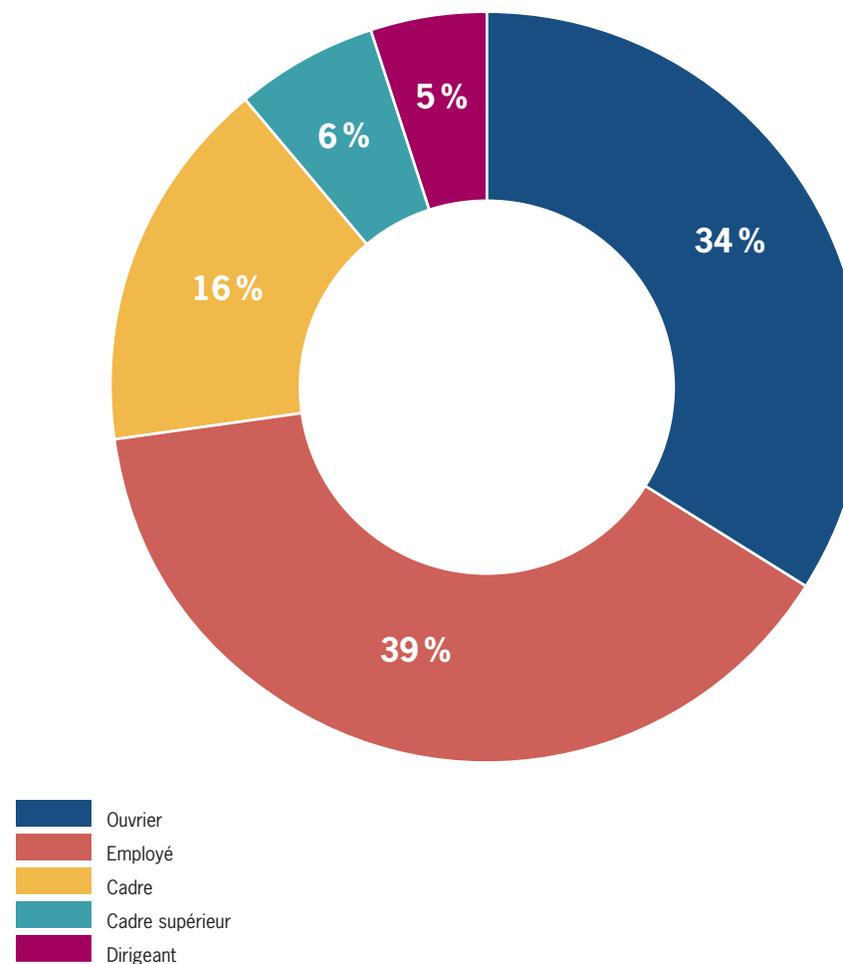
### Répartition des faits religieux de la catégorie 2 en fonction des tranches d'âge



### 4.3. Les catégories professionnelles concernées

39 % des situations de travail marquées par le fait religieux et repérées par les répondants à cette enquête impliquent des employés, 34 % des ouvriers et 16 % des encadrants. 6 % des situations impliquent des cadres supérieurs et 5 % des dirigeants. 7,9 % des situations impliquent des personnes ayant une fonction de représentation du personnel.

#### Quelles catégories professionnelles ?



Il est marquant que les comportements les plus problématiques et dysfonctionnels sont le fait d'hommes relativement jeunes et appartenant le plus souvent aux catégories professionnelles les moins élevées.

Cela pose tout d'abord la question du rapport à la religion et la pratique religieuse. Dans une recherche récente<sup>14</sup> s'appuyant sur une enquête qualitative par entretiens, nous avons établi un lien entre le savoir que les personnes revendiquent sur la religion et ses principes, le savoir qu'elles revendiquent sur la pratique religieuse et ce qu'elle doit ou devrait être et, enfin, leurs comportements religieux au travail. Il en ressort que plus les personnes croyantes et pratiquantes se sont appropriées (à travers un enseignement religieux, des discussions, des lectures, des réflexions personnelles, etc.) un savoir étendu sur la religion et ses principes, plus elles sont capables de prendre de la distance avec les prescriptions de comportements. Elles personnalisent également davantage leur pratique ; elles anticipent et préviennent davantage les problèmes d'articulation entre leur religiosité et leur activité professionnelle. Inversement, il semble que moins les personnes pensent maîtriser les principes religieux, plus elles ont tendance à considérer les prescriptions de comportements et de pratiques comme des règles à suivre, et moins elles prennent de distance avec elles. Cette enquête révèle également que, lorsqu'une personne est confrontée à une tension entre sa pratique religieuse et sa pratique professionnelle et qu'elle ne dispose pas par elle-même des moyens pour la résoudre, elle se tourne vers deux types de ressources.

Le premier type regroupe ce que nous nommons<sup>15</sup> des « référents professionnels » et des « référents profanes ». Il s'agit, dans le premier cas, de religieux (prêtres, imams, rabbins, etc.) et, dans le second, de personnes de l'entourage du pratiquant qu'il identifie comme des références en matière de connaissances sur la religion et sa pratique. Les discussions du pratiquant avec ces référents sont orientées par le discours théologique de ce dernier, et vont déterminer la capacité du pratiquant à prendre ou non de la distance avec les prescriptions religieuses, ainsi qu'à rechercher des accommodements entre sa pratique et son travail. Compte tenu de notre méthodologie, il ne nous est possible d'identifier que des tendances, mais il semble que le recours à des référents professionnels (prêtre, rabbin, imam, etc.) se traduise par des conseils au pratiquant allant davantage dans le sens d'une prise de distance avec les prescriptions religieuses et d'une recherche d'une articulation fonctionnelle avec les contraintes du travail. Inversement, les conseils moins ouverts aux accommodements et prônant une pratique plus rigoriste semblent venir davantage des référents profanes.

<sup>14</sup> Honoré, L. « Analyse des rôles du savoir et des structures sociales dans la détermination des comportements religieux au travail à partir d'une démarche analogique », *Actes du 30<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*, Tours, 2021.

<sup>15</sup> En reprenant la terminologie d'Howard Becker (Becker, H. *What About Mozart? What About Mozart? Reasoning from cases*, University of Chicago Press, 2014.).

Le second type rassemble les groupes dans lesquels le pratiquant est impliqué hors et dans l'entreprise : sa famille, des groupes d'amis, éventuellement des groupes de pratique religieuse, mais aussi son équipe de travail ou encore un groupe informel de salariés pratiquants. Les solutions que la personne va alors trouver auprès de ces groupes sont moins souvent ancrées dans un savoir sur la religion, et plus souvent dans le partage d'expériences et le mimétisme. Lorsque le groupe auquel se réfère la personne est constitué d'autres salariés pratiquants de l'entreprise, un mécanisme de pression normative se met en place. L'individu est poussé par les autres à conformer son comportement à la norme du groupe. Ce mécanisme peut jouer dans les deux sens et pousser le salarié à prendre de la distance avec les prescriptions religieuses ou, inversement, à adopter un comportement plus rigoriste et à prendre de la distance avec les contraintes du travail et de son rôle professionnel.

Enfin, cette enquête montre que la question des comportements religieux problématiques et dysfonctionnels au travail a tout autant une dimension politique que religieuse. Les situations rencontrées sont, certes, contextualisées par le fonctionnement de l'entreprise (règlement intérieur, organisation du travail, pratique managériale, etc.). Pour autant, elles le sont aussi par les questions plus globales de la place de la religion dans la société ainsi que par celle de l'articulation entre les principes religieux et les pratiques qui en découlent, d'une part, et les principes républicains et le fonctionnement de la société qui en découlent, d'autre part. Se pose ici la question du rôle que jouent les discours religieux dans le positionnement des jeunes par rapport aux autres systèmes de régulation de vie en commun (au travail et dans la République), et de la manière dont ils accèdent à ces discours. Enfin, la légitimité de ceux qui produisent et énoncent ces discours revêt un caractère important.

## DES FAITS ET DES COMPORTEMENTS

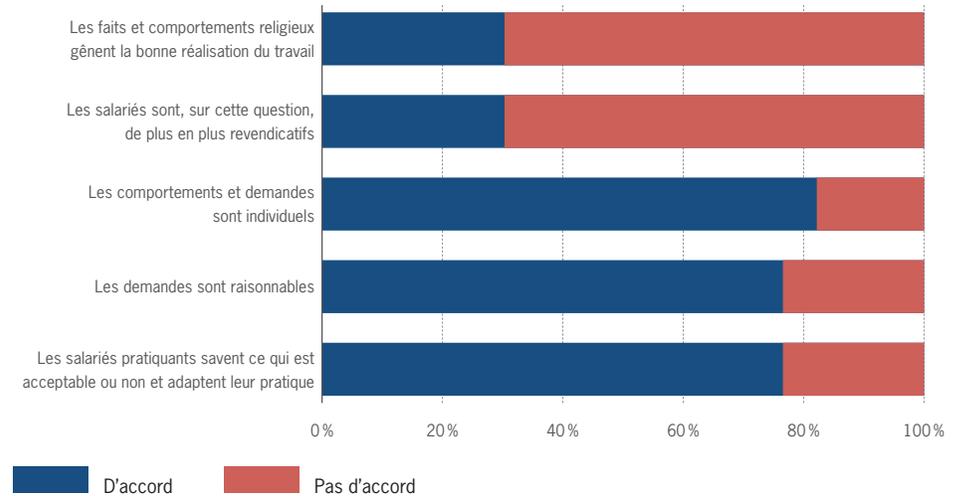
### Points saillants :

- La perception des comportements religieux au travail est plus rarement négative que neutre ou positive.
- Les comportements sont majoritairement perçus comme peu perturbateurs.
- L'évaluation des comportements par les managers est déterminée par la densité religieuse de la situation de travail ainsi que par la religion qui est la plus présente dans la situation.
- Dans les situations où l'islam est la principale religion présente, cette qualité perçue est dégradée.
- Les comportements rigoristes sont plus fréquemment repérés cette année par rapport à 2019, et ils sont plus fréquents dans les situations à densité religieuse forte.
- Les revendications collectives sont présentes dans 11,6 % des situations et sont liées à l'islam et aux cultes évangéliques.

### 1. La qualité perçue des comportements dépend de la situation

L'impact perçu des faits et comportements religieux au travail est fortement déterminé par la situation, et dépend de la densité religieuse et des catégories de faits présents. De manière générale, les comportements des salariés pratiquants sont perçus comme peu perturbateurs et ne gênant pas la bonne réalisation du travail (70,1 %). Les demandes sont perçues comme raisonnables (76,5 %) et individuelles (82,1 %), et les salariés comme peu revendicatifs (71 %). Ils savent ce qui est acceptable et adaptent leur pratique religieuse en conséquence (76,9 %).

### Le comportement au travail des salariés pratiquants

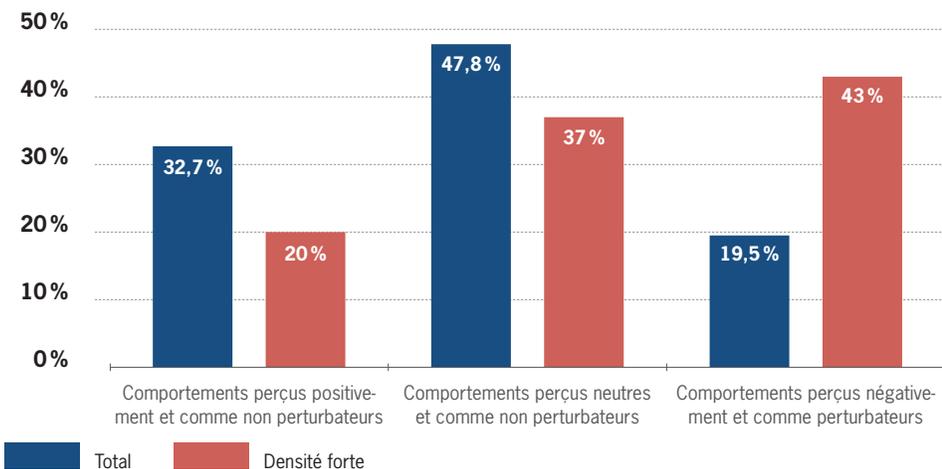


À partir de ces cinq variables, et en utilisant une analyse des correspondances multiples, nous avons identifié trois types de perception des comportements religieux au travail par les managers :

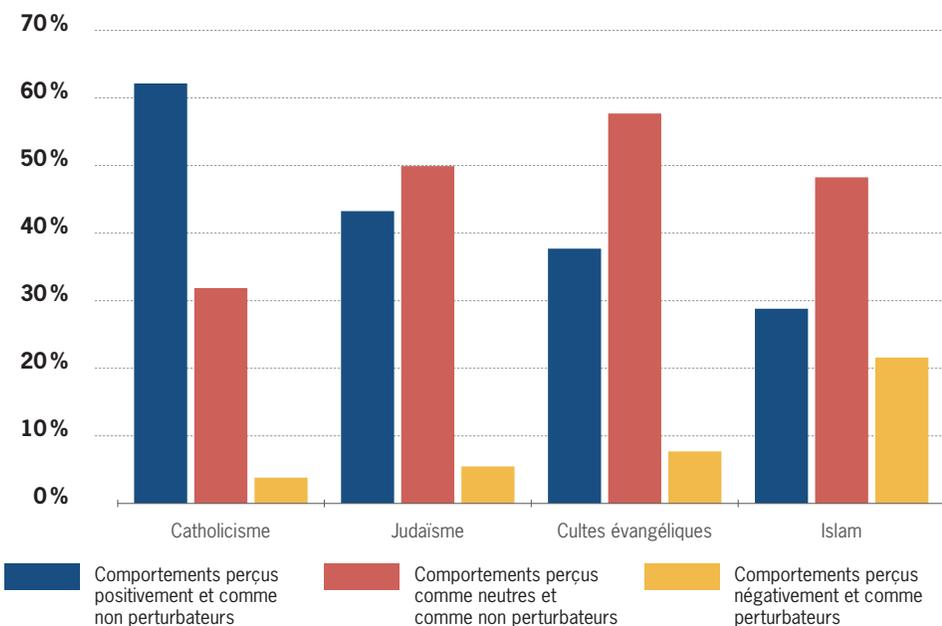
- Comportements perçus positivement et non perturbateurs (33 % des répondants).
- Comportements perçus comme neutres et non perturbateurs (48 % des répondants).
- Comportements perçus négativement et perturbateurs (19 % des répondants).

Comme l'illustrent les graphiques ci-contre, le rattachement à une de ces trois catégories de perception est lié à la densité religieuse de la situation de travail, aux catégories de faits religieux ainsi qu'à la principale religion présente dans la situation de travail. Pour rappel, la densité mesure, à partir d'une série de 10 indicateurs, la manière dont la présence du fait religieux a une incidence sur la situation de travail et de management. Une densité faible caractérise des situations dans lesquelles le fait religieux est relativement peu présent et a peu d'influence sur les relations professionnelles, le fonctionnement organisationnel et la réalisation du travail ainsi que sur les relations managers-managés. Une densité forte caractérise des situations dans lesquelles le fait religieux est présent de manière significative et influence incontestablement les relations professionnelles, le fonctionnement organisationnel et la réalisation du travail ainsi que les relations managers-managés.

