

**Cahier de recherche de la chaire
« Management et diversité »
Université Paris-Dauphine.**

« La diversité religieuse et culturelle dans les organisations contemporaines : principaux constats et proposition d'un modèle d'analyse et d'action pour le contexte français. » *

Auteurs : Patrick Banon, chercheur associé, Chaire Management et diversité, ; Université Paris-Dauphine et Jean François Chanlat, Professeur, co-responsable scientifique de la chaire “Management et diversité”, Université Paris-Dauphine

Résumé :

A la lumière des publications et des informations, la religion fait un retour remarqué dans les organisations contemporaines. La mondialisation des échanges, les mouvements migratoires et le retour du religieux recomposent le tissu social et amène à de nouvelles revendications religieuses dans la sphère du travail. Les demandes croissantes en matière d'alimentation, d'espace de prière, de ports vestimentaires, de temps de fêtes, de séparation des genre créent un peu partout des zones de friction, des tensions, voire des rejets et des conflits entre certains groupes, certaines minorités et majorités, certains immigrés et autochtones.

Ces questions étant de plus en plus présentes et particulièrement sensibles, il nous a semblé important d'en faire l'objet d'un premier papier. Celui-ci fera appel à un double regard : un regard anthropologique de la diversité religieuse et un regard d'un spécialiste du management des ressources humaines, qui a lui-même une perspective anthropologique.

Après avoir fait un rappel de certains éléments clés du fait religieux et des principaux constats observés aujourd'hui dans les organisations, les auteurs s'intéresseront aux différentes stratégies mises en place par celles-ci, notamment en France, à cet égard et aux conséquences qu'elles peuvent avoir sur le vivre ensemble dans les univers organisés. Dans la dernière partie, ils présenteront des propositions pour faire face à ces nouvelles demandes qui respectent les droits universels et le désir du vivre ensemble, notamment dans le contexte français.

* Une première version de cette communication a été présentée au Congrès de l'AGRH en 2011 et une deuxième au colloque : Le management de La diversité : parties prenantes internes/externes et RSE, organisé par l'IAE de Lyon, Université Jean Moulin et l'AGRH, 9 février 2012. Il existe une version anglaise qui sera publiée dans l'ouvrage de Özbilgin, M, Altman, Y, Bournois, F and Miller, D. *Handbook of Research in Religion and Spirituality in the Workplace*, Londres : Edward Elgar Press, 2013.

En ce début de vingt-et-unième siècle, la circulation des personnes se globalise. 200 millions de personnes changent durablement de pays (Nations Unies, 2006 ; Mouhoud et Oudinet ; 2007 ; Héran, 2007). Nous vivons à l'évidence une véritable révolution culturelle grâce notamment à la mondialisation de l'économie, à la mobilité des individus et à la libre circulation des idées.

Au sein de ce grand processus social qui est à l'œuvre, depuis maintenant plusieurs décennies, on a observé, au cours des dernières années, une remontée de la question religieuse, notamment dans certains pays qui pensaient avoir réglé une fois pour toute la question ; des débats de plus en plus nombreux et vifs se font jour autour de la place de la religion un peu partout dans le monde occidental ; ces débats, entraînés par de nombreux faits divers, souvent très médiatisés (l'affaire du foulard islamique et plus récemment du port de la Burqa en France et en Belgique, l'affaire des caricatures danoises, l'assassinat de Théo Van Gogh en Hollande, le référendum sur les minarets en Suisse, le cas des Sikh ou des juifs orthodoxes au Canada...) réactualisent, non seulement en France mais aussi dans de nombreux autres pays (Belgique, Pays-Bas, Pays scandinaves, Allemagne, Suisse, Italie, Israël, Etats-Unis, Canada...), la question de la laïcité et plus généralement du vivre ensemble (Banon, 2008 ; Bouchard et Taylor, 2008 ; Bouzar, 2009 ; Haut conseil à l'intégration, 2010 ; Laborde, 2008 ; Dameron et Chanlat, 2010 ; Michaels, 2009 ; Bowen, 2007 ; 2009 ; Barth, 2012 ; Özbilgin, Altman, Bournois, and Miller, 2013).

Dans ce monde interconnecté, la multiplication des réseaux d'information livre par ailleurs à notre porte des offres spirituelles venues de tous les horizons, suscitant des interactions inédites entre l'héritage culturel et historique de la planète et l'héritage des individus. Aujourd'hui, on estime que 4000 formes de croyances et des dizaines de milliers de divinités coexistent (Machalon, 2006 ; Banon, 2008). Autrement dit, les cultures et les religions se mondialisent en même temps que le travail ; et les organisations sont de plus en plus confrontées à des demandes religieuses croissantes, voire plus largement dans certaines sphères professionnelles à une montée de la spiritualité (Hicks, 2003 ; Giacalone et Jurckiewicz, 2003).

Le défi qui est lancé aux démocraties et aux micro-sociétés que constituent les organisations et les entreprises est donc grand. Il ne s'agit pas ici de poser la question de la place à offrir aux religions mais plutôt de savoir comment organiser la cohabitation équitable d'une diversité d'attentes culturelles, de traditions et de cultes dans une société pluriculturelle à caractère laïc. Si personne n'est plus tenu de laisser ses bagages spirituels à la frontière puisque le droit de conscience universel est un droit fondamental reconnu dans toutes les démocraties modernes, il reste que les sociétés occidentales (Lilla, 2007 ; 2010) et la société française en particulier sont fondées sur une séparation des sphères (Schnapper, 2007 ; Weil, 2005 ; Bowen, 2009). Or, comme nous allons le voir, certaines demandes d'ordre religieux posent un certain nombre de questions aux organisations contemporaines auxquelles nous allons tenter de répondre dans cette communication, en proposant aux organisations françaises un modèle d'action fondé sur quelques principes. Notre réflexion est le fruit d'un double travail préalable : d'une part un travail de réflexion sur le religieux et le vivre ensemble dans une société démocratique et d'autre part, un travail d'analyse sur les données recueillies par de nombreuses études et par nous-mêmes auprès de responsables de plusieurs univers organisés.

Premier constat : bref rappel de quelques éléments concernant la diversité religieuse

Depuis une trentaine de millénaires, les systèmes de pensée religieux accompagnent et forment l'Humanité (Weber, 1920, 2004, 2006; Lévi-Strauss, 1970, 2003 ; Hervieu-Léger et Willaime, 2001 ; Bobineau, Tank-Storper et de Singly, 2007 ; Banon, 2008 ; Lilla 2010). Quand on est conscient de ce fait, se débarrasser d'un héritage culturel ou religieux d'un revers de loi ou de règlement intérieur d'une entreprise relève plus du fantasme que de la réalité (Hicks, 2003 ; Lilla, 2007 ; 2010), et à l'inverse, en faire le moteur de la gestion d'une organisation ou d'une entreprise serait une immense erreur qui favoriserait en fait la discrimination et l'inégalité.

