

Gérer la diversité religieuse en entreprise



PATRICK BANON
Chaire Management de la diversité
de l'Université Paris 9-Dauphine

Organisé sous l'égide de l'association Neuchâtois, un colloque s'est tenu en septembre à la HEG Arc à Neuchâtel avec la Haute école ainsi que l'association des responsables des ressources humaines du canton: HR Neuchâtel. Patrick Banon y était invité à y tracer des pistes. Sachant que le droit du travail n'exige rien des employeurs, ces derniers étant cependant de plus en plus interpellés par le fait religieux¹.

Quelles réponses apporter aux demandes d'expression religieuse dans l'entreprise?

La diversité culturelle et religieuse est désormais un fait, une réalité qu'il faut prendre en compte. Jadis, le ciment de la société, c'était la ressemblance. Religion, apparence physique, modèle familial, peu d'espace était laissé aux particularismes. Aujourd'hui, dans une démocratie éclairée, la diversité des profils est une richesse. Ce sont désormais les différences qui font le ciment de la société. Le monde du travail et l'entreprise en particulier sont le moteur de cette nouvelle dynamique. La gestion de l'expression religieuse dans l'entreprise doit donc répondre à cette exigence d'égalité entre les collaboratrices et collaborateurs, de cohésion sociale et de performance économique et sociale.

Comment gérer les particularismes culturels, tout en préservant l'égalité entre les personnes et la cohésion sociale?

La liberté de religion, de croyance et de culte sont garantis, notamment par la Déclaration univer-

IL N'Y A PAS DE «DROIT À LA RELIGION» MÊME S'IL EXISTE UN PRINCIPE DE LIBERTÉ RELIGIEUSE. L'ENTREPRISE N'A PAS À S'ORGANISER EN FONCTION D'UN CULTE.

selle des Droits de l'Homme (et de la Femme!), ainsi que par la Convention Européenne des Droits de l'Homme (CEDH). Néanmoins des restrictions peuvent être apportées à cette liberté dans l'entreprise comme dans les autres organisations. Mais ces restrictions doivent être légitimes, proportionnées au but recherché et justifiées par la nature de la tâche à accomplir. En fait, l'entreprise n'a pas à juger de la pertinence d'un comportement religieux, mais de sa compatibilité avec le fonctionnement optimum des services de l'entreprise, et son intérêt commercial. La sécurité, l'hygiène et le prosélytisme sont aussi des critères légaux de restriction de la liberté religieuse.

Comment garantir le fonctionnement optimum des services et privilégier l'intérêt collectif sans pénaliser les libertés individuelles?

Il est essentiel de ne pas réduire un individu à son appartenance supposée ou réelle à un groupe. Les demandes, par exemple d'aménagement du temps de travail ou de jours chômés, doivent donc être individuelles et la réponse toujours individuelle. Pas de management par catégorie culturelle! Il est même plus équitable que les demandes de jour chômé ou d'aménagement du temps de travail ne soient pas motivées. Le même regard doit être porté sur une demande d'aménagement, que ce soit pour prier que pour aller chercher ses enfants à la sortie de l'école. Il est aussi important de préserver l'intimité d'une personne. L'ensemble de ses collègues n'ont pas à connaître les raisons de ses demandes.

Comment poser les bases de guides pratiques pour fournir de précieux points d'appui aux managers?

Un guide pratique doit informer, accompagner la compréhension des situations, et permettre d'anticiper les conflits. Il ne s'agit donc pas d'une boîte à outils, qui apporterait des réponses formatées à chaque situation (c'est impossible et ce serait contre-productif) mais un guide doit per-

mettre au manager de mieux comprendre et de mieux anticiper pour mieux gérer, autant dans l'intérêt collectif de l'entreprise que dans celui de chaque collaboratrice et collaborateur.

Quelle serait l'utilité de chartes d'éthique?

Une charte éthique permet de rappeler les principes fondamentaux de la société et de préciser la culture de l'entreprise. Il s'agit à la fois rassembler et de responsabiliser l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs et en même temps susciter l'adhésion de chacun autour du projet collectif que représente l'entreprise.

Peut-on préjuger de la pratique religieuse de ses salariés. Faut-il l'organiser?

Ce serait une erreur d'anticiper les pratiques religieuses des uns et des autres. L'entreprise n'a pas à organiser la vie religieuse de ses salariés. S'il existe un principe de liberté religieuse, il n'y a pas de «droit à la religion». C'est-à-dire que l'entreprise n'a pas à s'organiser en fonction d'un culte.

Quel recours au droit et à la médiation pour éclairer les dimensions du fait religieux et fournir des réponses proportionnées?

La religion, comme la culture et les traditions relèvent notamment de l'émotion. Le droit ne peut donc pas seul apporter des réponses à la diversité des questions posées par la cohabitation inédite de cultures différentes sur un territoire partagé. La médiation par des experts est une démarche intéressante, car elle permet une réponse adaptée au profil de l'entreprise. Il devient aussi essentiel aujourd'hui de former l'ensemble des salariés (et pas seulement les responsables RH) à ces nouvelles réalités du monde, et d'accompagner les entreprises dans leur management de la diversité culturelle et religieuse. ■

(1) Patrick Banon intervient avec Alain Max Guénette (HEG Arc) dans des entreprises en matière de diversité.