### Trois types de comportements et leur impact sur la situation de travail



### Perception des comportements et principale religion présente dans la situation de travail



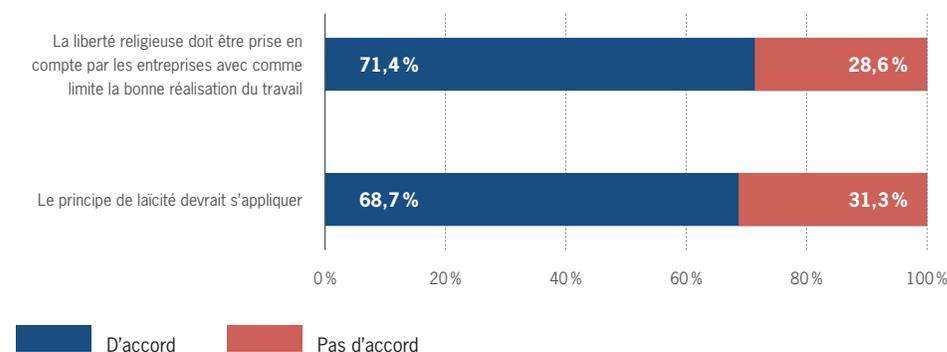
## 2. Des comportements admis et des comportements proscrits a priori

### Points saillants :

- Les répondants sont favorables à une extension du principe de laïcité à l'entreprise privée, mais ils se réfèrent à une définition ouverte de la laïcité qui ne se réduit pas à la neutralité religieuse.
- Les faits de la première catégorie (voir pages 17 et 18) sont admis, ceux de la seconde (refus de réaliser des tâches, attitude négative vis-à-vis des femmes, etc.) sont considérés comme inacceptables.

### 2.1. Une contradiction apparente

#### Une contradiction apparente



Face à la question de la place que peut avoir l'expression religieuse au travail, les avis des répondants à nos enquêtes ont toujours été contradictoires. D'un côté, ils sont très majoritairement pour une extension du principe de neutralité du service public vers le secteur privé (68,7%). D'un autre côté, ils se positionnent aussi très majoritairement en faveur de la prise en compte par les entreprises de la liberté religieuse des salariés, avec comme limite la bonne réalisation du travail (71,4%). Les extraits d'entretiens ci-contre illustrent cette ambivalence :

« Je suis pour la laïcité, dans l'entreprise je veux dire. On est en France c'est un pays laïc, ça devrait aussi s'appliquer au travail. Ça ne veut pas dire qu'il y a le droit à rien, on peut porter un bijou ou même un vêtement qui a une connotation religieuse ou si quelqu'un veut assister à une cérémonie ça ok mais tant que le travail passe avant, tant que ça ne gêne pas le travail. Si le travail est fait ok et si on n'impose rien à personne ok. »

« Je suis croyant, peu pratiquant mais croyant et je suis très attaché à la laïcité. Je respecte les croyances ou les non croyances des autres mais ici on est là pour travailler, pour vendre des téléphones et des frigos, pas pour faire de la religion. Qu'une personne prie dans un coin pendant la pause repas, je m'en fiche ça ne me dérange pas mais pas de religion dans le magasin face au client. »

Lorsqu'ils considèrent la notion de laïcité, les répondants à l'enquête semblent ne pas le faire en se référant strictement à la notion juridique, mais plutôt à l'idée d'une place de la religion qui serait en retrait de la vie publique et renvoyée à la pratique dans l'espace et le temps privé. Au travail, cela peut correspondre au temps de pause ou, de manière plus large, à une pratique qui ne perturbe pas le fonctionnement organisationnel, les relations professionnelles et avec la clientèle, ou encore la bonne réalisation du travail.

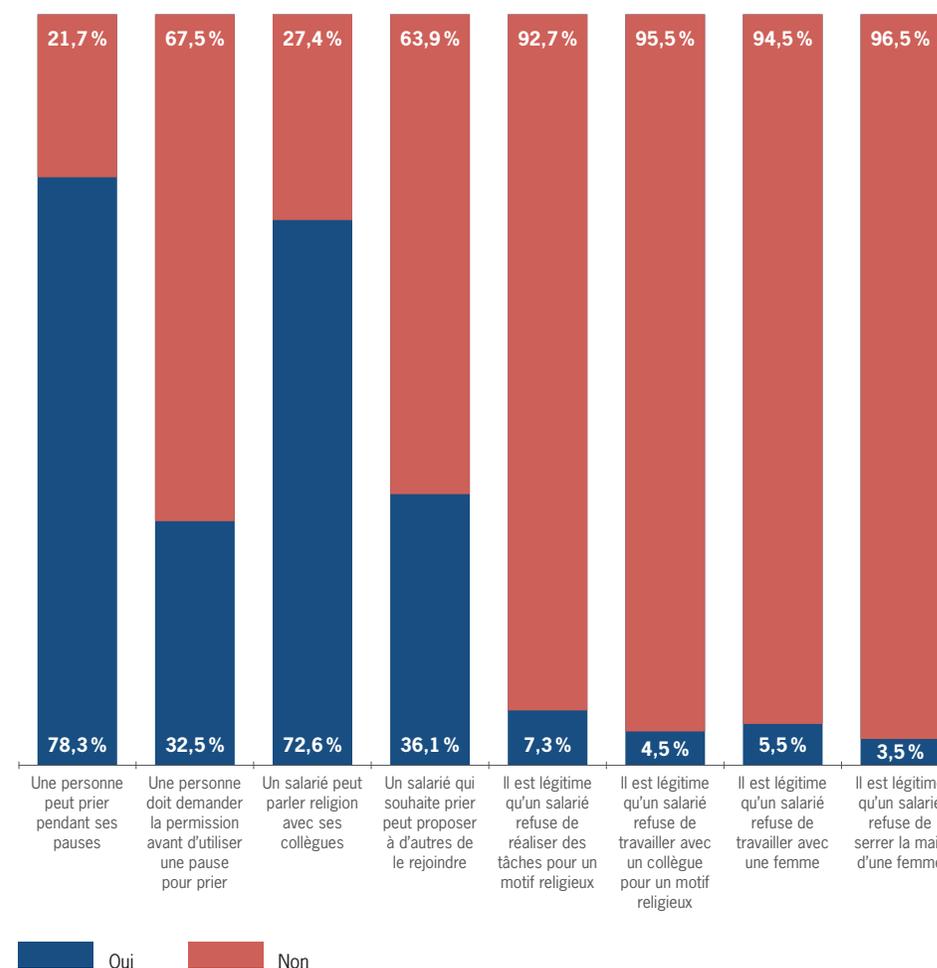
## 2.2. Ce qui est admis, ce qui ne l'est pas

Comme le montre le graphique ci-après, il est tout à fait admis par une large majorité de répondants qu'un salarié utilise son temps de pause pour prier (sans avoir à demander de permission pour cela mais en le faisant seul), et que des collègues puissent discuter de religion. **65 % des personnes ayant répondu à l'enquête considèrent qu'il est acceptable qu'une personne porte un signe religieux** si cela est compatible avec son travail et sa fonction, et **83 % considèrent qu'il est possible de demander une absence ou un aménagement de planning** pour des motifs liés à la religion.

En revanche, certains comportements sont considérés comme proscrits par la quasi-totalité des répondants (de 92 % à 96 %). Ces comportements incluent le refus de réaliser des tâches, de travailler avec une personne, particulièrement si cette personne est une femme, et de serrer la main d'une femme.

Il ressort de ces éléments que les faits religieux qui appartiennent à la première catégorie, identifiée dans le point 1.3 (pages 17 et 18), sont considérés comme *a priori* acceptables, alors que ceux qui appartiennent à la seconde catégorie sont *a priori* rejetés.

### Des comportements admis et d'autres non

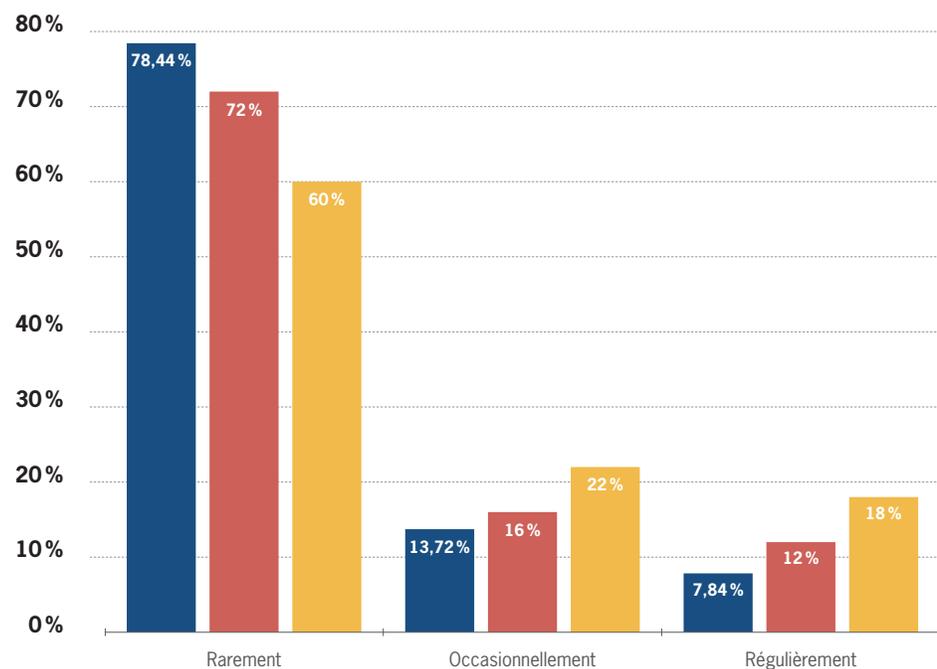


### 3. Les comportements rigoristes

Les résultats de cette année montrent une légère progression des comportements rigoristes repérés régulièrement par les répondants à l'enquête par rapport à 2019 (12% cette année, contre moins de 8% en 2019). Comme c'était déjà le cas en 2019, cet indicateur augmente significativement dans les situations à densité religieuse forte (18%). De plus, les comportements rigoristes sont très majoritairement repérés dans les situations pour lesquelles la religion principalement présente est l'islam (77%).

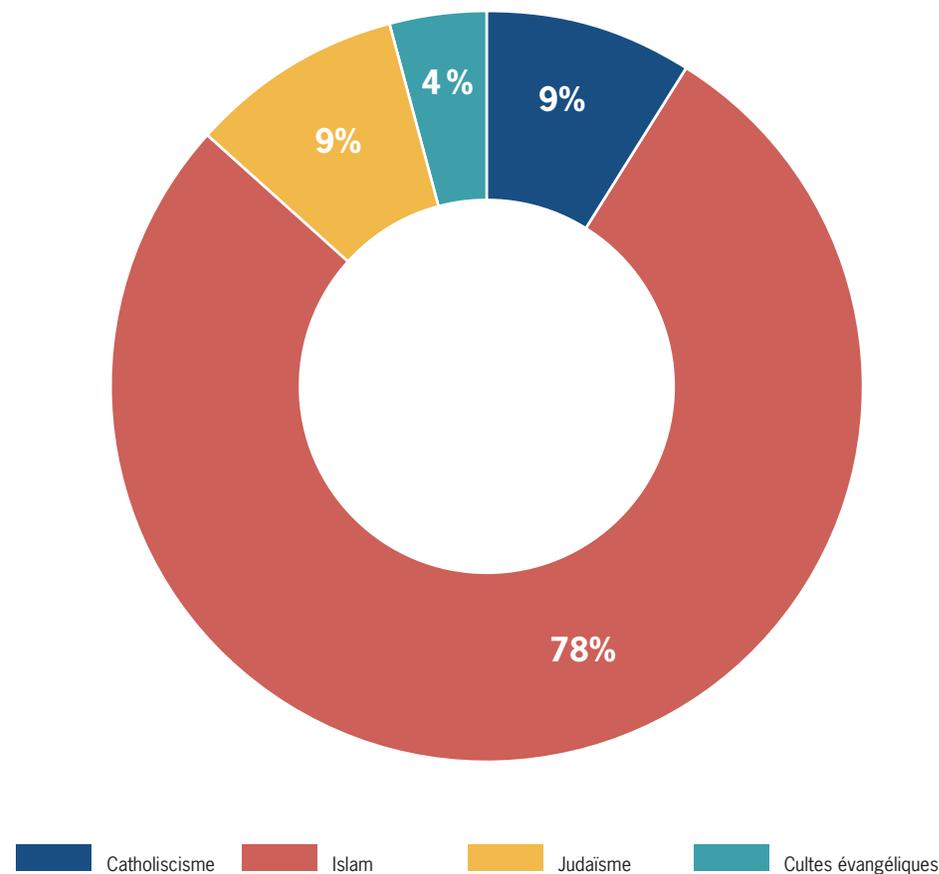
11,6% des encadrants ayant répondu à l'enquête ont déjà été confrontés à des revendications religieuses collectives. Les situations concernées sont marquées par la présence de l'islam ou de la religion évangélique comme religion principalement présente (aucun cas repéré pour le catholicisme ou le judaïsme).

Fréquence des comportements religieux rigoristes repérés dans les situations de travail



■ 2019 ■ 2020/21 ■ Densité forte (2020/21)

Répartition des comportements rigoristes en fonction de la religion principalement présente dans la situation

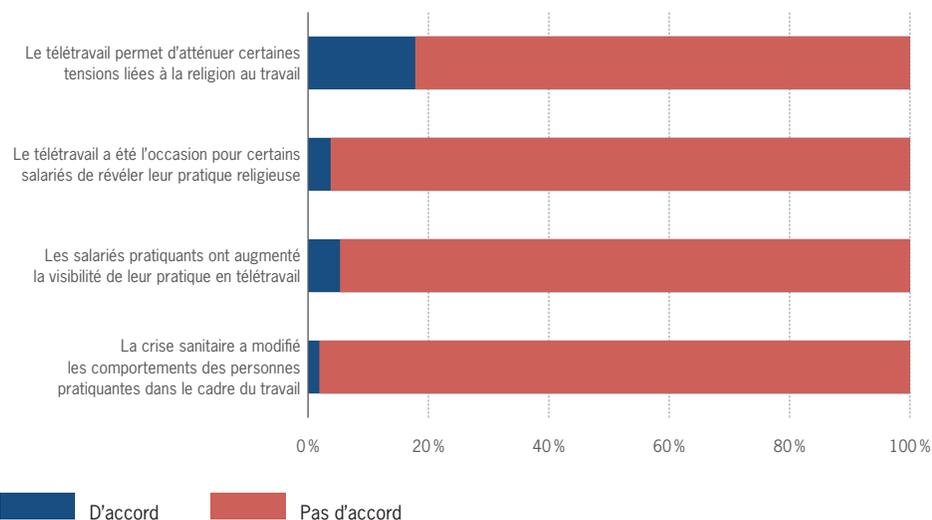


■ Catholicisme ■ Islam ■ Judaïsme ■ Cultes évangéliques

## 4. L'impact du télétravail sur les faits et comportements religieux

Comme l'illustre le graphique composé de quatre indicateurs ci-dessous, le télétravail, qui s'est généralisé en France en raison de la crise liée à la Covid-19, a eu un effet tout à fait marginal sur les faits et comportements religieux au travail. Dans un peu moins de 20 % des situations, les personnes ont perçu un effet d'atténuation des tensions liées à la religion au travail, mais il a très peu entraîné de modifications des comportements.

L'impact (très relatif) du télétravail



## L'IMPACT DE LA RELIGION SUR LE FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION ET SUR LE TRAVAIL

### 1. Le fait religieux perturbe-t-il le fonctionnement organisationnel ?

#### Points saillants :

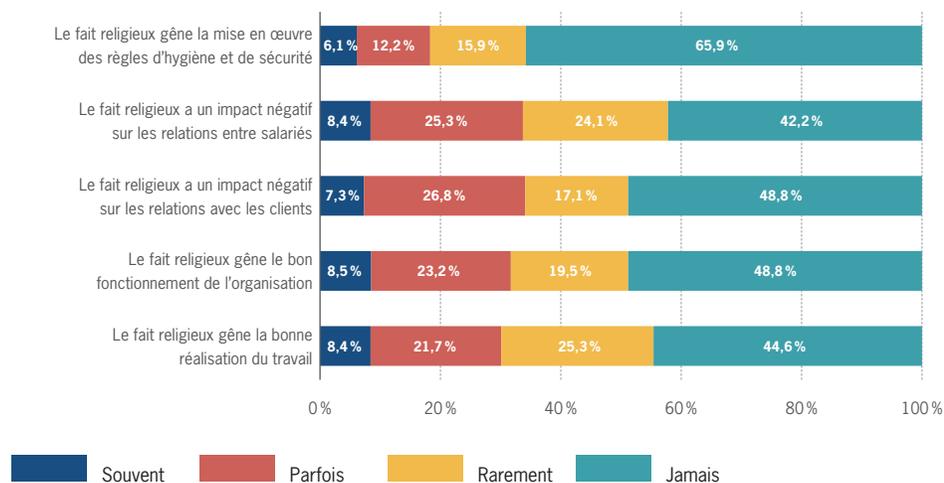
- Une minorité de situations est marquée par des impacts négatifs fréquents du fait religieux sur le fonctionnement organisationnel.
- Les situations marquées par des dysfonctionnements forts sont en augmentation par rapport à l'enquête de 2019.
- La part des situations marquées par des tensions et des conflits progresse légèrement ; elle est en progression continue depuis 2013.
- L'apparition des tensions et conflits ainsi que des dysfonctionnements est significativement liée à l'importance de la densité religieuse de la situation.