La mondialisation des échanges à laquelle nous assistons, n'a pas pour seul effet d'émanciper les cultures et les religions de leur terre de développement initial, mais impose aussi un changement d'ère. Les règles spirituelles contemporaines, édifiées lors de la révolution agricole, il y a près de dix millénaires, et qui ont organisé nos sociétés autour de la sacralité de la terre et du cycle des saisons, deviennent de plus en plus caduques. Car, en participant à la désacralisation de la terre, la modernité et la mondialisation qui en est issue, imposent une mutation des religions et rendent archaïques et obsolètes des règles de vie qui s'en inspiraient (Banon, 2008).

Le rapport à « l'autre » est désormais tenu de s'humaniser en s'égalisant. Le différent, l'étranger, celui qui vient d'un autre pays, qui n'a pas la même couleur de peau, qui suit des traditions différentes ou revendique une orientation sexuelle non-procréatrice, a désormais les mêmes droits que celui qui est né sur le territoire d'accueil ; et l'égalité des droits entre l'homme et la femme est devenu un postulat pour toute démocratie, digne de ce nom (Héritier, 2007; Schnapper, 2007).

D'un point de vue anthropologique, nous ne vivons donc pas un conflit entre groupes identitaires religieux, mais une fragmentation du culte et sa tentative de se restructurer selon un nouvel environnement social et politique (Hervieu-Léger, 2001). Il ne s'agit pas en effet ni d'un choc de civilisations (Huntingdon, 1996 ; 2007) ni d'une agonie des religions ni même d'une compétition entre systèmes de pensée religieux. Nous assistons au contraire à une mondialisation du religieux et à une convergence des préoccupations liées à la condition humaine (Giacalone et Jurckiewicz, 2003 ; Banon, 2008).

Par la même, nous assistons aussi, inévitablement, à une mutation du concept de laïcité qui, en s'émancipant de ses origines anticléricales et antireligieuses, revêt les habits d'une neutralité pluraliste pour assumer des responsabilités nouvelles, avec au cœur de ce défi global, la redéfinition des « différences » dans une société mondialisée (Bowen, 2009 ; Laborde, 2010). Il ne peut s'agir pour une société de déconstruire des religions ou des traditions mais d'en traduire les attentes dans un langage démocratique. Dans une société d'organisations, les organisations et les entreprises sont avec l'Etat des éléments clés pour les traduire dans les univers de travail.

Deuxième constat : la montée des demandes d'ordre religieux dans les organisations

Les dernières années ont vu l'émergence dans de nombreux pays, notamment en France de demandes d'ordre religieux, entraînant parfois des conflits au quotidien, fort médiatisés et liés à ces demandes. Si l'actualité est riche en la matière (Haut Conseil à l'intégration, 2010 ;

Nouvel économiste, 2010), il reste que les travaux en gestion sur le sujet sont encore peu nombreux, tant en langue anglaise (King, Bell et Lawrence, 2009) qu'en langue française (Galindo et Surply, 2010 ; 2013 ; Barth, 2012). Même dans le corpus qui se développe en gestion autour de la notion de diversité (Barth et Falcoz, 2007 ; Management et Avenir, 2010 ; Chanlat et Dameron, 2010 ; Chanlat, Dameron, Dupuis, de Freitas et Ozbilgin, 2013), ou autour du management interculturel (Davel, Dupuis et Chanlat, 2008) les éléments qui concernent les demandes religieuses, sont encore peu présents. Toutefois, on peut observer un intérêt soutenu dans d'autres disciplines des sciences sociales, notamment en anthropologie, en sociologie et en philosophie politique (Taylor, 1997 ; Banon, 2008 ; Lagrange, 2010) ; et au cours des quatre dernières années, de plus en plus de demandes des organisations et des entreprises pour les éclairer dans leurs actions envers la croissance des revendications de leurs salariés à cet égard (Banon, 2008 ; Valo, 2009 ; Galindo et Surply, 2010, 2013 ; Barth, 2012).

Cet intérêt, tant des organisations que de certains chercheurs, dont nous sommes, envers le fait religieux est lié bien sûr à un certain nombre de constats. Ces constats créent, comme nous allons le voir, autant de zones de friction au sein des organisations contemporaines. A la lumière des données recueillies, ces zones de friction concernent principalement : l'espace et le temps collectifs, l'apparence individuelle et l'alimentation.

L'espace-temps collectif

Tout être humain et ou toute activité sociale s'inscrivent toujours dans un espace-temps (Giddens, 1987), les organisations et les entreprises n'échappent bien sûr pas à cet impératif (Chanlat, 1990 ; 2012). Pour des raisons d'exposition, nous parlerons dans un premier temps de l'espace et des questions que posent les demandes religieuses en cette matière.

Toute organisation ou toute entreprise, en s'inscrivant dans un espace, crée elle-même un espace collectif et personnel pour ceux et celles qui y travaillent. L'espace, en tant que lieu à la fois de la survie biologique, de l'existence psychologique et de la sociabilité, est un champ qui structure à la fois les relations au travail (Fischer, 1990 ; 1995) et la gestion au quotidien (Girin, 1990 ; Chanlat, 2006).

La question de l'expression culturelle ou religieuse dans un espace collectif (public ou privé) d'une organisation ou d'une entreprise interpelle inmanquablement la manière dont on conçoit l'espace concerné et peut dans certain cas entraîner son morcellement. Cette question est d'autant plus importante que dans les nombreux univers sociaux concernés, on observait, dans la plupart des cas jusque là, une distinction très claire entre espace sacré et espace profane (Lilla, 2007 ; 2010).

Avec le retour de certaines demandes religieuses, un certain nombre d'interrogations surgissent à ce sujet :

- 1) Peut-on accepter de re-sacraliser une partie de l'espace collectif au risque de créer des zones d'exclusion ?
- 2) Comment accepter de re-sacraliser une partie de l'espace collectif au nom d'une tradition sans devoir le faire au nom d'une autre ?
- 3) Cette fragmentation à l'infini de l'espace collectif est-elle possible ou même pertinente dans une société pluriculturelle, dont l'objectif est de vivre ensemble et dans le cas français, de manière républicaine (Bouchard et Taylor, 2009 ; Laborde, 2010 ; Schnapper, 2006 ; Bowen, 2009 ; Barth, 2012) ?

Cette question affecte aussi le rapport au temps.

Toute organisation est soumise à des horaires, à des rythmes de production et à des cycles de produits et d'innovation ; elle doit aussi composer avec les temps sociaux (congés, fêtes, loisirs,...) des sociétés dans lesquelles elle inscrit son action, tout en imposant parfois ses propres impératifs temporels (Sue, 1994). Ainsi, à leur manière, les organisations participent par leurs agissements à la construction sociale du temps du monde.