#### 1.1. Des impacts négatifs sur les situations de travail relativement rares

Le graphique ci-contre présente les fréquences des impacts négatifs du fait religieux sur différents points dans 66,5 % de situations qui sont marquées par un fait religieux régulier ou occasionnel. Sont pris en compte la mise en oeuvre des règles d'hygiène et de sécurité, la bonne réalisation du travail et le bon fonctionnement de l'organisation, ou encore les relations avec les clients ou entre collègues. Il ressort pour ces variables :

- d'une part que, dans la majorité des situations, les faits religieux n'ont pas ou rarement d'effets négatifs ;
- d'autre part que, pour une minorité de situations, qui représentent malgré tout 6,1 % à 8,5 % du total en fonction des indicateurs, ces impacts négatifs du fait religieux sont fréquents.

### Fréquence des impacts négatifs du fait religieux



### 1.2. Trois niveaux de dysfonctionnement et un lien fort avec la densité religieuse des situations

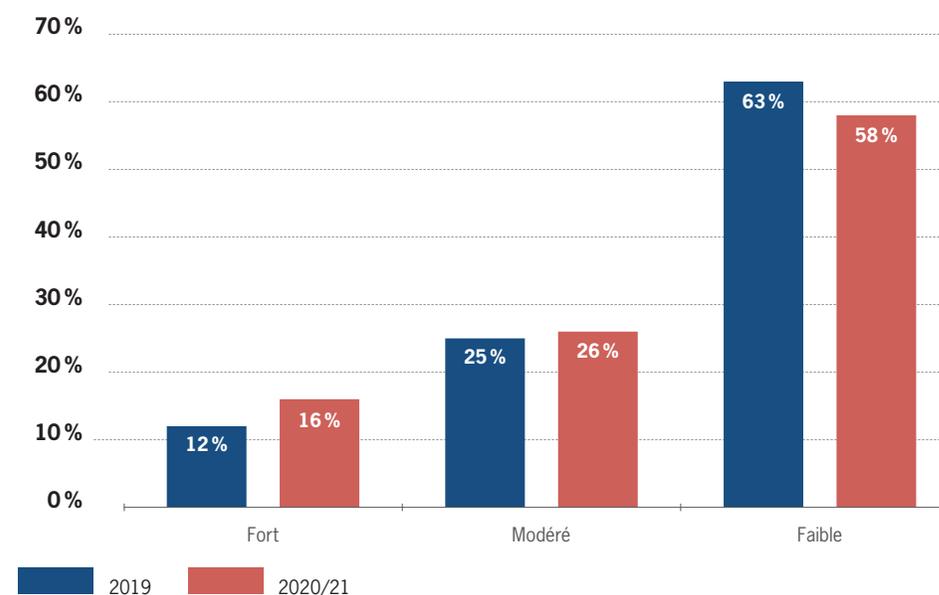
Nous utilisons une échelle de mesure du degré de dysfonctionnement organisationnel généré par le fait religieux au travail construite à partir d'une série d'indicateurs<sup>16</sup> tels que :

- fréquence des tensions et des conflits ;
- impact sur les relations entre collègues et sur les relations avec les clients ;
- impact sur la bonne réalisation du travail ;
- contestations et remises en cause des interventions et des décisions du management.

<sup>16</sup> Voir annexe méthodologique page 82.

Nous distinguons trois niveaux de degré de dysfonctionnement : fort, modéré et faible. Les résultats sont présentés dans le graphique ci-dessous. Ils montrent que, dans 58 % des situations, les dysfonctionnements liés au fait religieux sont faibles. Dans 26 % des situations, ces dysfonctionnements sont modérés. Ils ne sont forts que dans 16 % des situations. Toutefois, ce pourcentage est en hausse par rapport à l'étude 2019, puisqu'il était alors de 12 %.

### Degré de dysfonctionnement dans les situations marquées occasionnellement ou régulièrement par le fait religieux



Ce degré de dysfonctionnement et les fréquences des impacts négatifs du fait religieux présentées plus haut sont significativement liés au niveau de densité religieuse des situations de travail. Les situations marquées par une densité forte regroupent les deux tiers (65,7 %) des situations marquées par des dysfonctionnements forts. Ainsi, lorsque le fait religieux est présent de manière marquée et influence significativement les situations de travail, les dysfonctionnements sont majoritairement forts.

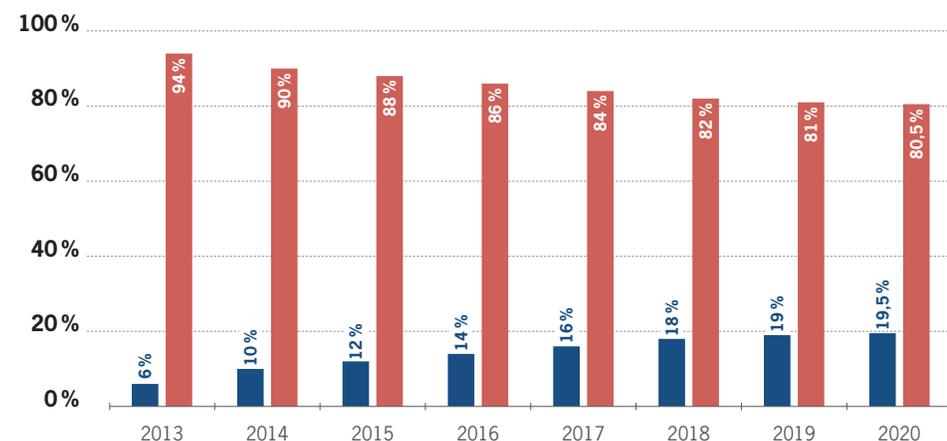
## 2. Tensions et conflits liés au fait religieux

### Points saillants :

- Depuis 2013 et la première enquête, la part des situations marquées par des tensions et des conflits liés au fait religieux progresse chaque année. En 2020/21, ce sont 54 % des situations qui nécessitent une intervention managériale et parmi elles, 19,5 % qui sont marquées par des blocages et des conflits.
- L'apparition des tensions et conflits liés à la religion est significativement plus fréquente dans les situations marquées par une densité religieuse forte.
- La densité religieuse a un impact sur la difficulté ressentie par les encadrants pour gérer les tensions et les conflits liés à la religion.
- 10,7 % des répondants à l'enquête ont déjà pris des sanctions disciplinaires en lien avec le fait religieux.

### Évolution de la part des situations marquées par des blocages et des conflits

(parmi les situations nécessitant une intervention managériale)

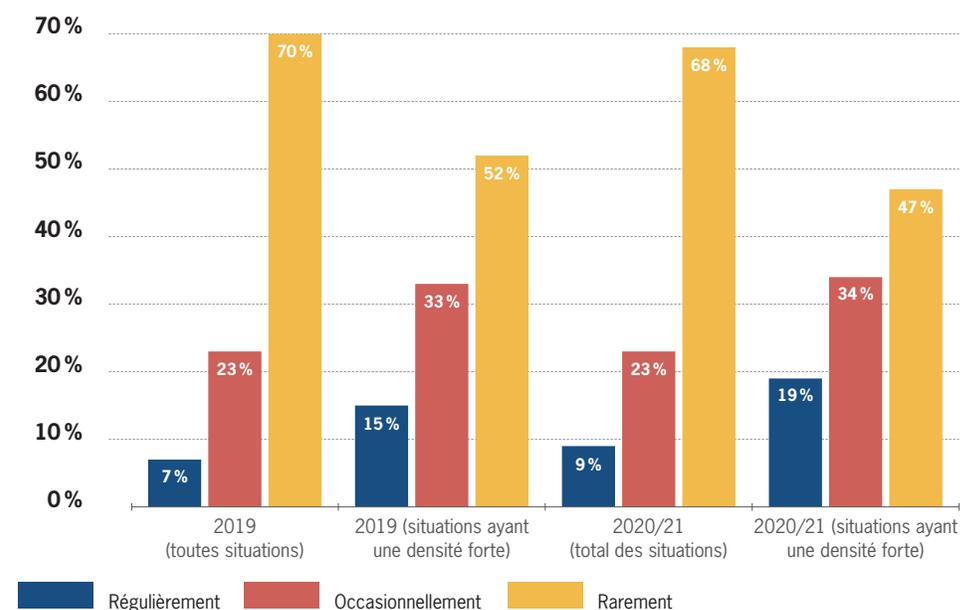


■ Situation marquée par des blocages et conflits  
■ Situation sans blocage et conflit

Depuis la première étude menée en 2013, la part des situations marquées par des tensions et des conflits (parmi celles nécessitant une intervention managériale, soit 54 % des cas) augmente sans discontinuer. C'est de nouveau le cas en 2020/21, même si la progression – de 19 % à 19,5 % – est faible.

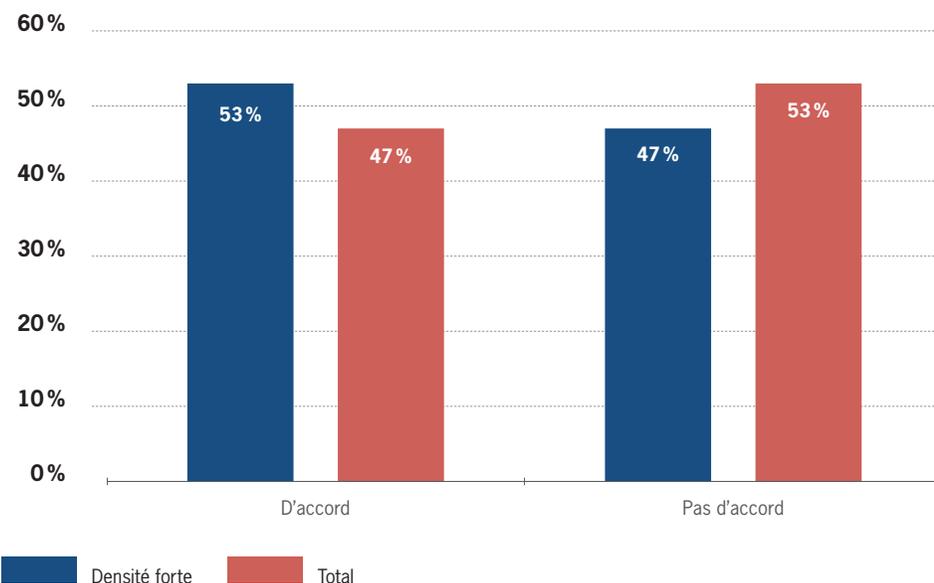
La fréquence de ces situations marquées par des conflits et des blocages est significativement liée à la densité. Comme cela était déjà le cas dans l'étude 2019, les situations à forte densité religieuse ont un taux de présence des conflits et tensions deux fois plus élevé que l'ensemble des situations.

### Fréquence d'observation des situations marquées par des conflits et des tensions liées au fait religieux



Une courte majorité (53 % contre 47 %) des personnes interrogées dans l'enquête et qui occupent des fonctions de management ne considèrent pas que les situations marquées par des tensions et des conflits liés à la religion sont plus délicates à gérer que des situations marquées par d'autres types de tension et de conflit. Toutefois, ces pourcentages s'inversent pour les répondants qui sont dans des situations marquées par des densités religieuses fortes.

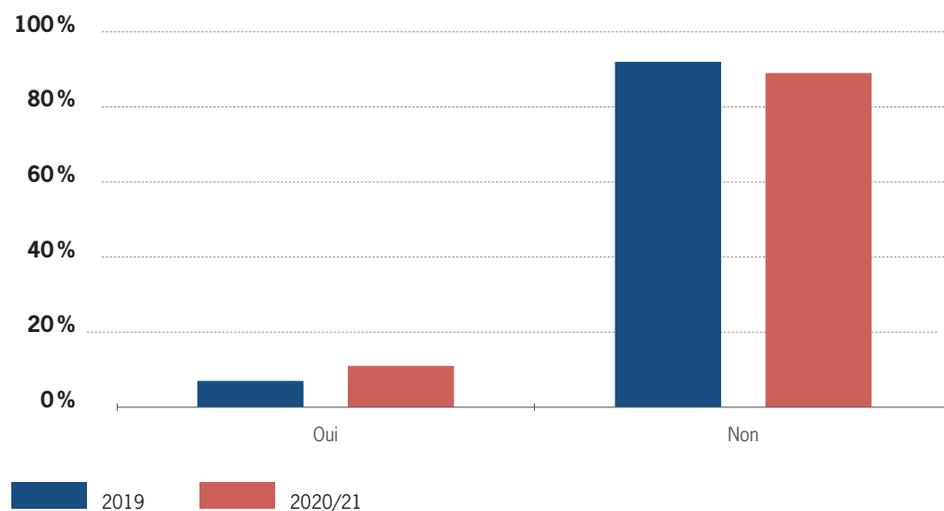
### Un conflit avec un salarié ayant une dimension religieuse est plus difficile à gérer



Peu d'encadrants interrogés dans l'enquête ont déjà pris des sanctions disciplinaires liées à des situations marquées par la présence du fait religieux. Ils sont toutefois plus nombreux à l'avoir fait en 2020/21 qu'en 2019 : 10,7% contre 7%.

Les comportements les plus fréquemment associés à des prises de sanctions disciplinaires correspondent à des prières collectives et pendant le temps de travail, le refus de travailler avec une personne, le refus de réaliser des tâches et les attitudes négatives vis-à-vis des femmes.

### Avez-vous déjà pris des sanctions disciplinaires liées au fait religieux ?



## IV

## CADRER L'EXPRESSION DE LA RELIGIOSITÉ ET MANAGER LE FAIT RELIGIEUX

### 1. Quel encadrement de l'expression religieuse au travail et son management ?

#### Points saillants :

- De plus en plus d'entreprises incluent des dispositions relatives au fait religieux dans leur règlement intérieur, notamment celles rencontrant des situations marquées par une forte densité religieuse.
- La formation est un outil de plus en plus utilisé.
- Comme cela avait déjà été souligné dans notre étude publiée en novembre 2019<sup>17</sup>, le management de proximité est fortement demandeur d'une ligne directrice précise sur ces questions, et il est très favorable à l'inclusion de dispositions dans le règlement intérieur.

#### 1.1. Les outils de gestion du fait religieux au travail

Depuis la loi travail de 2016, les entreprises ont la possibilité d'inclure dans leur règlement intérieur des éléments relatifs à la question de l'expression et de la pratique religieuse au travail. Elles ont notamment la possibilité de préciser les circonstances et les conditions dans lesquelles elles peuvent imposer une neutralité religieuse à leurs salariés. L'existence de telles dispositions dans le règlement intérieur est, par ailleurs, un élément mis en avant par la jurisprudence tant française qu'européenne. D'autres outils existent, tels que les chartes et les guides dont l'étude a fait l'objet de plusieurs

travaux de recherche<sup>18</sup>, ou encore la formation sur le fait religieux et son management dont Jean-Christophe Volia<sup>19</sup> a montré tout l'intérêt pour fluidifier la prise en compte des situations par les managers de proximité.

En 2019, l'enquête avait mesuré que, parmi les entreprises rencontrant régulièrement ou occasionnellement des situations marquées par le fait religieux, 21 % avaient mis en place des dispositions dans leur règlement intérieur. **En 2020/21, elles sont 27 % à l'avoir fait, et 41 % parmi celles qui rencontrent des situations à forte densité religieuse.** Ces chiffres sont importants à souligner, car ils montrent que les entreprises les plus concernées commencent à prendre conscience de la nécessité d'outiller leur gestion du fait religieux. Les enjeux sont importants. Il s'agit non seulement de maîtriser tout risque juridique, mais surtout de structurer un management équilibré de cette question, c'est-à-dire qui combine efficacement le respect de la liberté religieuse des salariés et celui du bon fonctionnement de l'organisation du travail.

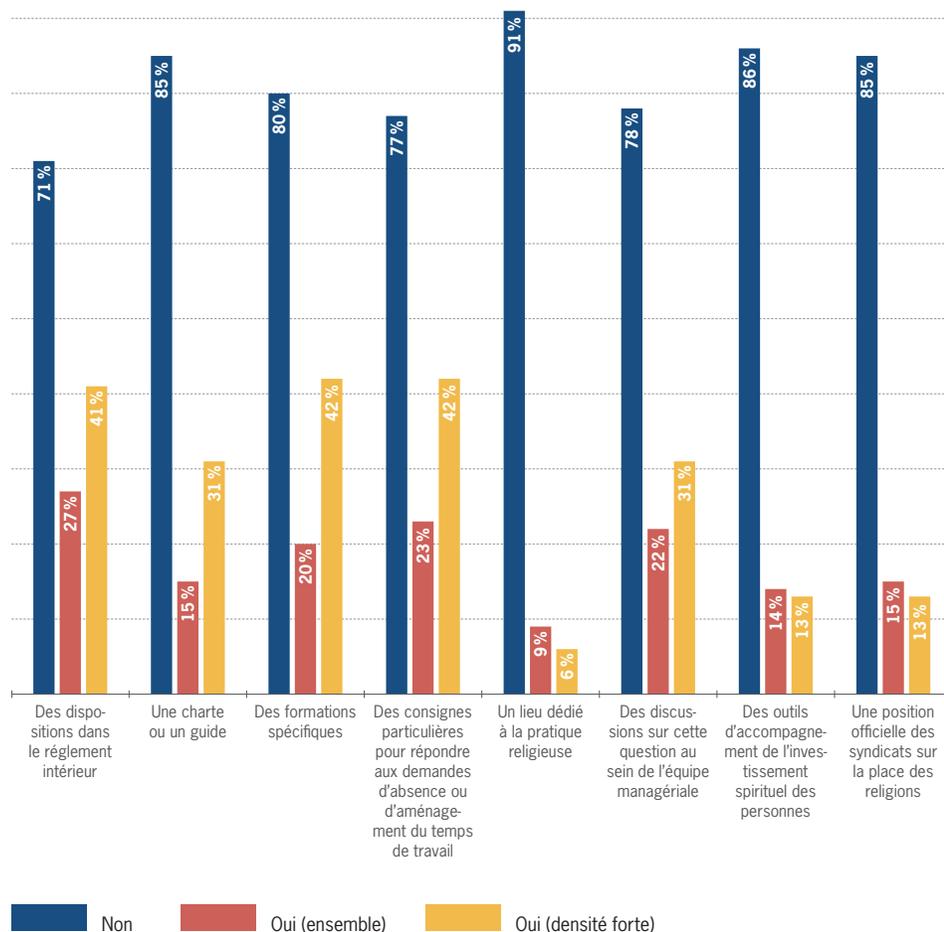
Les autres dispositifs les plus courants sont l'existence de consignes à l'encadrement pour répondre aux demandes d'absence ou d'aménagement du temps de travail, qui concerne 23 % des entreprises au total et 42 % de celles qui sont confrontées à une forte densité religieuse ; l'existence de formations spécifiques (respectivement 20 % et 42 %), des discussions dédiées à ce sujet au sein de l'équipe managériale (22 % et 31 %) ou encore les chartes (15 % et 41 %). Pour tous ces outils, les entreprises les plus concernées, c'est-à-dire celles ayant des situations à forte densité religieuse, sont au minimum deux fois plus souvent équipées que les autres.

18 Vallat, J. (2018). Premier guide mondial de Total sur le fait religieux : une approche pratique et inclusive. Société, droit et religion, 1(1), 131-136.

19 Volia J.C. *Gestion du fait religieux et tensions de rôle des managers de proximité*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion et du Management, Université de Paris, 2020.

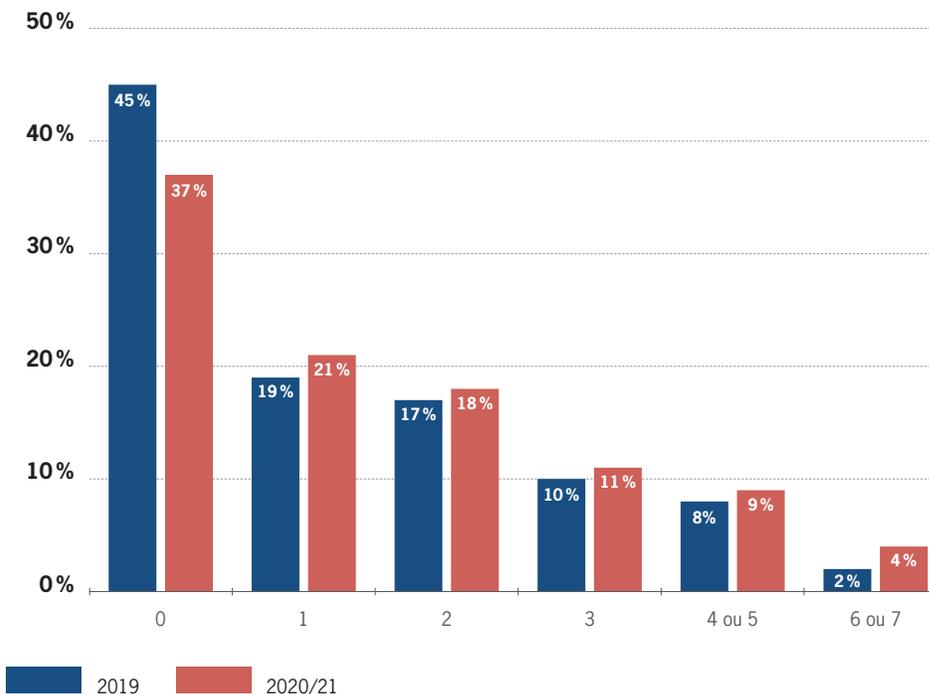
17 Honoré, L. *Religion au travail : croire au dialogue*, Institut Montaigne, 2019.

### Les dispositifs d'accompagnement et d'encadrement



De manière générale, et comme le montre le graphique ci-après, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à outiller leur gestion du fait religieux. Parmi les entreprises rencontrant régulièrement ou occasionnellement des situations marquées par le fait religieux, seulement 37% n'ont aucun dispositif de gestion (contre 45% en 2019), et elles sont 24% à disposer de trois outils ou plus parmi ceux que nous avons listés dans le schéma précédent. Plus les entreprises ont des situations marquées par un fait religieux fréquent et par une densité forte, plus elles s'outillent et combinent plusieurs dispositifs.

### Nombre de dispositifs organisationnels

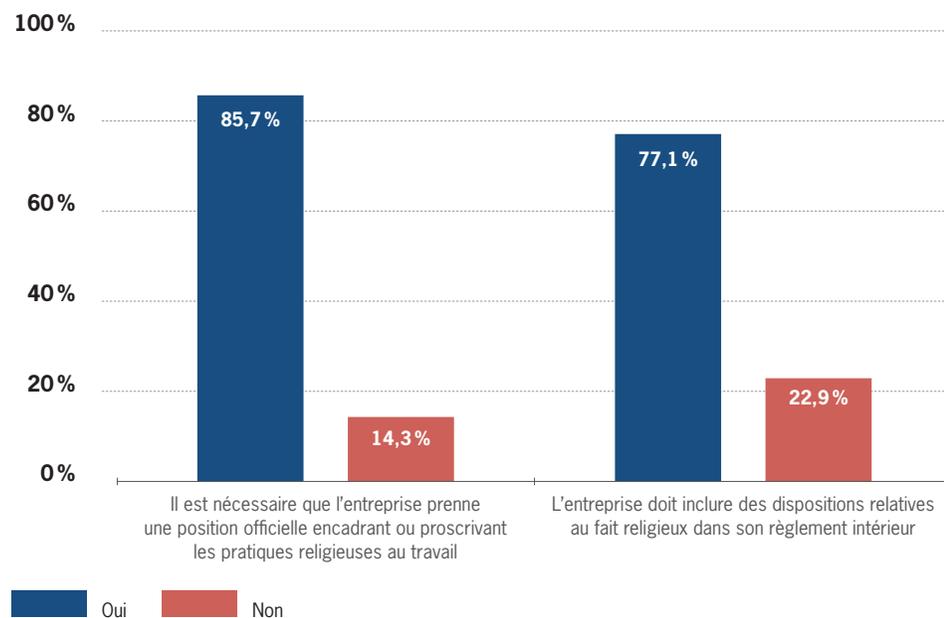


Encore une fois, il s'agit d'un résultat important. Des travaux de recherche récents, comme ceux de Hugo Gaillard<sup>20</sup>, ont en effet démontré le rôle que joue l'entreprise pour aider le management de proximité à aborder sereinement les situations, à maintenir le dialogue avec les salariés pratiquants même en cas de tensions et à construire par la discussion des solutions aux problèmes qui se présentent.

Comme le précise le graphique ci-contre, 85,7% des répondants à l'enquête considèrent qu'il est nécessaire que l'entreprise prenne une position officielle autorisant (en les encadrant) ou proscrivant les pratiques religieuses au travail. Pour 77,1% d'entre eux, l'entreprise doit inclure des dispositions relatives au fait religieux dans son règlement intérieur.

20 Gaillard, H. *Open the black box : postures de régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion et du Management, Le Mans Université, 2019.

## Quel cadrage du fait religieux ?

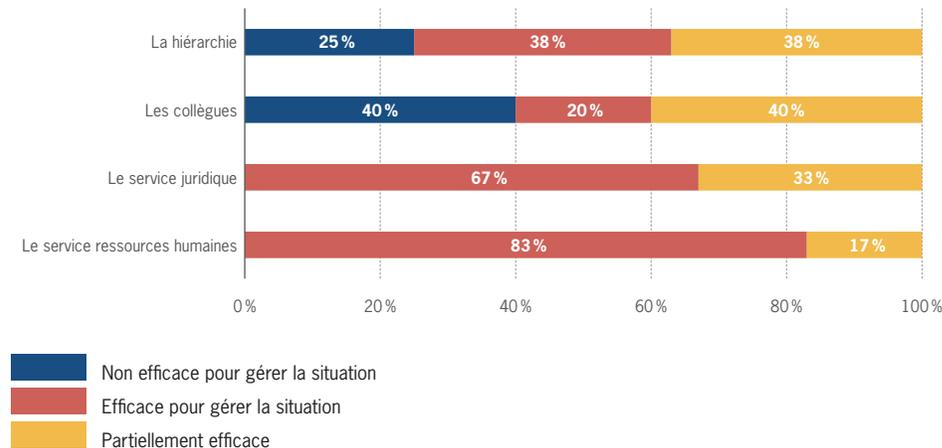


### 1.2. Quel soutien à l'encadrement de proximité ?

Un autre élément déterminant de la mise en situation d'efficacité de l'encadrement de proximité est le soutien que lui apporte sa hiérarchie et les services fonctionnels (ressources humaines et juridiques notamment) lorsqu'il est confronté à des situations problématiques et qu'il doit prendre des décisions difficiles. **Or, 46,7% des répondants<sup>21</sup> à l'enquête 2020/21 ont géré seuls la situation lorsqu'ils ont été confrontés à des cas difficiles.** 17,8% ont demandé de l'aide à leur hiérarchie, 13,3% au service ressources humaines, 13,3% à des collègues et 6,7% au service juridique. Dans 55,6% des cas, le soutien reçu a permis de résoudre la situation, et dans 19% des cas il a permis de la résoudre partiellement. Il n'a pas permis de le faire dans 25,4% des cas. Les recours aux services ressources humaines et juridiques sont ceux pour lesquels les répondants concernés considèrent qu'ils ont été les plus efficaces.

<sup>21</sup> Parmi ceux rencontrant régulièrement ou occasionnellement des situations marquées par le fait religieux.

## L'efficacité du soutien reçu pour gérer les situations difficiles



Ces éléments peuvent laisser penser que les situations marquées par le fait religieux ne sont pas des situations de management que l'encadrement aborde comme des situations banales, et qu'à l'inverse elles demandent un soutien particulier qui, pour être efficace, doit se baser sur les connaissances techniques et méthodologiques des services fonctionnels. Cela renforce l'idée, soulignée dans le rapport de l'Institut Montaigne en 2019<sup>22</sup>, qu'un des éléments déterminants de la bonne gestion des situations délicates est la disponibilité de ces services pour apporter aux managers de proximité un soutien opérationnel dès qu'ils les sollicitent.

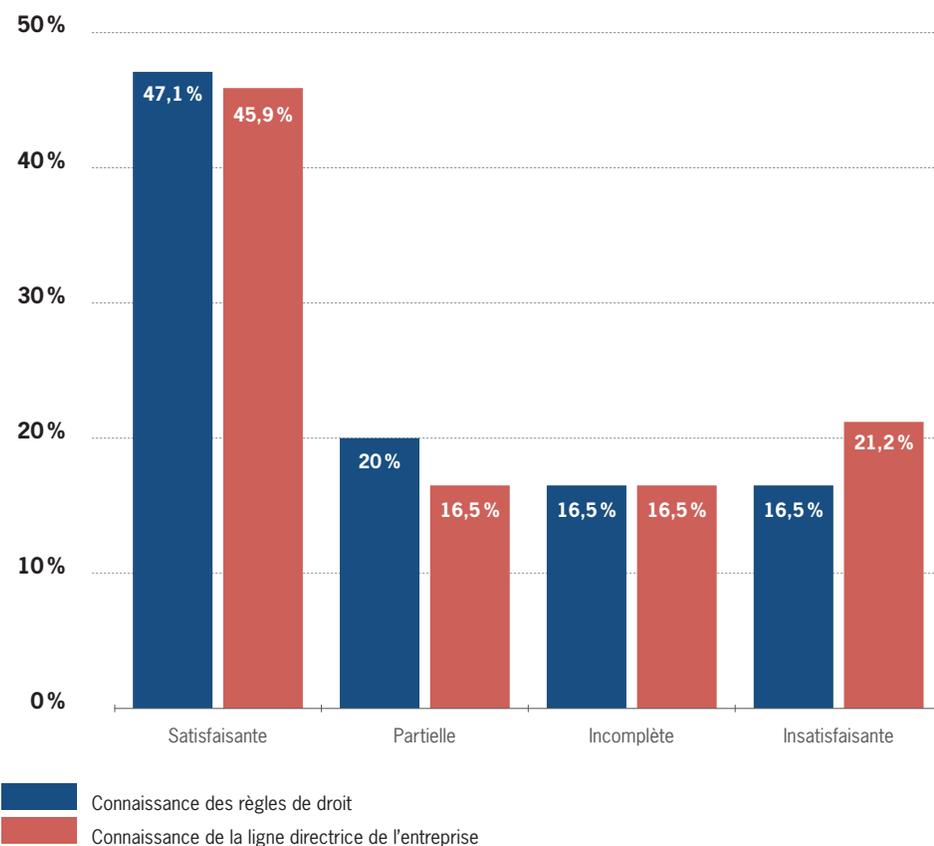
Un enjeu complémentaire est la connaissance de la situation à laquelle sont confrontés les encadrants par leur hiérarchie et par les services. **73,2% des répondants à l'enquête 2020/21 pensent que leur hiérarchie a connaissance de la présence du fait religieux dans leur situation de travail et des problématiques qui y sont associées. Ce chiffre tombe à 57,1% pour les services ressources humaines.** À ce propos, nous avons écrit en 2019<sup>23</sup> que certaines entreprises, notamment parmi les plus grandes, étaient frappées de myopie face à ce problème. Il semble que ce soit encore le cas pour un peu plus de 40% d'entre elles.