La mondialisation, dont on parle, n'a-t-elle pas été justement en partie imposée par l'action de nombreux acteurs et n'est-elle pas en fait un temps du monde, pour reprendre une expression chère à Braudel (1985), qui conjugue temps des activités commerciales, temps des marchés financiers et temps des technologies au service d'une concurrence internationale accrue ? Et la chrono-compétition qui en découle, ne devient-elle pas une des caractéristiques de la dynamique capitaliste contemporaine ? (Saussois, 2006).

Mais, comme chacun sait, le temps n'est pas seulement objectif, mesurable et économique. Il est également subjectif, qualitatif et affectif (Chanlat, 1990 ; Hassard, 1990, 1996). C'est justement de cette rencontre entre la première dimension du temps : objective, quantitative et économique avec la seconde que le temps de l'agir humain va être fait. La rencontre du temps collectif et du temps religieux pose clairement un certain nombre de questions, tant au niveau social que personnel.

En effet, le temps des dieux n'est pas celui des hommes. Les religions évoluent dans un temps qui leur est propre. L'entreprise évolue dans un temps collectif qui organise son fonctionnement. Chaque système religieux a toujours voulu, en son époque et dans son espace, organiser le temps terrestre des hommes pour le rendre conforme au temps céleste des dieux. C'est une gestion du temps impossible à concilier dans une entreprise où cohabite une diversité de cultures et de religions et dans laquelle on retrouve le ferment d'un projet collectif. La question de la superposition des calendriers, et là encore, celle du risque de déstructuration du temps collectif est posée, si l'on commence à morceler le temps de travail en fonction de divers rites religieux et traditions (Hicks, 2003 ; Banon, 2008 ; Barth, 2012).

Car une fois le temps collectif déstructuré, la question se pose inévitablement d'en fonder un nouveau et sur quel calendrier ? L'instauration biblique d'un jour de repos après six jours de travail venait en rupture avec les sociétés polythéistes, organisées autour d'un jour de repos après neuf de labeur. Progrès social ou élément de séparation ? A l'évidence, c'est un sujet de débat aujourd'hui. Le statut chômé du dimanche concerne avant tout le maintien d'un jour collectif chômé chaque semaine pour préserver un temps partagé, indispensable à la cohésion d'une nation ou d'une équipe dans une entreprise. Alors, comment maintenir cette cohésion temporelle sans effacer les calendriers des uns et pénaliser les attentes culturelles des autres ?

L'apparence physique

L'apparence physique, les tenues vestimentaires, le port de signes religieux ou philosophiques suscitent également bien des débats aujourd'hui. Le port du foulard islamique a été d'ailleurs à la base d'une loi française récente (Commission Stasi, 2003) qui a retenu l'attention du monde entier (Bouchard et Taylor, 2009 ; Bowen, 2007 ; Laborde, 2010 ; Barghava, 2011). De telles demandes soulèvent en effet un certain nombre de questions légitimes et l'on se doit de rappeler la pluralité des intentions qui se cache derrière le port de certains vêtements. Certaines symboliques n'ont pas d'autre intention que d'exprimer une communauté de pensée sans rechercher un effet sur leur environnement. D'autres, en revanche, ont vocation à modifier leur environnement pour rendre l'espace conforme à certaines exigences religieuses.

Dans ce dernier cas, l'apparence devient une réelle zone de friction quand l'espace collectif s'en trouve modifié et que le regard des uns et des autres se fragmente. Les questions se multiplient : quelles limites doit-on donner au droit de se vêtir, de se coiffer, de se raser, de se tatouer et de porter des piercings ? Sur quelles bases décider du droit de porter un signe religieux? S'agit-il de l'intrusion du privé dans l'espace collectif, voire d'un acte de prosélytisme ou relevant d'une pression sociale ou s'agit-il simplement d'une simple démarche privée sans conséquence pour autrui ? Comment mesurer l'intention d'un signe religieux sans faire preuve d'a priori, voire de discrimination ? Sur quels critères décider de la légitimité d'une apparence physique, d'un symbole ou d'un vêtement ? C'est à toutes ces questions que tentent de répondre à la fois les instances publiques et les organisations.

L'alimentation

Des demandes croissantes concernent également l'alimentation (Banon, 2008 ; 2012). Or, l'alimentation sacrée dans le cadre de la restauration collective pose la question des limites de la responsabilité d'une entreprise à accompagner les attentes culturelles et religieuses de son personnel. Les frontières alimentaires définissent en effet le territoire social et spirituel d'une communauté. Utilisée au cours de l'histoire comme frontière intérieure, l'alimentation sacrée permettait à un groupe de ne pas se dissoudre dans un autre plus large (Banon, 2008 ; 2012); (par exemple, tel est l'objectif aujourd'hui, poursuivi par l'injonction retentant de dissuader les unions exogamiques).

Offrir une alimentation sacrée dans le cadre de la restauration collective n'est donc pas anodin ; elle peut, là aussi, avoir l'effet pervers d'une séparation des uns et des autres sur la base de leur alimentation et de contribuer sans toujours le savoir à une discrimination devenue légitime au nom du principe de « tolérance ». Pourtant la préparation des aliments et le fait de cuisiner sont des caractéristiques qui séparent déjà les hommes des animaux. Alors comment respecter les attentes individuelles sans favoriser une désunion (sur des bases culturelles) au sein des salariés d'une entreprise ?

A ces trois zones de friction les plus fréquemment rencontrées, s'ajoute une autre zone qui relève quant à elle d'un principe fondamental : celui de l'égalité entre hommes et femmes, principe dont la remise en question par certaines exigences religieuses, ne permet para ailleurs ni adaptation ni « négociation » dans nos sociétés démocratiques.

Le statut des femmes

Contrairement aux trois autres demandes qui interpellent la manière dont on vit ensemble au sein d'espaces de travail, les demandes qui surgissent autour du fait féminin sont en effet d'une autre nature. Car, même si d'aucuns l'intègrent dans la définition de la diversité (Barth et Falcoz, 2007 ; Cornet, Warland et Pinson, 2008), le féminin ne peut-être classé sous le terme de « diversité » au même titre que les autres types de diversité, puisqu'il s'agit bien d'une des deux moitiés de l'humanité (Méda, 2008).

Si le statut asymétrique des femmes est un phénomène constaté depuis toujours (Héritier, 2007), tous les systèmes de pensée religieux s'organisant depuis l'agriculture et la sacralité de la terre qui en a découlé autour du statut différencié du féminin, une telle discrimination ne peut être acceptée, de nos jours, par les démocraties au risque de se perdre. Les organisations et les entreprises n'ont aucune latitude sur ce sujet. Il ne s'agit pas en effet d'un éventuel droit

de conscience à aménager mais d'une rupture avec le principe fondamental d'égalité entre les deux composantes de l'humanité, principe affirmé dans toutes les constitutions modernes et les institutions internationales depuis l'après-guerre.