<sup>22</sup> Honoré, L. *Religion au travail : croire au dialogue*, Institut Montaigne, Paris, 2019.

<sup>23</sup> *Ibid.*, p. 56.

Ce soutien de la hiérarchie et des services fonctionnels est d'autant plus important que, si la majorité des répondants déclare avoir une connaissance satisfaisante ou partielle des règles de droit et de la ligne directrice de leur entreprise, ce n'est pas le cas pour plus d'un tiers d'entre eux. Il est notable que cette proportion est la même quel que soit le niveau de densité religieuse des situations rencontrées par les personnes. Elle est en revanche significativement plus faible pour le groupe des personnes ayant déjà pris des sanctions disciplinaires pour des faits ou comportements liés à la religion (89 % des encadrants dans ce cas disent avoir une bonne connaissance du droit, et 79 % de la ligne directrice de leur entreprise).

### La connaissance par les encadrants du droit et de la politique de leur entreprise



## 2. Quelle prise en compte de la religion pour manager les équipes et le travail ?

### Points saillants :

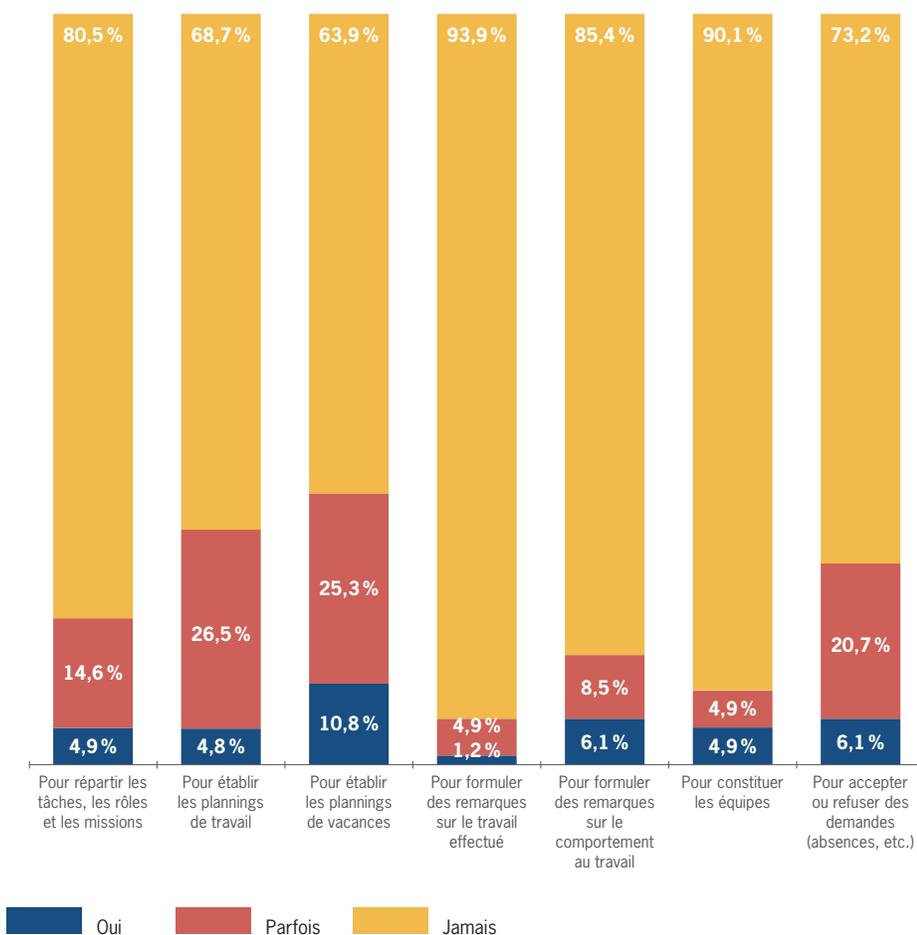
- Les managers de proximité disent peu prendre en compte la dimension religieuse (lorsqu'elle est présente) quand il s'agit de gérer les salariés et les équipes.
- Ils sont vigilants face à la question de la discrimination à l'embauche mais pensent que la question de la place de la pratique doit être abordée avec un candidat manifestement croyant lors de l'entretien d'embauche.
- Pour eux, la question de la religion ne doit pas être prise en compte pour composer les équipes ou attribuer des responsabilités managériales, sauf si elle concerne le manager lui-même.

### 2.1. Une prise en compte marginale de la religion

Les encadrants intègrent marginalement la dimension religieuse dans leur prise de décision concernant l'organisation du travail et la gestion du travail et des équipes. C'est pour établir les plannings de travail ou de vacances et gérer les demandes d'absence qu'ils prennent le plus en compte ce critère. Cela reste toutefois limité, puisque seulement 4,8 % à 10,8 % le font systématiquement et 20,7 % à 26,7 % le font parfois.

La dimension religieuse est très rarement prise en compte pour constituer des équipes ou formuler des remarques sur le travail réalisé ou le comportement du salarié. Elle l'est également très marginalement pour répartir les tâches, les rôles et les missions.

### La prise en compte de la religion par les managers

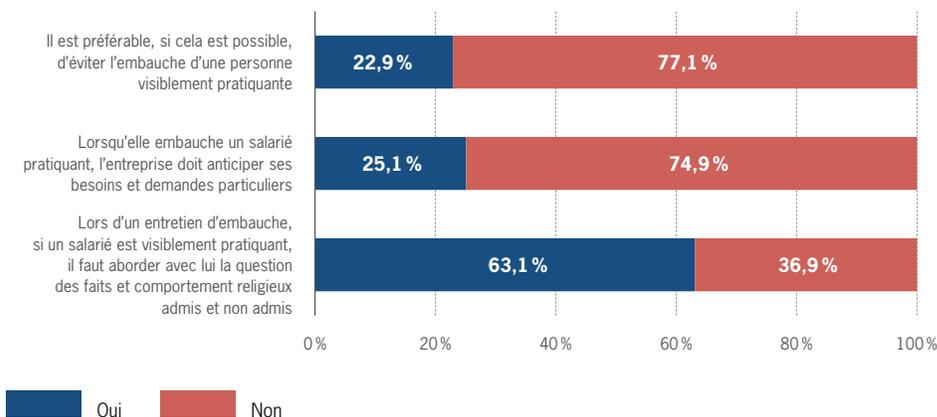


Nous nous sommes ici particulièrement intéressés à cette question de l'embauche. Nous avons vu précédemment, notamment pour les personnes musulmanes, qu'il s'agissait d'un des moments à risque en termes de discrimination. Si 77,1 % des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête rejettent le principe d'une discrimination négative à l'embauche vis-à-vis des personnes pratiquantes, elles sont tout de même 22,9 % à penser qu'il est préférable d'éviter de recruter une personne visiblement pratiquante. Rappelons ici que cette forme de discrimination est bien évidemment illégale<sup>25</sup>.

63,1 % des répondants considèrent nécessaire d'aborder, lors d'un entretien d'embauche avec un futur salarié visiblement pratiquant, la question des faits et comportements religieux admis et non admis dans l'entreprise.

Enfin, un quart des personnes considèrent que lorsque l'entreprise embauche un salarié pratiquant elle doit anticiper ses demandes et besoins particuliers. Notons qu'aux États-Unis, où les contextes culturels et juridiques sont très différents sur cette question de la place de la religion au travail et dans la société, cette anticipation des besoins particuliers des salariés pratiquants est une obligation pour les entreprises<sup>26</sup>.

### La gestion de l'embauche des salariés pratiquants



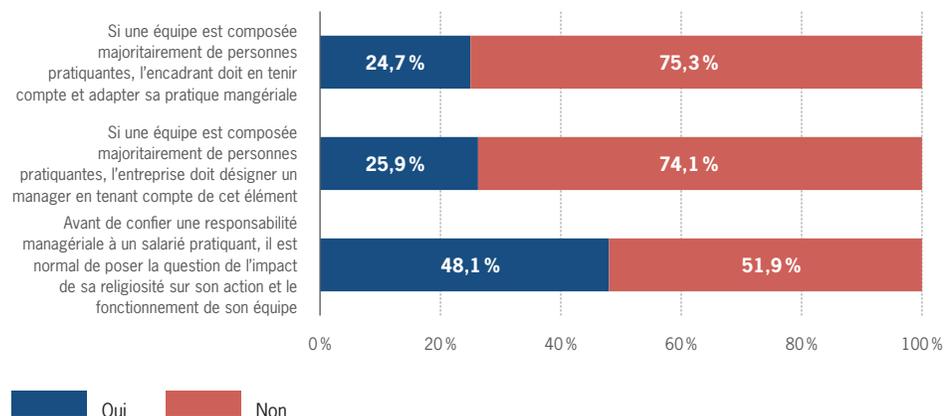
En octobre 2015, une étude de l'Institut Montaigne<sup>24</sup> avait montré les biais discriminants présents dans les procédures d'embauche des entreprises au détriment des candidatures de personnes assimilées à des populations immigrantes et/ou à la religion musulmane.

<sup>25</sup> Articles 225-1 à 225-4 du Code Pénal.  
<sup>26</sup> Honoré L. « Religion au travail : perspectives européennes et outre-Atlantique », *The Conversation*, 4 mai 2017.

<sup>24</sup> Valfort, M-A. *Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité*, Institut Montaigne, Paris, 2015.

De la même manière, une large majorité des répondants considèrent que les managers n'ont pas à adapter leur pratique managériale si leur équipe est composée majoritairement de personnes pratiquantes, ni que l'entreprise doit en tenir compte pour désigner un manager pour une telle équipe. Un peu moins de la moitié des répondants considèrent qu'avant de confier la responsabilité managériale d'une équipe à une personne pratiquante, il convient de poser la question de l'impact de sa religiosité sur son action et le fonctionnement de l'équipe.

### Le manager pratiquant et le management des équipes de pratiquants



### 2.2. Quel processus de management et quelle répartition des tâches ?

Le manager reste perçu comme tenant le rôle principal dans la gestion du fait religieux au travail, y compris si des situations délicates ou des situations de blocages et conflits apparaissent. Ainsi, pour 75 % des répondants, ces situations problématiques doivent être prises en charge par l'encadrant direct qui doit rester le maître d'oeuvre de la recherche de solutions, même s'il peut s'appuyer pour cela sur sa propre hiérarchie ou les services fonctionnels.

Pour 77,4 % des répondants, les services de gestion des ressources humaines de l'entreprise doivent être les premiers supports en cas de situation problématique. Ce pourcentage élevé fait écho à un résultat mis en avant dans un point précédent, et mesure le soutien apporté par les services fonctionnels (ressources humaines et juridiques).

Un peu moins des deux tiers des répondants (64,6 %) jugent nécessaire de tenir informés les services juridiques de l'entreprise en cas de problème ou de situation tendue.

### 2.3. Quelle influence de la posture du manager par rapport à la religion ?

Le rapport du manager à la religion a-t-il un impact sur sa manière d'appréhender les situations marquées par des faits et des comportements religieux ? Cela influence-t-il ses réponses aux demandes des salariés, son mode d'intervention lorsque des dysfonctionnements ou des tensions surviennent ou encore sa disposition à rechercher des accommodements ? Avant d'apporter des éléments de réponse à ces questions, il convient de rappeler que la prise en compte du fait religieux au travail est déterminée par un ensemble d'éléments qui interagissent.

**Le premier élément qui détermine la réaction du manager est la nature du fait religieux.** Ainsi, et à la suite de ce que nous avons montré en 2019, plusieurs travaux de recherche récents (Volia 2020 ; Guillet 2020) confirment que les deux catégories de faits religieux suscitent des réactions différenciées. Par exemple, une demande d'absence ou d'aménagement de planning est *a priori* traitée comme une demande personnelle par le management, alors que le refus de travailler avec une femme suscite immédiatement une réaction établie dans un registre disciplinaire.

**Le deuxième élément déterminant est l'existence de règles et d'outils pour cadrer l'expression de la religiosité des salariés et l'action des managers au sein de l'entreprise.** Les dispositions dans le règlement intérieur, les guides, les procédures de gestion, etc. jouent un rôle contraignant/habilitant en orientant l'action managériale et en lui permettant d'être davantage systématique et objective, mais aussi en limitant les jeux de négociation interpersonnelle et les rapports de force.

**Le troisième élément est la situation elle-même et ses caractéristiques, notamment son niveau de densité religieuse.** Dans les situations marquées par une densité forte, les salariés sont davantage revendicatifs et moins enclins à adapter leur pratique religieuse. De leur côté, les managers recherchent alors moins les accommodements. Il en résulte davantage de tensions, de conflits et de dysfonctionnements. Inversement, dans les situations marquées par une densité faible, salariés pratiquants et managers sont plus ouverts au dialogue et à la recherche d'arrangements.

**Le quatrième élément est la posture du salarié par rapport à l'articulation entre sa religiosité et son activité professionnelle.** Certains salariés pratiquants invisibilisent leur pratique au travail, d'autres la marginalisent et la réduisent au minimum en la cantonnant aux interstices laissés par le fonctionnement organisationnel (les pauses, les lieux discrets, etc.). D'autres encore montrent leur religiosité davantage, tout en cherchant à ne pas générer de dysfonctionnements et/ou de réactions hostiles de la part de leurs collègues et du management. Enfin, certains sont plus affirmatifs et revendicatifs et peuvent aller jusqu'à refuser tout aménagement de leur pratique ou toute prise de distance avec les règles et prescriptions religieuses.

**Enfin, le cinquième élément est l'ensemble des caractéristiques du manager, c'est-à-dire des éléments tels que son genre, son expérience de la question, son âge, etc. Intervient également la question du rapport du manager à la religion.**

Dans sa thèse de doctorat qui porte sur les comportements des managers en présence d'un fait religieux au travail, Olivier Guillet montre le lien entre le comportement du manager face au fait religieux et son genre. Jean-Christophe Volia, dont la thèse porte sur la gestion du fait religieux et les tensions de rôle des managers de proximité, souligne que ce lien est relatif, voire faible, et dépend notamment des faits concernés. Ainsi, il montre que les femmes managers réagissent plus négativement que leurs homologues masculins au port du voile par des salariées musulmanes. Pour les deux chercheurs, des paramètres tels que l'âge du manager ou son expérience ont peu d'impact sur sa prise en compte des faits religieux.

En revanche, toujours en fonction des résultats présentés dans ces deux travaux de recherche, le rapport à la religion du manager n'est pas neutre. Plus précisément, lorsque la personne qui occupe la fonction managériale est elle-même croyante/pratiquante, cela influence son comportement d'au moins trois manières :

**1 : Elle est plus encline à comprendre les comportements** des salariés pratiquants et à rechercher des arrangements lorsque cela est possible du point de vue du fonctionnement organisationnel et que le salarié adopte une posture ouverte à l'aménagement de sa pratique.

**2 : Elle a tendance à être plus systématiquement ferme** lorsqu'elle considère que les comportements et demandes des salariés sont abusifs ou dysfonctionnels. Elle fixe des limites plus précises et souvent plus restrictives.

**3 : Elle a également tendance à davantage invisibiliser ou minorer sa propre pratique religieuse au travail** et donne explicitement la priorité à son rôle managérial, à la réalisation du travail et au fonctionnement de l'organisation.