La femme est le premier « Autre », le premier être différent de l'homme. Du statut des femmes découle celui de toutes les différences (Héritier, 2007). Une société qui ne reconnaît pas cette égalité entre masculin et féminin ne reconnaît aucune des différences. Les demandes en cette matière nous conduisent à affirmer ici que nous ne sommes pas non seulement là encore devant un conflit de religions dans l'entreprise mais aussi face à un conflit entre une pensée démocratique qui affirme des principes universels des droits et une pensée que nous pourrions qualifier de différentialiste (Chanlat et Dameron, 2010 ; Chanlat, Dameron, Dupuis, de Freitas et Ozbilgin, 2013 ; Fourest, 2010).

Une telle pensée se construit sur des différences, qu'il s'agisse du féminin et du masculin, ou encore de différences physiques, religieuses ou ethniques ; ces différences s'appuient sur un principe de complémentarité, les différences donnant historiquement des obligations et des droits différents (Schnapper, 2006 ; Weil, 2005 ; Héritier, 2007). Le différentialisme que l'on observe dans ce domaine organise une société différenciée, en s'appuyant sur une re-sacralisation de l'espace, l'apartheid du féminin et une violence faite aux femmes, le mouvement taliban en est une illustration exemplaire extrême (Banon, 2010).

Nous venons de présenter les principales demandes d'ordre religieux que nous retrouvons aujourd'hui dans les organisations. Mais que pouvons nous dire sur les actions des entreprises à cet égard ? Pour ce faire, nous avons travaillé à partir de données existantes très diverses, recueillies tant dans le secteur public que privé (Lévy, 2004 ; Haut conseil de l'intégration, 2007 ; 2010 ; Bouchard et Taylor, 2008 ; Banon, 2008 ; Galindo et Surply, 2010 , 2013 ; La Halde, 2009 ; 2010 ; Baromètre Cegos et Chaire Management et diversité de Dauphine, 2011 ; Barth, 2012).

La consultation de ces données tirées de différentes enquêtes nous permet d'esquisser quatre grands types de stratégie à l'oeuvre : 1) la stratégie du déni, 2) la stratégie de l'accommodement au niveau local, 3) la stratégie de la mise en place d'une politique générale, et 4) la stratégie du rappel des règles républicaines.

La stratégie du déni

La première stratégie est certainement la plus répandue. Elle se retrouve aussi bien dans les PME que dans certaines grandes entreprises dont les responsables ne voient pas les problèmes, ou déclarent qu'ils n'existent pas. (Il faut dire que c'est une question qui ne se posait pas il y a encore quelques années.)

Cette attitude, tout en partant souvent de l'idée que parler de religion est un sujet sensible, voire tabou dans les entreprises françaises (Valo, 2009 ; IMS, 2009), recouvre des situations fort différentes. La première situation est l'entreprise qui n'a pas de demandes de ce type pour des raisons qui renvoient au secteur d'activités, à l'implantation géographique, à l'homogénéité de son personnel et ou au respect des règles communes par ce dernier. Ici, le problème n'existe pas (Galindo et Surply, 2010, 2013). La deuxième situation est celle qui voit les responsables d'organisations, malgré certaines réalités existantes, ne pas oser en parler de peur de soulever des revendications en cascade (Banon, 2008 ; Galindo et Surply, 2010, 2013 ; Baromètre Cegos /Dauphine, 2011 ; Barth, 2012) ; ou encore des organisations les régler par la sélection de personnes qui ne poseront pas de problème à ce sujet ou le départ

des personnes concernées. La troisième situation débouche sur un discours officiel de déni, laissant les cadres opérationnels pratiquer à l'insu ou non des directions des ajustements au niveau local.

L'accommodement au niveau local

La deuxième stratégie est celle que l'on observe le plus souvent dans les organisations et les entreprises qui font face à de telles demandes. En l'absence de politiques de la direction, et en catimini ou avec son assentiment, les cadres confrontés à ces demandes essaient d'accommoder les personnes au cas par cas. Ils ou elles agissent en utilisant les mécanismes de ce que Jean-Daniel Reynaud a appelé la régulation autonome (1987) ; de nombreuses données récentes vont dans ce sens, les acteurs en situation bricolant des solutions adhoc au gré des contextes organisés (Galindo et Surply, 2010, 2013 ; Banon, 2008 ; Barth, 2012).

Cette montée de l'accommodement raisonnable, comme on le désigne au Québec (Bouchard et Taylor, 2009), n'est pas toujours lui non plus sans problème. Des cas, tant au Québec qu'ailleurs en France ou en Europe nous le rappellent (Geedah, 2007 ; Banon, 2008 ; Valo, 2009). Nous pouvons citer le cas de ce directeur de prison aux Pays-Bas qui avait décidé de lui-même d'éliminer les boulettes de porc, plat traditionnel hollandais, des repas servis aux prisonniers, prétextant que c'était plus simple de faire un seul type de boulette (à base de veau) en raison d'une minorité de prisonniers de confession musulmane. Une telle décision, comme le document en annexe 1 le montre, a été contestée en justice par un prisonnier, et ce dernier a eu gain de cause auprès d'un tribunal.

Le rapport du Haut conseil à l'intégration en France et le rapport Bouchard/Taylor au Québec présentent tous deux des arrangements de ce type dans les cantines scolaire de ces deux pays, certaines cantines supprimant le porc afin de régler le problème. D'autres vont autoriser des salles de prière au sein de l'entreprise ou des ajustements de temps durant les fêtes religieuses ou les congés religieux (Banon, 2008). Ces accommodements sont souvent encouragés par une volonté de dialogue et un esprit de tolérance. Nous verrons un peu plus loin que si certains ajustements ne posent aucun problème, d'autres, comme l'exemple précédent, sont plus problématiques, voire parfois déraisonnable (Geedah, 2007 ; Banon, 2010).

Suite à la demande de plusieurs entreprises, la HALDE a donc dû rappeler récemment les règles fixées par la loi et la jurisprudence pour l'expression religieuse dans l'entreprise. Si la liberté de conscience est bien protégée, les restrictions apportées par l'employeur à certains comportements, inspirés par des exigences religieuses, doivent être justifiées soit par des impératifs de sécurité au travail, de santé ou d'hygiène (ex. : incompatibilité entre le port d'un signe religieux et d'un équipement obligatoire) ou par la nature des tâches à accomplir, notamment lorsque la prestation de travail est en lien avec la clientèle. Le salarié ne peut invoquer des prescriptions religieuses pour refuser ses missions contractuelles ou des obligations légales et réglementaires (ex. : visites médicales obligatoires). Les revendications liées aux pratiques religieuses (ex. : autorisations d'absence pour les fêtes, aménagements du temps de travail pour les prières) ne peuvent s'imposer face aux nécessités du bon fonctionnement de l'entreprise, comme l'indique le document présenté en annexe 2. Ce qui est également un des arguments développés par le rapport Taylor-Bouchard.

Eric Molinié, président de la HALDE - avant que l'organisme ne soit intégré en mai 2011 au "Défenseur des Droits" - avait souhaité, à partir de la multiplication de ces situations, engager une réflexion plus générale et consulter des représentants des entreprises, des organisations syndicales, des établissements de santé, des maisons de retraite et ouvrir le dialogue à partir

de leurs pratiques. Un collègue thématique a examiné plusieurs réclamations concernant le port du voile et a rendu compte des conclusions des différentes consultations engagées. Elles sont reproduites ici à l'annexe 6 (Halde, 2011).

La mise en place d'une politique générale

Cette troisième stratégie est celle que l'on retrouve le moins. L'expression du pluralisme religieux en milieu organisé est en effet une réalité très récente et à l'exception de quelques entreprises qui ont depuis longtemps un personnel de confession musulmane et qui ont mis en place de salles de prière et aménager les horaires et les repas, c'est le cas, par exemple de l'usine PSA Peugeot-Citroën, d'Aulnay, peu d'entreprises françaises ont une politique intégrée à ce sujet. Comme l'écrit une journaliste de Libération, Stéphanie Binet :

« Chez PSA, ces salles de prière sont un des acquis des grèves de 1982. Les ouvriers avaient alors débrayé pour plus de liberté syndicale, une augmentation des salaires, et davantage de dignité. Les salles de prière n'étaient pas une des revendications principales du mouvement, mais elles se sont greffées au mouvement, réclamées par des responsables syndicaux de la CGT après le 29e jour non travaillé... Depuis trente ans, la gestion de l'islam en entreprise est devenue un réflexe chez PSA. Pendant la période du ramadan, les pauses déjeuners sont adaptées aux horaires de la rupture du jeûne. Les musulmans pratiquants ont droit à cinq minutes de plus pour manger, les non musulmans en profitent pour fumer une cigarette ou boire un café. Des sandwiches hallal cohabitent avec ceux au saucisson sec dans les distributeurs, (2010, voir l'annexe 3).

Quand il existe certains principes à ce sujet, ils s'intègrent à une politique de gestion de la diversité. Mais, à part quelques exceptions comme PSA, la gestion du pluralisme religieux reste de l'ordre le plus souvent de l'accommodement au quotidien, donc de la stratégie présentée précédemment.

Le rappel des règles républicaines.

Cette dernière stratégie se retrouve dans le secteur public ou parapublic, c'est-à-dire dans tous les organismes qui sont soumis à la loi sur la laïcité. Selon cette loi canonique française, la sphère publique doit demeurer neutre et indépendante de toute religion (Weil, 2005 ; Bowen, 2009). Tout fonctionnaire en exercice y est assujéti. Il ne peut y avoir de dérogation. Comme le souligne la commission de réflexion sur le principe de laïcité dans la république (commission Stasi, 2003) :

«La neutralité de l'Etat est la première condition de la laïcité. La France ainsi ne connaît pas de statut de culte reconnu ou non reconnu. Pour l'essentiel la neutralité de l'Etat a deux implications.

D'une part, neutralité et égalité vont de pair. Consacrée à l'article 2 de la Constitution, la laïcité impose ainsi à la République d'assurer «l'égalité devant la loi de tous les citoyens sans distinction d'origine, de race ou de religion». Les usagers doivent être traités de la même façon quelles que puissent être leurs croyances religieuses.

D'autre part, il faut que l'administration, soumise au pouvoir politique, donne non seulement toutes les garanties de la neutralité mais en présente aussi les apparences, pour que l'utilisateur ne puisse douter de sa neutralité. C'est ce que le Conseil d'Etat a appelé le devoir de stricte neutralité qui s'impose à tout agent collaborant à un service public (Conseil d'Etat 3 mai 1950 Demoiselle Jamet et l'avis contentieux du 3 mai 2000 Melle Marteaux). Autant, en dehors du service, l'agent public est libre de manifester ses opinions et croyances sous réserve que ces manifestations n'aient pas de répercussion sur le service (Conseil d'Etat 28 avril 1958 Demoiselle Weiss), autant, dans le cadre du service, le devoir de neutralité le plus strict s'applique.

Toute manifestation de convictions religieuses dans le cadre du service est interdite et le port de signe religieux l'est aussi, même lorsque les agents ne sont pas en contact avec le public.

Même pour l'accès à des emplois publics, l'administration peut prendre en compte le comportement d'un candidat à l'accès au service public, s'il est tel qu'il révèle l'inaptitude à l'exercice des fonctions auxquelles il postule dans le plein respect des principes républicains ». (2003).

Il s'agit ici de bien déterminer ce qui est de l'ordre du service public. Car si le périmètre n'est pas clairement établi, on peut se retrouver avec des contestations.

La récente affaire de la crèche Baby Loup à Mantes-la Jolie en est une illustration puisque, après avoir eu un avis positif de la Halde, la plaignante qui portait un foulard islamique a été déboutée par un conseil des Prud'hommes en décembre 2010 (Coroller, 2010 ; voir l'annexe 4). Le conseil des Prud'hommes de Mantes-la-Jolie a en effet validé le licenciement pour faute grave. Le jugement a reconnu "l'insubordination caractérisée et répétée" de cette employée.

En décembre 2008, de retour d'un congé parental, la salariée concernée, directrice-adjointe de la crèche, avait en effet fait part à la directrice de l'établissement de sa volonté de porter le voile. Elle avait alors été mise à pied puis licenciée pour faute grave le 19 décembre 2008. Le règlement intérieur de la structure interdisant le port de signes religieux au nom du principe de "neutralité". Dénonçant un licenciement abusif, cette salariée avait saisi la Halde puis le conseil des prud'hommes et réclamait plus de 80 000 euros de dommages et intérêts. La salariée est allée en appel. Comme l'explique un avocat du travail, Yves Nicol, dans l'Express (2010) : « *Le jugement s'oriente vers une extension du principe de laïcité à toutes les entreprises. Le tribunal des Prud'hommes reconnaît qu'il est licite qu'une société privée institue un règlement intérieur qui restreint la liberté religieuse et protège la neutralité* ».