## POINTS DE VIGILANCE ET RECOMMANDATIONS POUR LA PRISE EN COMPTE DU FAIT RELIGIEUX AU TRAVAIL

### 1. Quelles actions publiques ?

#### Recommandation n° 1 : maintenir le cadre légal

La loi relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (2016) a confirmé et précisé la possibilité pour les entreprises d'encadrer la pratique religieuse et l'expression de la religiosité au travail. Sans remettre en cause la liberté des salariés pratiquants, elles peuvent imposer au salarié des limites en fonction de critères comme la sécurité, l'hygiène ou encore le bon fonctionnement de l'organisation du travail. Il est nécessaire de maintenir ce cadre et de le pérenniser en l'état, de manière à offrir une stabilité aux entreprises pour qu'elles puissent progressivement se l'approprier.

Un important travail d'évaluation permettant de quantifier plus précisément le nombre d'entreprises qui ont mis en place des dispositions – et d'en étudier le comment et le pourquoi ainsi que les effets produits – doit être envisagé.

Les démarches d'appropriation de ce cadre juridique par les entreprises sont hétérogènes. Il pourrait être intéressant d'associer celles qui sont le plus avancées et qui ont des démarches variées à ce travail d'évaluation, en constituant un groupe de travail réunissant leurs représentants impliqués sur ces questions.

Cela semble d'autant plus nécessaire et important que ce cadre juridique est encore en évolution. Ainsi un récent avis de l'Avocat Général de la Cour Européenne des Droits de l'Homme a relancé le débat sur la question des signes religieux visibles en ciblant spécifiquement le voile musulman.

**Recommandation n° 2 : poursuivre les actions d'information et de formation et encourager la recherche**

Plusieurs organismes publics et privés (Organisations syndicales patronales et de salariés, Observatoire de la Laïcité, Défenseurs des Droits) jouent un rôle essentiel d'information et de formation, notamment à travers la publication de documents et la tenue de conférences. Cette action est essentielle, et ses effets sont repérables sur le terrain. Il est donc nécessaire qu'elle soit au minimum maintenue, sinon amplifiée.

Parallèlement, de plus en plus de chercheurs, notamment dans le champ des Sciences de Gestion et du Management, mènent des travaux sur la religion au travail. Plusieurs thèses de doctorat ont été soutenues à ce sujet en 2019 et 2020, et d'autres sont en cours. Ces dernières années, le nombre d'articles publiés sur ce thème dans des revues scientifiques par les chercheurs français est devenu conséquent. Ces démarches de recherche sont essentielles pour nourrir la réflexion et permettre des approches de ce sujet qui s'appuient sur des méthodologies rigoureuses et qui garantissent la qualité des résultats. L'activité de recherche sur ce thème doit être encouragée, par exemple en fléchant un appel à projet de l'Agence Nationale de la Recherche vers ces thématiques. En outre, il pourrait être envisagé de faciliter la mise en place de contrats doctoraux dans les établissements universitaires et celle des contrats de type CIFRE permettant que le travail doctoral se fasse en partenariat avec une entreprise.

**Recommandation n° 3 : accompagner les démarches des entreprises, notamment les PME et ETI, et les aider dans la gestion des situations difficiles**

Les actions d'information et de formation doivent cibler particulièrement les petites et moyennes organisations, qui disposent rarement de services juridiques et de gestion des ressources humaines. Les dirigeants de ces entreprises, lorsqu'ils sont confrontés au fait religieux, manquent souvent d'information et sont désemparés face aux situations les plus délicates.

Dans plusieurs lieux sensibles (par exemple les aéroports), la gendarmerie et la police collaborent avec les entreprises pour leur apporter du soutien, notamment méthodologique, afin de repérer les situations les plus délicates, prévenir les dérives et traiter les cas les plus problématiques.

De manière générale, certains services pourraient apporter une aide aux entreprises, notamment aux PME et ETI, sur cette question. C'est le cas de l'inspection du travail, qui semble particulièrement bien positionnée pour jouer un rôle de conseil et faciliter le traitement des situations de tension et de blocage lorsqu'elles se présentent.

Sur ce point également, il serait intéressant que soient constitués des groupes de travail et de partage d'expériences associant les entreprises les plus avancées sur ces questions. Dans le même sens, les partenaires sociaux et les entreprises ne devraient pas hésiter à solliciter les chercheurs travaillant sur ces questions, et à s'associer à leurs travaux en les finançant, en ouvrant leurs organisations pour en faire des terrains de recherche et en accompagnant des doctorants dans le cadre de contrats CIFRE.

## 2. Quelles actions de l'entreprise ?

**Recommandation n° 4 : préciser et formaliser dans le règlement intérieur une ligne directrice qui doit être un choix politique de l'entreprise**

Même si le fait religieux se manifeste très localement, il peut aussi avoir des implications concrètes sur les conditions de vie au travail des collaborateurs. Il est également de nature à impacter fortement le fonctionnement de l'entreprise, ses relations avec ses parties prenantes, son image et sa place dans son environnement.

Il est donc essentiel que les entreprises concernées par la question du fait religieux au travail soient capables de fournir à leurs salariés et au management un cadre leur permettant de comprendre clairement quelle est la ligne directrice de l'entreprise. Cette dernière doit évidemment être conçue à partir du cadre légal, mais elle ne peut se limiter à une reprise à l'identique de celui-ci. Elle doit également résulter des choix de l'entreprise en matière de diversité et de responsabilités sociale et sociétale.

L'entreprise doit penser son positionnement entre des logiques de tolérance religieuse ou d'inclusion. Dans un cas comme dans l'autre, elle doit également réfléchir aux limites et aux modalités concrètes.

Cette clarification de la ligne directrice peut se nourrir d'un processus participatif qui peut associer les parties prenantes internes et, éventuellement, externes de l'entreprise. Toutefois, elle doit être avant tout une décision de l'entreprise, et donc être

portée par ses dirigeants. Par ailleurs, elle doit se concrétiser par l'inclusion dans le règlement intérieur des éléments relatifs à la gestion du fait religieux. Les enjeux sont multiples :

- établir un droit interne qui précise, tant pour les salariés que pour l'encadrement, ce qui est faisable et ce qui ne l'est pas en termes d'expression de la religiosité et d'action managériale ;
- donner une légitimité aux managers pour contraindre l'expression de la religiosité au travail dans les limites de ce qui est prévu, et ainsi leur permettre d'objectiver leur action ;
- donner des garanties aux salariés quant au respect de la liberté religieuse au travail.

La présence de dispositions dans le règlement intérieur est un élément essentiel, en cas de conflits juridiques, pour justifier des actions contraignantes à l'encontre des pratiquants.

**Recommandation n° 5 : mettre en œuvre des outils à disposition des salariés et de l'encadrement**

Le troisième élément, après la définition de la ligne directrice et des dispositions dans le règlement intérieur, est la diffusion d'outils, aussi bien en matière de formation et d'information que d'aide au traitement des situations problématiques.

- Des outils d'information et de formation : ce peut être la rédaction de guides rappelant les principes et le cadre et détaillant les comportements et actions possibles dans différentes situations. Ce peut être également la mise en place de programmes de formation. Il est important de distinguer les outils à disposition des encadrants, pour guider leurs actions managériales, de ceux à disposition des salariés, pour leur préciser les modalités possibles d'expression de leur religiosité (ainsi que les limites) et leur donner les moyens de faire face à des situations de contraintes abusives, de stigmatisation ou de discrimination.
- Des outils d'assistance aux encadrants confrontés à des situations particulièrement problématiques. Les services fonctionnels (RH, juridique) comme la hiérarchie doivent pouvoir se mettre au service des encadrants de proximité, à la demande de ces derniers, pour les appuyer.
- Il est nécessaire de penser une procédure d'alerte permettant à l'encadrant de signaler qu'il est confronté à une situation particulièrement problématique, ou à un comportement particulièrement inquiétant.

**Recommandation n° 6 : adopter une posture de soutien envers le management de proximité de la part des services fonctionnels et de la hiérarchie**

Les remontées d'information doivent être traitées et servir à établir des tableaux de bord et des bilans crédibles de la situation. Il doit ensuite en résulter des actions concrètes.

- Les actions de formation et d'information doivent être prioritairement orientées vers les situations et les acteurs concernés par les questions de religion au travail. Pour cela, elles doivent être préparées en impliquant l'encadrement de terrain. Les programmes de formation doivent être conçus sur-mesure, et pensés à partir des situations rencontrées afin de ne pas être des « formations catalogues ».
- Le management de proximité doit être directement impliqué dans la recherche de solutions en cas de situations problématiques et la discussion, notamment avec les salariés concernés, doit rester l'outil prioritaire.
- Les situations les plus problématiques doivent systématiquement donner lieu à un échange productif entre l'encadrement et les services fonctionnels. Ces derniers doivent se positionner en appui, sans déposséder l'encadrement de ses responsabilités mais en lui permettant d'être pertinent et efficace. Le management supérieur doit appuyer et légitimer l'action de proximité, là encore sans déresponsabiliser et en valorisant le courage managérial de ceux qui prennent le risque de traiter des situations sensibles.
- Les encadrants de proximité doivent systématiquement recevoir un retour sur le traitement de leurs remontées d'informations.

**Recommandation n° 7 : veiller au respect de la liberté d'exprimer sa religiosité et prévenir les stigmatisations et discriminations**

Les salariés doivent pouvoir bénéficier de la possibilité de saisir leur hiérarchie et/ou les services fonctionnels pour obtenir de l'aide en cas de situation de contrainte abusive sur leur liberté d'exprimer leur religiosité, de stigmatisation ou de discrimination. Ils doivent être informés de la possibilité de le faire, et accompagnés au mieux dans cette démarche. Ces signalements doivent, là encore, être traités de manière systématique et factuelle. La discussion avec les acteurs concernés et la construction par le dialogue de solutions qui conviennent reste le moyen d'action prioritaire. Toutefois, en cas de blocage et de situations inacceptables, les salariés doivent pouvoir compter sur la protection de l'entreprise.

Cette possibilité doit exister à la fois pour les salariés pratiquants et pour ceux qui estiment subir des situations de discrimination et de stigmatisation de la part de salariés pratiquants.

Cette question de la discrimination doit être surveillée avec attention au moment des recrutements, où elle touche de manière particulière les candidats de confession musulmane. Un travail systématique d'information et de prévention est ici nécessaire.

**Recommandation n° 8 : agir avec fermeté en cas d'excès ou de transgression**

Les cas et les situations les plus problématiques doivent être traités systématiquement. Les comportements inacceptables doivent être pris en compte comme tels, sans attendre qu'ils se répètent. L'entreprise doit être capable de prendre des sanctions disciplinaires fortes à l'encontre de salariés ou de managers en cas de comportements portant atteinte au respect des personnes, de leur liberté, et/ou transgressant les règles fixées pour garantir le bon fonctionnement de l'entreprise.

### 3 Mobiliser l'encadrement de proximité

**Recommandation n° 9 : adopter un management factuel et donner la priorité au travail tout en prenant en compte les personnes, leurs contraintes et leurs aspirations**

Les situations de fait religieux au travail doivent être traitées de manière factuelle. Les écueils de la stigmatisation et de la discrimination ne peuvent être évités qu'en considérant les faits et en s'interdisant tout jugement de valeur sur les religions, leurs rites et les pratiques qui y sont associées.

L'entreprise est avant tout un lieu de travail. Le meilleur moyen d'objectiver le management, surtout par rapport aux questions posées par un sujet comme le fait religieux, est d'évaluer les demandes et les comportements par rapport au travail et au bon fonctionnement de l'entreprise. Par exemple, une demande d'absence doit être traitée comme telle et par rapport à son impact sur la réalisation du travail, sans considération

*a priori* d'une éventuelle justification religieuse. Il en est de même pour d'autres faits, comme le port de signes ou l'utilisation de temps de pause pour prier.

Pour autant, ce principe ne doit pas être utilisé pour dénier la légitimité des demandes qui ont une dimension religieuse. La spiritualité, même religieuse, fait partie de la personne et de sa vie. Il y a aussi là un enjeu de bonne articulation entre vie au travail et vie hors-travail qui mérite d'être considéré et pris en compte par le management avec respect et sans jugement.

Les principes légaux et issus du règlement intérieur doivent donc inspirer une action managériale qui reste pragmatique et orientée vers la recherche de solutions par la mise en discussion.

**Recommandation n° 10 : formaliser les remontées d'information concernant les situations problématiques et ne pas tolérer les débordements et comportements transgressifs**

L'encadrement de proximité doit faire remonter des informations concernant le fait religieux dans les situations de terrain, notamment lorsqu'il rencontre des difficultés ou qu'il est confronté à des tensions et des blocages. Il doit faire preuve de courage managérial et de fermeté lorsqu'il est confronté à des comportements transgressifs et abusifs.

Pour cela, il doit disposer d'outils qui permettent une remontée d'information et ne doit pas s'exposer à des conséquences négatives sur l'évaluation de sa compétence managériale. Il doit également avoir l'assurance que sa hiérarchie et les services fonctionnels seront réactifs et adopteront une posture de soutien.

## ANNEXE 1

BIBLIOGRAPHIE DES PUBLICATIONS  
RÉCENTES (2019-2021) SUR LA QUESTION  
DU FAIT RELIGIEUX AU TRAVAIL

**Barth I., Brasseur M., Volia J-C.** (2019). Chapitre 3 : De nouvelles thématiques de formations aux adultes : le cas du management du fait religieux. Étude de la relation entreprise/prestataire, in *GRH, RSE et emploi : vers de nouvelles approches inclusives*, Éditions Vuibert.

**Chenigle S., Grima F., Meier O.** (2020). *Stigmatisation: les femmes voilées en entreprise contraintes de réorienter leurs carrières*. The Conversation.

**Chenigle S., Grima F.** (2020). *L'expérience de l'asymétrie identitaire interne des femmes musulmanes portant le voile au travail durant leur carrière : expression de l'identité religieuse et étude des stratégies de fuite physique à travers la carrière nomade*. XXX<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Tours, 3 au 5 Mars 2021.

**Chenigle S., Grima F., Richard S., Prud'homme L.** (2020). *Dealing with religious stigma: the case of hijabis in France*. EURAM 2020, The business of now: The future strats here. Prix: "Most inspirational Paper Award" du track Gender, Race, and Diversity in organisations (GRDO).

**Chenigle S.; Grima F.; Richard S.** (2019). *La gestion de la révélation du voile au travail : types et stratégies de dévoilement*. Actes du XXX<sup>e</sup> congrès de l'AGRH – Bordeaux, 13 au 15 Novembre 2019 – « La GRH peut-elle sauver le travail ? »

**Gaillard H.** (2019). *Open the black box : postures de régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion et du Management, Le Mans Université.

**Gaillard H.** (2020). *Manager l'expression religieuse des collaborateurs*. Presses de l'Association Française des Managers de la Diversité, 1<sup>er</sup> décembre, Paris, 144 p. [Open Science]. [ISBN : 979-10-92358-50-6]

**Gaillard H.** (2021). « Entrepreneuriat et religion : vers une mutation affinitaire du marché du travail? Le sentiment d'exclusion en question. *Revue Internationale de Psychosociologie et des Comportements Organisationnels*, n° 67.

**Gaillard H. & Jolivet T.** (2019). « L'entreprise émancipatrice : Dépasser la « régulation » du fait religieux au travail par le *disputatio*. » *La Revue des Sciences de Gestion*, 297-298(3-4), 89-101.

**Gaillard H.** (2019). « Hijab Decathlon : La liberté de commerce face aux « valeurs » », *The Conversation*, 27 février.

**Gaillard H., Guillet O., Volia J-C.** (2021). « Précaution(s), écueil(s) et programme(s) méthodologiques sur un sujet sensible. Le cas de l'étude du fait religieux au travail. » Actes du 31<sup>e</sup> congrès de l'AGRH : « Vers une approche inclusive de la GRH », Track : « Les exclus des organisations inclusives : vers un partage du sensible ? », IAE de Tours, 3 au 5 mars 2021.