Jusqu'à présent, si les entreprises pouvaient indiquer dans leur règlement intérieur la tenue de travail que devaient porter leurs salariés, elles n'avaient pas le droit d'interdire clairement le port du voile ou tout autres signes religieux ostentatoires. "Mais, ajoutait Maître Nicol à ce moment-là, *il faut rester très prudent: ce n'est qu'une décision de première instance; son poids est donc très limité. Il faudra attendre la décision de la Cour d'Appel pour parler véritablement de jurisprudence*". Or, la Cour d'appel de Versailles a confirmé justement le 27 octobre 2011, le jugement du tribunal des Prud'hommes dans l'affaire Baby Loup (Voir l'annexe 4 bis).

La cour d'appel de Versailles souligne dans son jugement que la crèche Baby Loup doit "assurer une neutralité du personnel dès lors qu'elle a pour vocation à accueillir tous les enfants du quartier, quelle que soit leur appartenance culturelle ou religieuse, et que ces enfants compte tenu de leur âge n'ont pas à être confrontés à des manifestations ostentatoires d'appartenance religieuse".

Le licenciement de la salariée ne porte donc pas atteinte à la liberté religieuse et les restrictions imposées par l'employeur sont justifiées par la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché (articles 1121-1 et L 1321-3 du Code du travail).

"*C'est une grande victoire pour la laïcité mais c'est avant tout la victoire de Baby Loup. On peut choisir d'imposer la neutralité religieuse ... il n'y a pas de discrimination*" a déclaré l'avocat de la crèche Baby Loup, Me Richard Malka.

Au niveau européen, la Cour européenne des droits de l'homme avait fait part de la "difficulté d'apprécier l'impact qu'un signe extérieur fort, tel que le port du foulard, pouvait avoir sur la liberté de conscience et de religion d'enfants en bas âge". Elle avait néanmoins approuvé l'interdiction édictée par la directrice d'une école primaire de Genève à l'encontre d'une institutrice, compte tenu du "message de tolérance, de respect d'autrui, d'égalité et de non-discrimination que, dans une démocratie, tout enseignant doit transmettre à ses élèves" (CEDH, 15 février 2001, n° 42393/98, Dahlab c/ Suisse).

La décision de la cour d'appel de Versailles concernant l'affaire Baby Loup intervient après la parution d'un code de la laïcité, qui prévoit de restreindre le champ d'application de la liberté religieuse de la loi de 1905, renvoyant à de futures instructions les cas des mamans voilées accompagnant des sorties scolaires et des entreprises privées relevant de la sphère publique. Les précédentes décisions de justice s'appuyaient sur l'article L.1121-1 du Code du travail, selon lequel : ' Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché'.

Selon ce principe, si le salarié est en contact direct avec des clients ou un public qui peut être gêné ou choqué par ces signes religieux, l'employeur est en droit d'interdire le port de signes religieux ostentatoires. C'est ainsi que les cours d'Appels de Paris et de Versailles ont justifié l'interdiction du port du foulard islamique à une vendeuse dans un centre commercial et à une technicienne de laboratoire car elles étaient souvent en contact avec des clients. Dans ce cas-ci, le résultat est le même mais la démarche est très différente. Car dans le cas de Baby-Loup, on fait appel au principe de neutralité du service public, même si la structure est de nature associative privée.

Après la puéricultrice de Baby Loup, une "technicienne prestations maladie" d'une CPAM qui refusait de retirer son foulard à vocation religieuse a vu son licenciement confirmé par la cour d'appel de Paris le 9 novembre 2011 sur le fondement des principes de laïcité et de neutralité. (Voir Annexe 4ter)

La salariée avançait pour sa défense, le principe de non-discrimination énoncé par l'article 9 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme, l'article 5 du préambule de la Constitution de 1948 et l'article L1132-1 du Code du travail. La cour d'appel a considéré que son licenciement ne reposait pas sur ses convictions religieuses - ce qui aurait laissé place à l'argument d'une discrimination -, mais sur le fait de manifester ses croyances par le port d'un accessoire vestimentaire ostentatoire.

"Le règlement intérieur de la caisse, au nom des principes de laïcité et de neutralité et d'égalité de l'ensemble des usagers, avait notamment prohibé pour ses agents, dans le cadre de leur exercice professionnel dans un service public, le port de vêtements ou d'accessoires les positionnant clairement comme représentant un groupe, une ethnie, une religion ou une obédience politique ou quelque croyance que ce soit", souligne l'arrêt. "Cette décision fait une application stricte du principe de laïcité dans l'exécution d'un service public par ses agents", commente Bastien Ottaviani, avocat, spécialisé en droit social au sein du cabinet Vaughan. Mais elle montre également que le principe de neutralité ne joue pas seulement à l'égard de salariées au contact d'enfants en bas âge. (Le Point, 2011).

Suite à ces jugements, à l'instar des employés des services publics, les salariés du privé soumis à cette règle, n'auront pas le droit de porter de signes religieux ostentatoires. Une chaîne discrète avec une croix, une étoile de David ou une main de Fatima (qui n'est pas un signe religieux) autour du cou demeureront, en revanche, toujours autorisée, mais elles ne devraient pas être trop visibles, comme l'indiquait la loi sur le port de signes religieux suite aux recommandations de la commission Stasi (2003).

Proposition et principes d'action

Les constats que nous venons de faire et les stratégies que mettent en place les organisations nous mènent à la conclusion que la diversité culturelle et religieuse évolue désormais dans un espace collectif qu'il appartient aux entreprises de gérer avec équité sans pour autant accepter des formes de sociétés alternatives en contradiction avec les valeurs fondamentales de la société concernée, ferment d'une cohésion sociale indispensable à la cohérence d'un projet collectif. Autrement dit, il ne peut s'agir pour une entreprise de gérer une ou des religions

mais d'en analyser les attentes au prisme des intérêts collectif de performance, du maintien de la cohésion sociale et de la protection de l'égalité entre les salariés.

Permettre la cohabitation apaisée de cette diversité, rendre la différence productive et porteuse d'opportunités, exige d'évaluer, une par une, la pertinence des attentes culturelles et religieuses, d'en mesurer l'impact sur l'organisation ou l'entreprise et de parvenir à respecter le droit individuel de conscience et de différence sans pour autant altérer le droit collectif à l'indifférence. Ce sont donc de nouveaux rapports à l'altérité qui restent à inventer (Chanlat et Dameron, 2010 ; Chanlat, Dameron, Dupuis, de Freitas et Ozbilgin, 2013), à travers la construction de règles ou le respect de celles qui existent déjà (Bowen, 2009 ; Laborde, 2010 ; Galindo et Surply, 2010, 2013 ; Barth, 2012).

La mondialisation culturelle et religieuse place les entreprises au coeur de la société, où qu'elles s'implantent dans le monde. Véritables institutions du troisième millénaire, les entreprises, comme nous venons de le rappeler, se trouvent confrontées, au-delà de leur fonction économique, aux nostalgies culturelles et aux espérances individuelles.