**Gaillard H., Jolivet T.** (2019). « Laïcité et fonction publique : apports pluriels et parfois surprenants de la recherche-action », Actes du 30<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, IAE de Bordeaux & KEDGE Business School, Bordeaux, 13-15 novembre.

**Gaillard H., Mazari L.** (2021). « Sentiment d'exclusion à motif religieux et choix entrepreneuriaux. Une étude de cas unique dans une PME affinitaire. » in Gundolf K. & Janssen F. (dir.), *Entrepreneuriat et spiritualité*, Éditions de Boeck, 2021.

**Galindo G., Gaillard H.** (2020). « Séparatisme : un projet de loi et beaucoup de questions pour les services publics ». *The Conversation*, 7 octobre.

**Guillet O.** (2020). *Le comportement des managers en présence du fait religieux au travail*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion et du Management, Université de Paris.

**Guillet O. & Brasseur M.** (2019). « Le comportement des managers face au fait religieux : Apports de la théorie du comportement planifié. » *La Revue des Sciences de Gestion*, 297-298(3-4), 11-17.

**Guillet O.** (2020). Proposition d'une typologie des stratégies de comportements managériaux en présence de faits religieux au travail. Résultats d'une étude exploratoire dans le contexte français, *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels* (RIPCO), 66 (XXVI), p. 189-220.

**Guillet O.** (2020). Le comportement des managers face au fait religieux au travail. Proposition de modélisation en appui sur la théorie du comportement planifié, *workshop « fait religieux et management : quelles méthodes de recherche pour un sujet sensible ? »*, Faculté de droit, d'économie et de gestion Université de Paris, Malakoff, 5 mars 2020.

**Guillet O.** (2020). Proposition d'une typologie des comportements du manager en présence de l'expression religieuse au travail. Résultats d'une étude exploratoire, communication acceptée au XXXI<sup>e</sup> congrès de l'AGRH – Tours, 3 au 5 Mars 2021 – « Vers une approche inclusive de la GRH. »

**Honoré L.** (2019). « Les déterminants des dysfonctionnements organisationnels liés à l'expression religieuse au travail », 29<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, Bordeaux.

**Honoré L.** (2019). « Les deux réalités de la religion au travail », La Croix, 12 novembre.

**Honoré L.** (2019). « Les dysfonctionnements organisationnels liés à la religion au travail : l'apport de la notion de densité », Congrès de l'ASAC, St. Catharines, Canada.

**Honoré L.** (2019). « Religion au travail : deux réalités de plus en plus distinctes l'une de l'autre », *The Conversation*, 13 novembre.

**Honoré L.** (2020). « Dans la grande majorité des cas la religion pose peu de problèmes au travail », *Le Monde*, 26 février.

**Honoré L.** (2020). « Quatre situations qui illustrent la complexité du fait religieux au travail », *The Conversation*, 9 décembre.

**Honoré L.** (2020). « La réalité du fait religieux en entreprise », colloque *La gestion du fait religieux en entreprise*, Université de Rennes 1, 10 décembre.

**Honoré L.** (2020). « La religion au travail : quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers ? », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 142(4), 39-49.

**Honoré L.** (2021). « Analyse des rôles du savoir et des structures sociales dans la détermination des comportements religieux au travail à partir d'une démarche analogique », 30<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Tours.

**Honoré L.** (2021). « Les enjeux de la religion et de la religiosité au travail », *Revue @ GRH*, n° 4, décembre.

**Honoré L., Galindo G. & Zannad H.** (2019). « Religion et management : État des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible ». *Revue française de gestion*, 281(4), 59-77.

**Volia J-C.** (2020). Gestion du fait religieux et injonctions d'inclusion : des impacts sur les rôles des managers? Étude de la gestion du port du voile au sein d'Orange, communication acceptée au Track « Diversité? Egalité? Inclusion? » du XXXI<sup>e</sup> congrès de l'AGRH Tours, 3 au 5 Mars 2021 – « Vers une approche inclusive de la GRH. »

**Volia J-C., Guillet O., & Gaillard H.** (2019). Fait religieux au travail dans la recherche française en gestion : état de l'art et pistes de recherche, journées de recherche sur le thème : Spiritualité, développement, transformation, Montpellier, 28 et 29 juin 2019.

**Volia J-C., Guillet O., Gaillard H.** (2019). « Management du fait religieux au travail : revue de littérature critique et voix/voies de recherche », Actes du 30<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, IAE de Bordeaux & KEDGE Business School, Bordeaux, 13-15 novembre.

**Volia J.C.** (2020). Gestion du fait religieux et tensions de rôle des managers de proximité, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion et du Management, Université de Paris.

# ANNEXE 2

## MÉTHODOLOGIE

### Caractéristiques de l'échantillon

Cette enquête par questionnaire a été réalisée entre fin septembre et fin décembre 2020. Elle a consisté en l'administration d'un questionnaire en ligne auprès d'un échantillon d'environ vingt-cinq mille cadres et managers exerçant leur activité en France. Quatre vagues de sollicitation ont eu lieu sur l'ensemble de la période. Lors de chaque vague, six mille à six mille cinq cents personnes ont été sollicitées.

Ce volet quantitatif du travail a été complété par des enquêtes terrain mobilisant des méthodes dites qualitatives et s'appuyant sur la réalisation d'entretiens et l'observation de situations réelles.

1 593 questionnaires complets ont été recueillis et, après suppression des questionnaires non exploitables 1 123 ont été pris en compte dans l'étude.

La population cible est estimée à 4,3 millions de personnes en France. Compte tenu du nombre de questionnaires retenus dans l'analyse, la marge d'erreur est de 2,94 % pour un intervalle de confiance de 95 %.

L'échantillon sur lequel les analyses ont porté est composé à 51 % d'hommes et à 49 % de femmes. 74 % des répondants à l'enquête exercent une responsabilité managériale d'une équipe pouvant aller de 2 à 250 personnes. Les autres 26 % ont un statut de cadre sans occuper de responsabilité managériale. En fonction de sa pertinence, ce critère a été pris en compte pour distinguer les deux sous-populations. De manière plus générale, l'influence des différentes caractéristiques de l'échantillon (genre, appartenance religieuse, fonction exercée, degré de croyance et de pratique, etc.) a été systématiquement testée et prise en compte dans l'analyse des résultats, notamment à l'aide des tests couramment utilisés pour cela.

### Structuration du questionnaire et choix des questions

Le questionnaire est structuré et composé de manière à récolter des données permettant d'analyser :

- l'importance du fait religieux, sa fréquence, son évolution ;
- ses formes de manifestation et leurs évolutions ;
- les modes de comportement d'expression de leur religiosité par les salariés pratiquants ;
- son impact sur les relations de travail entre collègues et dans le cadre des relations hiérarchiques et managériales ;
- son impact sur le fonctionnement organisationnel et l'action managériale (situations de travail, situations de management) ;
- sa prise en compte par le management et l'impact de cette variable sur les éléments précédents ;
- les processus de gestion des situations mis en œuvre ;
- sa prise en compte par la mise en place de dispositifs organisationnels ;
- l'impact de la situation de travail des managers sur les éléments précédents ;
- l'impact des postures des managers par rapport à la religion sur les éléments précédents.

Outre la mesure de phénomènes particuliers, certaines questions font aussi partie d'échelles de mesure de variables construites. C'est le cas, par exemple, pour les trois séries de questions à la fin du questionnaire. Elles sont centrées, d'une part, sur la situation de travail et, d'autre part, sur la pratique religieuse et sur le lien foi-travail. C'est également le cas pour les questions qui contribuent à la mesure des construits listés ci-dessous (densité, etc.).

### Méthodes d'analyse

Les méthodes d'analyse statistique mobilisées sont classiquement des analyses en composantes et factorielles, ainsi qu'une analyse sous la forme d'équations structurelles en utilisant pour cela le modèle PLS.

Les analyses sont menées à l'aide du logiciel XLStat, qui permet notamment de mobiliser la méthode PLS. Cette méthode est utilisée pour deux analyses principales :

**1 : Tester les échelles de mesure de variables construites :**

- la densité du fait religieux dans la situation de travail et de management (11 questions / construit « densité »);
- la prise en compte du fait religieux dans la pratique managériale (8 questions / construit « management »);
- les comportements des salariés qui expriment leur religiosité au travail (8 questions / construit « comportement »);
- le dispositif organisationnel de cadrage du fait religieux (8 questions / construit « organisation »);
- les dysfonctionnements organisationnels liés au fait religieux (7 questions / construit « dysfonctionnement »).

**2 : Tester les relations entre ces construits pour identifier les facteurs principaux de dysfonctionnement lié au fait religieux et les problématiques qui en découlent.**

La méthode PLS est également utilisée pour tester la validité des échelles de mesure de la situation managériale, la pratique religieuse et la relation foi-travail, ainsi que les relations entre ces construits et les autres construits (notamment le construit « management »).

Dans ce cadre, la méthode d'analyse et de test est mise en œuvre à travers quatre étapes principales :

- **test de la fiabilité de la cohérence interne** : Alpha et Rho de D.G. supérieurs à 0,7 pour chaque variable latente ;
- **test de l'unidimensionnalité** : valeurs propres supérieures à 1 pour F1, et inférieures à 1 pour F2 et/ou avec un écart important avec F1 ;
- **test de la validité convergente** : *loading* supérieurs à 0,7, idéalement, ou a minima 0,5, élimination des indicateurs en dessous de 0,5, AVE supérieures ou égales à 0,5 dans chaque bloc ;
- **évaluation du modèle structurel** : vérification du R<sup>2</sup> (supérieur à 0.1), vérification du GOF ;
- **test du sens des corrélations** : à partir du chemin critique (supérieur à 1,96).

**Définition de la « densité du fait religieux dans la situation de travail » (10 indicateurs retenus) :**

- fréquence du fait religieux ;
- fréquence d'intervention managériale ;
- diversité des faits religieux ;
- typologie des faits religieux ;
- évolution quantitative du fait religieux dans la situation de travail ;
- évolution de la complexité des situations à gérer ;
- impact du fait religieux sur la complexité de l'activité de manager ;
- impact du fait religieux rend plus délicate à gérer les relations avec les subordonnés ;
- facilité de la gestion des faits religieux au travail au quotidien ;
- difficultés particulières ressenties face aux situations marquées par le fait religieux.

## REMERCIEMENTS

L'Institut Montaigne remercie particulièrement les personnes suivantes pour leur contribution à ce travail.

- **Clémence Alméras**, chargée d'études, Institut Montaigne ;
- **Marin Gillot**, assistant chargé d'études, Institut Montaigne.

**Les opinions exprimées dans cette note  
n'engagent ni les personnes précédemment citées  
ni les institutions qu'elles représentent.**

## LES PUBLICATIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

- FinTech chinoise : l'heure de la reprise en main (avril 2021)
- Enseignement supérieur et recherche : il est temps d'agir ! (avril 2021)
- Filière santé : gagnons la course à l'innovation (mars 2021)
- Rééquilibrer le développement de nos territoires (mars 2021)
- China Trends n° 8 - L'armée chinoise en Asie : puissance et coercition (février 2021)
- Repenser la défense face aux crises du 21<sup>e</sup> siècle (février 2021)
- Les militants du djihad (janvier 2021)
- Compétitivité de la vallée de la Seine : comment redresser la barre ? (janvier 2021)
- Semi-conducteurs : la quête de la Chine (janvier 2021)
- Compétitivité de la vallée de la Seine : comment redresser la barre ? (janvier 2021)
- Vaccination en France : l'enjeu de la confiance (décembre 2020)
- Santé mentale : faire face à la crise (décembre 2020)
- Construire la métropole Aix-Marseille-Provence de 2030 (novembre 2020)
- Allemagne-France : pour une politique européenne commune à l'égard de la Chine (novembre 2020)
- Plan de relance: répondre à l'urgence économique (novembre 2020)
- Réformer les retraites en temps de crise (octobre 2020)
- Les quartiers pauvres ont un avenir (octobre 2020)
- Trump ou Biden - comment reconstruire la relation transatlantique ? (octobre 2020)
- Le capitalisme responsable : une chance pour l'Europe (septembre 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : neuf idées efficaces en faveur de l'emploi (septembre 2020)
- Information Manipulations Around Covid-19: France Under Attack (juillet 2020)
- Les entreprises françaises en Afrique face à la crise du Covid-19 (juin 2020)
- Transatlantic Trends 2020 (juillet 2020)
- Europe's Pushback on China (juin 2020)
- E-santé : augmentons la dose ! (juin 2020)
- Dividende carbone : une carte à jouer pour l'Europe (juin 2020)
- L'action publique face à la crise du Covid-19 (juin 2020)
- Seine-Saint-Denis : les batailles de l'emploi et de l'insertion (mai 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : relançons l'investissement (mai 2020)
- Rebondir face au Covid-19 : l'enjeu du temps de travail (mai 2020)
- Internet : le péril jeune ? (avril 2020)
- Covid-19 : l'Asie orientale face à la pandémie (avril 2020)
- Algorithmes : contrôle des biais S.V.P. (mars 2020)
- Retraites : pour un régime équilibré (mars 2020)
- Espace : le réveil de l'Europe ? (février 2020)
- Données personnelles : comment gagner la bataille ? (décembre 2019)

- Transition énergétique : faisons jouer nos réseaux (décembre 2019)
- Religion au travail : croire au dialogue - Baromètre du Fait Religieux Entreprise 2019 (novembre 2019)
- Taxes de production : préservons les entreprises dans les territoires (octobre 2019)
- Médicaments innovants : prévenir pour mieux guérir (septembre 2019)
- Rénovation énergétique : chantier accessible à tous (juillet 2019)
- Agir pour la parité : performance à la clé (juillet 2019)
- Pour réussir la transition énergétique (juin 2019)
- Europe-Afrique : partenaires particuliers (juin 2019)
- Media polarization « à la française »? Comparing the French and American ecosystems (mai 2019)
- L'Europe et la 5G : le cas Huawei (partie 2, mai 2019)
- L'Europe et la 5G : passons la cinquième! (partie 1, mai 2019)
- Système de santé : soyez consultés! (avril 2019)
- Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi (avril 2019)
- Action publique : pourquoi faire compliqué quand on peut faire simple (mars 2019)
- La France en morceaux : baromètre des Territoires 2019 (février 2019)
- Énergie solaire en Afrique : un avenir rayonnant? (février 2019)
- IA et emploi en santé : quoi de neuf docteur? (janvier 2019)
- Cybermenace : avis de tempête (novembre 2018)
- Partenariat franco-britannique de défense et de sécurité : améliorer notre coopération (novembre 2018)
- Sauver le droit d'asile (octobre 2018)
- Industrie du futur, prêts, partez! (septembre 2018)
- La fabrique de l'islamisme (septembre 2018)
- Protection sociale : une mise à jour vitale (mars 2018)
- Innovation en santé : soignons nos talents (mars 2018)
- Travail en prison : préparer (vraiment) l'après (février 2018)
- ETI : taille intermédiaire, gros potentiel (janvier 2018)
- Réforme de la formation professionnelle : allons jusqu'au bout! (janvier 2018)
- Espace : l'Europe contre-attaque? (décembre 2017)
- Justice : faites entrer le numérique (novembre 2017)
- Apprentissage : les trois clés d'une véritable transformation (octobre 2017)
- Prêts pour l'Afrique d'aujourd'hui? (septembre 2017)
- Nouveau monde arabe, nouvelle « politique arabe » pour la France (août 2017)
- Enseignement supérieur et numérique : connectez-vous! (juin 2017)
- Syrie : en finir avec une guerre sans fin (juin 2017)
- Énergie : priorité au climat! (juin 2017)
- Quelle place pour la voiture demain? (mai 2017)
- Sécurité nationale : quels moyens pour quelles priorités? (avril 2017)