La question de la cohabitation d'une diversité de cultures et de traditions sur une terre désacralisée - donc partagée - impose à une démocratie éthique de hiérarchiser ses principes fondamentaux. Ce faisant, deux questions sont essentielles : De la tolérance ou de la reconnaissance, quelle attitude privilégier ? De la liberté ou de l'égalité, quel principe premier doit présider aux arbitrages en matière de culte et de traditions (Chanlat et Dameron, 2010 ; Chanlat, Dameron, Dupuis, de Freitas et Ozbilgin, 2013). Et sur quels critères compenser ces différences ?

Diversité culturelle et religieuse : Vers une nouvelle éthique d'entreprise

Ainsi, confrontée à ces zones de friction et ici aussi avec le statut du féminin, toute organisation et entreprise éclairée se trouvent contraintes de choisir entre deux valeurs fondamentales, la liberté et l'égalité (Chanlat et Dameron, 2010 ; Fourest, 2010 ; Michaels, 2009). La tolérance est-elle la clé de la gestion de la diversité culturelle et religieuse ?

Chaque culture, croyance et tradition véhicule des centaines de particularités – parfois contradictoires avec les fondements d'une démocratie éthique - des particularités que pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, nous envisageons de reconnaître dans leur diversité et de gérer avec équité.

Se rend-on coupable de discrimination en ne prenant pas en compte les attentes religieuses ou les traditions d'un individu ? Doit-on adapter la règle collective à la demande d'un seul ? Faut-il accepter toute pratique sous prétexte qu'elle revendiquerait un héritage culturel ou serait d'inspiration religieuse ? Jusqu'où est prête à aller une entreprise pour favoriser la diversité culturelle et religieuse ? Telles sont les questions auxquelles font face les organisations de toute nature (privée, publiques, associatives) et auxquelles, comme nous l'avons vu, elles apportent des réponses fort variées.

En essayant au nom de la tolérance de satisfaire tous les desideratas des uns et des autres, le risque que l'on court, c'est d'introduire un droit humain approximatif et influençable selon la rigidité de la croyance ou la pression des traditions, de conduire à l'avènement d'une inégalité « légitime » entre les individus et à la banalisation d'un processus d'exclusion, voire d'auto-exclusion de la collectivité d'une entreprise. Un certain nombre d'erreurs sont donc à éviter.

Ne pas réduire un individu à sa communauté d'origine la plus apparente

La première erreur serait de réduire un individu à sa communauté d'origine, et de lui reconnaître un droit différent sous le prétexte de son héritage culturel. Ce serait le caricaturer, le décrire à partir de traits grossiers et le priver de sa liberté personnelle de conscience et de son droit à l'équité. C'est un aspect qui a été souligné par des parents dans une enquête scolaire menée par le Haut conseil à l'intégration (2010) et que soulignent de nombreux auteurs (Banon, 2008 ; La Halde, 2010, Galindo et Surply, 2010 ; Chanlat et Dameron, 2010 ; Pierre et Mutabazi, 2010 ; Chanlat, Dameron, Dupuis, de Freitas et Ozbilgin, 2013). En d'autres termes, ce n'est pas parce qu'une personne possède un nom à consonance maghrébine qu'elle doit être aussitôt cataloguée de musulmane. Comme de nombreuses enquêtes le montrent, les Français de confession dite musulmane ne se comportent pas très différemment des Français de confession dite catholique, protestante ou juive et partagent les mêmes valeurs (Todd, 2008 ; Insee/Ined, 2010) ; sachant que dans une république laïque, chacun a le droit par ailleurs de ne pas être croyant.

Avant de prendre une décision : prendre bien soin de voir les effets de la reconnaissance d'une différence de nature religieuse

La seconde serait d'évaluer la diversité religieuse, en procédant par associations d'idées, sans chercher à connaître l'impact des particularismes sur le collectif concerné. Il y a des comportements qui peuvent être problématiques pour le vivre ensemble. Par exemple, lorsqu'un collègue refuse de serrer la main d'une femme parce que c'est une femme ou lorsqu'on se met à séparer les hommes des femmes dans une piscine, on reconnaît explicitement la séparation des sexes, et on abolit le principe d'égalité des sexes inscrit dans notre constitution. De tels comportements sont incompatibles avec la définition du vivre ensemble dans une république laïque (Fourest, 2010 ; Bowen, 2009).

Comprendre qu'une religion n'est pas une ethnie mais une construction sociale historique

La troisième erreur serait d'imaginer que les croyances, les rites et les signes religieux sont identitaires alors qu'une religion n'est pas une ethnie, et la croyance ne se transmet pas génétiquement mais par adhésion. Il faut donc bien distinguer les droits collectifs d'un groupe ethnique de ceux d'une expression religieuse en milieu de travail.

L'entreprise se trouve donc devant un dilemme: accepter - par principe - de s'adapter aux particularismes individuels et disparaître dans une inéluctable fragmentation jusqu'à ce que le concept même de cohésion sociale et indivisible devienne un mythe lointain ; ou rejeter - par principe - le multiculturalisme et disparaître aussi pour avoir renoncé aux valeurs universelles des droits humains, de liberté de conscience et de culte qui ont édifié cette même société. La question se pose donc de la pertinence des attentes individuelles confrontées à la cohérence des attentes collectives.

Dans son processus de prise de décision, toute organisation ou entreprise se trouve donc face à deux contradictions évidentes : Comment faire des choix sans discriminer ? Et, sur quelles bases se forger une opinion juste sur une attente religieuse sans avoir à entrer dans un débat religieux ? Et sur quels critères décider du droit de reconnaissance d'une pratique ou d'une autre sans céder aux préjugés ou à la tentation d'une tolérance automatique? Le niveau de

connaissance en matière de fait religieux et en matière de droits humains, de même qu'une solide réflexion éthique deviennent des éléments cruciaux pour prendre des décisions à la fois éclairées et justes. Il y a en effet trop de décisions qui se fondent sur l'ignorance et l'absence de réflexion. Quand on voit qu'une grande municipalité de l'Ontario a enlevé le sapin de Noël du hall de l'hôtel de ville pour ne pas heurter les différentes sensibilités, ou que des entreprises françaises ont fait récemment de même pour les mêmes raisons (témoignages recueillis par les auteurs de ce texte) on mesure le chemin qui reste à parcourir dans certains cas. (Comme chacun sait, l'arbre de Noël n'a rien de religieux, tout comme le père Noël, deux éléments qui ont d'ailleurs été combattus par l'Eglise catholique lors de son introduction à la fin du XIX siècle.)

L'inégalité ne naît-elle pas alors le plus souvent d'une perversion de la tolérance?

Selon l'encyclopédie, « la tolérance, du latin *tolerare* (supporter), désigne la capacité à accepter ce que l'on désapprouve, c'est-à-dire ce que l'on devrait normalement refuser. Au sens moral, la tolérance est la vertu qui porte à accepter ce que l'on n'accepterait pas spontanément, par exemple, lorsque cela va à l'encontre de ses propres convictions. C'est aussi la vertu qui porte à se montrer vigilant tant envers l'intolérance qu'envers l'intolérable.

Rawls, dans sa célèbre théorie de la justice, indique qu'il faut permettre l'expression des intolérants et que de ne pas les tolérer serait intolérant et serait donc une injustice. Par contre, il établit qu'une société tolérante a le droit, et le devoir, de se protéger et que ceci impose une limite à la tolérance : une société n'a aucune obligation de tolérer des actes ou des membres voués à son extermination (1971 ; 1987).

Gandhi, une personnalité très liée à l'image de la tolérance, se méfiait déjà du terme de tolérance qui apparaît comme un droit de transgresser, octroyé par certains à d'autres, au nom d'une morale supérieure aux intérêts des personnes concernées.

Quelques exemples contemporains de tolérance :

- 1) En Grande-Bretagne, l'Employment Act de 1989 dispense les Sikhs de porter un casque sur un chantier. Le Religious Exemption Act de 1976 les exempte du port du casque en motocyclette au nom de leur tradition religieuse. Cet aménagement de la loi est revendiqué par les parlementaires britanniques comme « l'accompagnement d'une diversité culturelle dans un esprit d'égalité des chances et de tolérance mutuelle ». La perception de la religion, et de l'observance religieuse, est présentée ici comme garantes de l'ordre social.

En fait, la conséquence la plus flagrante de ce droit différencié est bien la création d'un double standard pour l'application de la loi selon les attentes culturelles d'un individu. Sous l'apparente tolérance s'exprime une forme de discrimination qui légitime la différence des droits, selon une communauté ethnique ou religieuse, notamment en matière de sécurité au travail, l'une étant assujettie à la loi et l'autre étant dispensée.

- 2) Peut-on consommer de la drogue pour des raisons religieuses ? Cette question porte en elle le mirage de la liberté à l'ombre du renoncement à l'égalité, puisqu'en adoptant le Religious Freedom Restoration Act, destiné à limiter les ingérences de l'Etat dans l'exercice de la religion, le Congrès américain a autorisé l'usage de la drogue pour des motifs religieux, inquiet des « discriminations », induites par son interdiction. La clause de libre exercice d'un culte, quels qu'en soient les risques, s'impose dès lors comme un principe d'égalité fondamental.

En réalité, sous l'apparence de la tolérance, la société américaine a renoncé ainsi à ses obligations de protéger ses membres et pratique une discrimination légale en ne reconnaissant pas aux fidèles, consommant de la drogue lors de leurs assemblées religieuses, leur droit à être protégés, y compris contre eux-mêmes. Selon la décision de la Cour suprême (1996), appliquant les termes du Religious Freedom Restoration Act, certains sont donc autorisés à consommer de la drogue alors que d'autres ne le sont pas. Les uns méritent la protection de la

collectivité, alors que d'autres peuvent se droguer et en subir les effets sur leur santé sans que cela ne gêne la société. Leur sort est-il moins important en raison de leur héritage culturel et religieux ?

Quelle grille de lecture choisir pour mieux gérer la diversité des attentes culturelles ? S'il faut s'interdire d'entrer dans un débat religieux pour en gérer les attentes individuelles, la tolérance - par principe - ne paraît pas le moyen de plus démocratique de favoriser la diversité culturelle et religieuse, puisqu'elle est porteuse d'effets contradictoires d'exclusion, de discrimination et d'inégalité.

Favoriser la cohabitation des différences impose de se distancier de la pertinence d'une attente culturelle ou religieuse pour n'en mesurer que l'impact sur la personne elle-même où sur la collectivité dans laquelle elle évolue. La connaissance de l'anthropologie du contexte social concerné devient donc un élément clé de la réflexion qui précédera l'action en ce domaine.

En guise de conclusion : vers une nouvelle éthique d'entreprise ?

Reste donc à décider entre liberté et égalité, un « choix de Sophie », dans lequel il faut s'oublier pour penser d'abord à « l'autre ». Cinq principes de réflexion nous semblent permettre de mieux décrypter une attente culturelle et d'en mesurer la faisabilité. C'est avec ces cinq principes que nous concluons ici notre réflexion. Il s'agit de cinq principes éthiques qui réaffirment la préoccupation essentielle que doit avoir l'organisation ou l'entreprise concernée : ne pas perdre de vue l'intérêt à la fois de la personne impliquée et du collectif de l'univers organisé concerné. Pour ce faire, il nous semble donc qu'il faut réaffirmer les principes d'action suivants :

- Ne pas avoir peur de l'autre mais avoir peur pour lui.
- Ne pas attribuer « d'autorité » à un individu ou un groupe un droit dont la réception serait en finalité défavorable à lui ou à la collectivité entière.
- Favoriser les conditions d'accès de chaque individu au travail
- Ne pas favoriser les conditions qui rendent l'individu ou le groupe dépendant de l'image qu'il a de lui-même.
- Ne pas accepter une attente religieuse au détriment des valeurs fondamentales de la démocratie et de l'égalité entre individus.

Cette grille de lecture n'a certes pas l'ambition de résoudre tous les problèmes posés par la cohabitation d'une diversité culturelle et religieuse dans l'espace collectif et neutre, que représente une entreprise, mais elle cherche à tracer les lignes d'une nouvelle éthique d'entreprise dont le projet immense serait d'anticiper la fin des luttes sociales et l'établissement d'un état de justice.

La mondialisation des cultures et des religions ne représente pas une menace mais une opportunité extraordinaire de favoriser l'émergence d'une société émancipée des règles archaïques, liées à la sacralité de la terre, qui ont jusque là organisé l'humanité sur des critères de différences et de séparation. La modernité a revu notre rapport au fait religieux et a permis de libérer les humains, notamment dans les sociétés occidentales, des dogmes imposés. Les religions en ont également profité. Les organisations et les entreprises éclairées et le monde

du travail en général peuvent devenir le moteur de cette nouvelle mutation en pratiquant l'innovation ordinaire (Alter, 2002). Par la même occasion, elles participeront à cette gestion bienveillante et durable que d'aucuns appellent de leurs vœux. Une responsabilité évidente, venue de l'aube des temps, car à la naissance des monothéismes, il faut rappeler que le terme « travailler » équivalait déjà à celui de « rendre un culte ». Le défi est de réaliser cet idéal dans le contexte de ce que nous avons cherché à édifier : une société républicaine laïque et démocratique.