- Tourisme en France : cliquez ici pour rafraîchir (mars 2017)
- L'Europe dont nous avons besoin (mars 2017)
- Dernière chance pour le paritarisme de gestion (mars 2017)
- L'impossible État actionnaire? (janvier 2017)
- Un capital emploi formation pour tous (janvier 2017)
- Économie circulaire, réconcilier croissance et environnement (novembre 2016)
- Traité transatlantique : pourquoi persévérer (octobre 2016)
- Un islam français est possible (septembre 2016)
- Refonder la sécurité nationale (septembre 2016)
- Brexain ou Brexit : Europe, prépare ton avenir! (juin 2016)
- Réanimer le système de santé - Propositions pour 2017 (juin 2016)
- Nucléaire : l'heure des choix (juin 2016)
- Un autre droit du travail est possible (mai 2016)
- Les primaires pour les Nuls (avril 2016)
- Le numérique pour réussir dès l'école primaire (mars 2016)
- Retraites : pour une réforme durable (février 2016)
- Décentralisation : sortons de la confusion / Repenser l'action publique dans les territoires (janvier 2016)
- Terreur dans l'Hexagone (décembre 2015)
- Climat et entreprises : de la mobilisation à l'action / Sept propositions pour préparer l'après-COP21 (novembre 2015)
- Discriminations religieuses à l'embauche : une réalité (octobre 2015)
- Pour en finir avec le chômage (septembre 2015)
- Sauver le dialogue social (septembre 2015)
- Politique du logement : faire sauter les verrous (juillet 2015)
- Faire du bien vieillir un projet de société (juin 2015)
- Dépense publique : le temps de l'action (mai 2015)
- Apprentissage : un vaccin contre le chômage des jeunes (mai 2015)
- Big Data et objets connectés. Faire de la France un champion de la révolution numérique (avril 2015)
- Université : pour une nouvelle ambition (avril 2015)
- Rallumer la télévision : 10 propositions pour faire rayonner l'audiovisuel français (février 2015)
- Marché du travail : la grande fracture (février 2015)
- Concilier efficacité économique et démocratie : l'exemple mutualiste (décembre 2014)
- Résidences Seniors : une alternative à développer (décembre 2014)
- Business schools : rester des champions dans la compétition internationale (novembre 2014)
- Prévention des maladies psychiatriques : pour en finir avec le retard français (octobre 2014)
- Temps de travail : mettre fin aux blocages (octobre 2014)
- Réforme de la formation professionnelle : entre avancées, occasions manquées et pari financier (septembre 2014)

- Dix ans de politiques de diversité : quel bilan? (septembre 2014)
- Et la confiance, bordel? (août 2014)
- Gaz de schiste : comment avancer (juillet 2014)
- Pour une véritable politique publique du renseignement (juillet 2014)
- Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France (juin 2014)
- 1 151 milliards d'euros de dépenses publiques : quels résultats? (février 2014)
- Comment renforcer l'Europe politique (janvier 2014)
- Améliorer l'équité et l'efficacité de l'assurance-chômage (décembre 2013)
- Santé : faire le pari de l'innovation (décembre 2013)
- Afrique-France : mettre en œuvre le co-développement Contribution au XXVI<sup>e</sup> sommet Afrique-France (décembre 2013)
- Chômage : inverser la courbe (octobre 2013)
- Mettre la fiscalité au service de la croissance (septembre 2013)
- Vive le long terme! Les entreprises familiales au service de la croissance et de l'emploi (septembre 2013)
- Habitat : pour une transition énergétique ambitieuse (septembre 2013)
- Commerce extérieur : refuser le déclin  
Propositions pour renforcer notre présence dans les échanges internationaux (juillet 2013)
- Pour des logements sobres en consommation d'énergie (juillet 2013)
- 10 propositions pour refonder le patronat (juin 2013)
- Accès aux soins : en finir avec la fracture territoriale (mai 2013)
- Nouvelle réglementation européenne des agences de notation : quels bénéfices attendre? (avril 2013)
- Remettre la formation professionnelle au service de l'emploi et de la compétitivité (mars 2013)
- Faire vivre la promesse laïque (mars 2013)
- Pour un « New Deal » numérique (février 2013)
- Intérêt général : que peut l'entreprise? (janvier 2013)
- Redonner sens et efficacité à la dépense publique 15 propositions pour 60 milliards d'économies (décembre 2012)
- Les juges et l'économie : une défiance française? (décembre 2012)
- Restaurer la compétitivité de l'économie française (novembre 2012)
- Faire de la transition énergétique un levier de compétitivité (novembre 2012)
- Réformer la mise en examen Un impératif pour renforcer l'État de droit (novembre 2012)
- Transport de voyageurs : comment réformer un modèle à bout de souffle? (novembre 2012)
- Comment concilier régulation financière et croissance : 20 propositions (novembre 2012)
- Taxe professionnelle et finances locales : premier pas vers une réforme globale? (septembre 2012)

- Remettre la notation financière à sa juste place (juillet 2012)
- Réformer par temps de crise (mai 2012)
- Insatisfaction au travail : sortir de l'exception française (avril 2012)
- Vademecum 2007 – 2012 : Objectif Croissance (mars 2012)
- Financement des entreprises : propositions pour la présidentielle (mars 2012)
- Une fiscalité au service de la « social compétitivité » (mars 2012)
- La France au miroir de l'Italie (février 2012)
- Pour des réseaux électriques intelligents (février 2012)
- Un CDI pour tous (novembre 2011)
- Repenser la politique familiale (octobre 2011)
- Formation professionnelle : pour en finir avec les réformes inabouties (octobre 2011)
- Banlieue de la République (septembre 2011)
- De la naissance à la croissance : comment développer nos PME (juin 2011)
- Reconstruire le dialogue social (juin 2011)
- Adapter la formation des ingénieurs à la mondialisation (février 2011)
- « Vous avez le droit de garder le silence... » Comment réformer la garde à vue (décembre 2010)
- Gone for Good? Partis pour de bon?  
Les expatriés de l'enseignement supérieur français aux États-Unis (novembre 2010)
- 15 propositions pour l'emploi des jeunes et des seniors (septembre 2010)
- Afrique - France. Réinventer le co-développement (juin 2010)
- Vaincre l'échec à l'école primaire (avril 2010)
- Pour un Eurobond. Une stratégie coordonnée pour sortir de la crise (février 2010)
- Réforme des retraites : vers un big-bang? (mai 2009)
- Mesurer la qualité des soins (février 2009)
- Ouvrir la politique à la diversité (janvier 2009)
- Engager le citoyen dans la vie associative (novembre 2008)
- Comment rendre la prison (enfin) utile (septembre 2008)
- Infrastructures de transport : lesquelles bâtir, comment les choisir? (juillet 2008)
- HLM, parc privé  
Deux pistes pour que tous aient un toit (juin 2008)
- Comment communiquer la réforme (mai 2008)
- Après le Japon, la France... Faire du vieillissement un moteur de croissance (décembre 2007)
- Au nom de l'Islam... Quel dialogue avec les minorités musulmanes en Europe? (septembre 2007)
- L'exemple inattendu des Vets  
Comment ressusciter un système public de santé (juin 2007)
- Vademecum 2007-2012 - Moderniser la France (mai 2007)
- Après Erasmus, Amicus. Pour un service civique universel européen (avril 2007)
- Quelle politique de l'énergie pour l'Union européenne? (mars 2007)

- Sortir de l'immobilité sociale à la française (novembre 2006)
- Avoir des leaders dans la compétition universitaire mondiale (octobre 2006)
- Comment sauver la presse quotidienne d'information (août 2006)
- Pourquoi nos PME ne grandissent pas (juillet 2006)
- Mondialisation : réconcilier la France avec la compétitivité (juin 2006)
- TVA, CSG, IR, cotisations... Comment financer la protection sociale (mai 2006)
- Pauvreté, exclusion : ce que peut faire l'entreprise (février 2006)
- Ouvrir les grandes écoles à la diversité (janvier 2006)
- Immobilier de l'État : quoi vendre, pourquoi, comment (décembre 2005)
- 15 pistes (parmi d'autres...) pour moderniser la sphère publique (novembre 2005)
- Ambition pour l'agriculture, libertés pour les agriculteurs (juillet 2005)
- Hôpital : le modèle invisible (juin 2005)
- Un Contrôleur général pour les Finances publiques (février 2005)
- Les oubliés de l'égalité des chances (janvier 2004 - Réédition septembre 2005)

Pour les publications antérieures se référer à notre site internet :  
[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)

# INSTITUT MONTAIGNE



ABB FRANCE	COMPAGNIE PLASTIC OMNIUM
ABBVIE	CONSEIL SUPÉRIEUR DU NOTARIAT
ACCENTURE	CORRÈZE & ZAMBÈZE
ACCURACY	CRÉDIT AGRICOLE
ACTIVEO	D'ANGELIN & CO.LTD
ADIT	DASSAULT SYSTÈMES
ADVANCY	DE PARDIEU BROCAS MAFFEI
AIR FRANCE - KLM	DENTSU AEGIS NETWORK
AIR LIQUIDE	DOCTOLIB
AIRBUS	DRIVE INNOVATION INSIGHT - DII
ALKEN ASSET MANAGEMENT	ECL GROUP
ALLEN & OVERY	EDENRED
ALLIANZ	EDF
ALVAREZ & MARSAL FRANCE	EDHEC BUSINESS SCHOOL
AMAZON	EDWARDS LIFESCIENCES
AMBER CAPITAL	ELSAN
AMUNDI	ENEDIS
ANTIN INFRASTRUCTURE PARTNERS	ENGIE
ARCHERY STRATEGY CONSULTING	EQT
ARCHIMED	EQUANCY
ARDIAN	ESL & NETWORK
ASTORG	ETHIQUE & DÉVELOPPEMENT
ASTRAZENECA	EUROGROUP CONSULTING
AUGUST DEBOUZY	FIVES
AVRIL	FONCIA GROUPE
AXA	FONCIÈRE INEA
BAKER & MCKENZIE	GALILEO GLOBAL EDUCATION
BEARINGPOINT	GETLINK
BESSÉ	GIDE LOYRETTE NOUËL
BNP PARIBAS	GOOGLE
BOLLORÉ	GRAS SAVOYE
BOUYGUES	GROUPAMA
BROUSSE VERGEZ	GROUPE EDMOND DE ROTHSCHILD
BRUNSWICK	GROUPE M6
CAISSE DES DÉPÔTS	GROUPE ORANGE
CANDRIAM	HAMEUR ET CIE
CAPGEMINI	HENNER
CAPITAL GROUP	HSBC CONTINENTAL EUROPE
CAREIT ASSET ET PROPERTY MANAGEMENT	IBM FRANCE
CARREFOUR	IFPASS
CASINO	ING BANK FRANCE
CHUBB	INKARN
CIS	INSTITUT MÉRIEUX
CISCO SYSTEMS FRANCE	INTERNATIONAL SOS
CLUB TOP 20	INTERPARFUMS
CMA CGM	IONIS EDUCATION GROUP
CNP ASSURANCES	ISRP
COHEN AMIR-ASLANI	IZIWORK

SOUTIENNENT L'INSTITUT MONTAIGNE



JEANTET ASSOCIÉS  
JOLT CAPITAL  
KANTAR  
KATALYSE  
KEARNEY  
KEDGE BUSINESS SCHOOL  
KKR  
KPMG S.A.  
LA BANQUE POSTALE  
LA COMPAGNIE FRUITIÈRE  
LINEDATA SERVICES  
LINKEDIN  
LIVANOVA  
L'ORÉAL  
LOXAM  
LVMH - MOËT-HENNESSY - LOUIS VUITTON  
M.CHARRAIRE  
MACSF  
MALAKOFF HUMANIS  
MAREMMA  
MAZARS  
MCKINSEY & COMPANY FRANCE  
MÉDIA-PARTICIPATIONS  
MEDIOBANCA  
MERCER  
MERIDIAM  
MICHELIN  
MICROSOFT FRANCE  
MITSUBISHI FRANCE S.A.S  
MOELIS & COMPANY  
NATIXIS  
NEHS  
NESTLÉ  
NEXITY  
ODDO BHF  
ONDRA PARTNERS  
ONEPOINT  
ONET  
OPTIGESTION  
ORANO  
ORTEC GROUP  
OWKIN  
PAI PARTNERS  
PERGAMON  
POLYTANE  
PRODWARE  
PRUDENTIA CAPITAL  
PWC FRANCE & MAGHREB

RAISE  
RAMSAY GÉNÉRALE DE SANTÉ  
RANDSTAD  
RATP  
RELX GROUP  
RENAULT  
REXEL  
RICOL LASTEYRIE  
RIVOLIER  
ROCHE  
ROLAND BERGER  
ROTHSCHILD MARTIN MAUREL  
SAFRAN  
SANOFI  
SAP FRANCE  
SCHNEIDER ELECTRIC  
SERVIER  
SGS  
SIA PARTNERS  
SIACI SAINT HONORÉ  
SIEMENS  
SIEMENS ENERGY  
SIER CONSTRUCTEUR  
SNCF  
SNCF RÉSEAU  
SODEXO  
SPVIE  
STAN  
SUEZ  
SYSTEMIS  
TALAN  
TECNET PARTICIPATIONS SARL  
TEREGA  
THE BOSTON CONSULTING GROUP  
TILDER  
TOTALENERGIES  
UBS FRANCE  
VEOLIA  
VERLINGUE  
VINCI  
VIVENDI  
WAKAM  
WAVESTONE  
WAZE  
WENDEL  
WILLIS TOWERS WATSON  
WORDAPPEAL  
ZURICH



## COMITÉ DIRECTEUR

### PRÉSIDENT

**Henri de Castries** président, Institut Montaigne

### MEMBRES

**David Azéma** associé, Perella Weinberg Partners

**Emmanuelle Barbara** Senior Partner, August Debouzy

**Marguerite Bérard** directrice des Réseaux France, BNP Paribas

**Jean-Pierre Clamadieu** président du Conseil d'Administration, ENGIE

**Marwan Lahoud** président, Ace Capital Partners

**Fleur Pellerin** CEO, Korelya Capital

**Natalie Rastoin** présidente, Polyane ; Senior Advisor, WPP

**René Ricol** président, Ricol Lasteyrie

**Jean-Dominique Senard** président du Conseil d'administration, Groupe Renault

**Arnaud Vaissé** président-directeur général, International SOS

**Natacha Valla** économiste ; doyenne de l'École de Management et d'Innovation, Sciences Po

**Florence Verzelen** directrice générale adjointe, Dassault Systèmes

**Philippe Wahl** président-directeur général, Groupe La Poste

### PRÉSIDENT D'HONNEUR

**Claude Bébéar** fondateur et président d'honneur, AXA

Photo de couverture © Vladimir Melnik. www.shutterstock.com/

**Imprimé en France**  
**Dépôt légal : mai 2021**  
**ISSN : 1771-6756**  
**Achévé d'imprimer en mai 2021**



# Religion au travail : croire au dialogue

Baromètre du Fait Religieux en Entreprise 2020-2021

La religion au travail est un phénomène qui nécessite une attention toute particulière. Elle témoigne en effet des évolutions de la société et a de réelles incidences – positives comme négatives – sur les relations de travail et sur le fonctionnement de l'entreprise. Cette 8<sup>e</sup> édition, réalisée en 2020 et 2021 par Lionel Honoré, Professeur des Universités à l'IAE de Brest et directeur de l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise, avec l'Institut Montaigne, identifie les religions et individus principalement concernés, et démontre que ce phénomène se stabilise. Ce baromètre met également en lumière les efforts qui restent à consentir, tant par les pouvoirs publics que par les entreprises, pour mieux cadrer l'expression du fait religieux au sein de l'entreprise. C'est le sens des 10 propositions que nous y formulons, dans la continuité de celles présentes dans l'édition précédente de ce baromètre.

Rejoignez-nous sur :



Suivez chaque semaine notre actualité  
en vous abonnant à notre newsletter sur :  
[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)

**Institut Montaigne**

59, rue La Boétie - 75008 Paris  
Tél. +33 (0)1 53 89 05 60  
[www.institutmontaigne.org](http://www.institutmontaigne.org)

ISSN 1771-6756  
MAI 2021