

LE RAMADAN EN ENTREPRISE

LE FLOTTEMENT DES DRH

Comment les entreprises doivent-elles et peuvent-elles concilier le jeûne du Ramadan et les obligations de sécurité et de santé de leurs collaborateurs concernés ? Entre la nécessaire neutralité et les mesures conservatoires, le chemin est étroit. Du coup, les DRH tâtonnent et ce n'est pas le droit qui est de nature à leur donner les réponses à leurs incertitudes. Décryptage.

Liberté de manifester sa religion

Le Préambule de la Constitution de 1946 et l'article 9 de la Convention européenne des droits de l'homme consacrent le principe de la liberté de manifester ses convictions religieuses, qui, en son premier alinéa, dit pour droit que « toute personne a droit à la liberté de pensée, de conscience et de religion ». « Ce droit implique la liberté de changer de religion ou de conviction, ainsi que la liberté de manifester sa religion ou sa conviction individuellement ou collectivement, en public ou en privé, par le culte, l'enseignement, les pratiques et l'accomplissement des rites. » ♦

« **L**e cas le plus hallucinant a été, peu avant le début du mois de Ramadan, une lettre de la part d'une entreprise franco-britannique demandant à tous ses salariés de "partager ce moment" avec ceux qui jeûnaient en faisant de même et, qui plus est, d'indiquer leur choix à la direction... Et bien sûr, rien de tel n'avait été fait pour Kippour ! », s'étrangle Patrick Banon, associé à la chaire Management, diversités et cohésion sociale de l'université Paris-Dauphine. Difficile, selon ce spécialiste des sujets religieux dans l'entreprise, de trouver pire pratique, puisque tout, dans cette initiative, est de fort mauvais aloi, et principalement l'idée de singulariser un groupe d'individus, « au nom d'une ouverture d'esprit plus britannique que française, d'ailleurs, analyse-t-il, et qui va totalement à l'encontre de la notion de cohésion des équipes. »

Une maladresse, certes, mais comment se comporter exactement ? « Une bonne partie des DRH sont mal à l'aise avec le fait religieux en entreprise », poursuit le professeur Banon, qui en a interrogé plus d'un sur ce sujet. Question d'histoire, celle de la France – de la Révolution à la décolonisation – mais aussi question d'émotion, celle que suscite automatiquement un sujet appartenant à la sphère privée et à l'intime. Autant d'éléments également de nature à expliquer la méconnaissance des religions qu'il constate chez les DRH.

Conséquence, en tout cas, plus d'un tâtonne. Pas étonnant dans ces conditions que le ministère du Travail ait éprouvé le besoin de publier un Guide pratique du fait religieux dans les entreprises privées, comme il l'a fait début 2018. Ce qui n'empêche pas certains DRH et managers de rechigner encore à en parler, tandis que d'autres en font trop, comme ceux qui ont offert, sans que les salariés l'aient demandé,

une salle de prière dans leur établissement, raconte Patrick Banon. Attention, en effet, à ce que certaines initiatives n'aient pas l'effet inverse de celui prévu, en stigmatisant une partie de l'effectif, qui s'en serait bien passée... Concernant le mois de Ramadan, qui vient de se terminer, la situation est tout aussi délicate. Du fait que « le droit du travail ne permet pas aux entreprises de poser des questions aux collaborateurs sur leurs pratiques religieuses – pas plus que sur leur appartenance religieuse, d'ailleurs, elles ne peuvent pas savoir, officiellement, qui jeûne et qui ne jeûne pas », précise Sophie Gherardi, directrice du Centre d'étude du fait religieux contemporain.

IMPACT DE LA PRATIQUE

Que faire alors ? D'abord, les DRH ne doivent être mus que par une chose : non pas la pratique du jeûne pendant le mois de Ramadan, puisque le Code du travail pose le principe de non-discrimination, tandis



Credit photo

que la Constitution de 1946 consacre la liberté de manifester ses convictions religieuses, mais « l'impact de cette pratique, notamment sur la sécurité et la santé », précise Patrick Banon. Des responsabilités croisées, d'ailleurs, le salarié – on pense à un grutier sur un chantier ou un chauffeur de poids lourd sur l'autoroute – étant lui-même responsable de veiller à sa sécurité et à celle d'autrui.

Le principe de l'impact étant posé, encore faut-il le conjuguer au présent dans l'entreprise... Pas toujours évident. D'abord, prévient Patrick Banon, « il faut redonner aux managers la liberté de gérer, au cas par cas, et anticiper les choses pour ne pas avoir à les subir ». Certes, mais comment ? Au nom de la liberté de manifester ses convictions religieuses, il est impossible pour un manager ou un DRH de mettre en congés forcés un salarié qui pratiquerait le jeûne et encore moins de le licencier. Cependant, selon le Guide pratique du fait religieux, « dans

l'hypothèse où il est établi que le/la salarié(e) n'est pas en capacité d'exécuter son travail dans les conditions de sécurité requises, vous devez le/la retirer de son poste de travail. Ce retrait constitue une mesure de précaution et de préservation de la santé et de la sécurité du/ de la salarié(e) lui/elle-même et, le cas échéant, des collègues et des tiers. Pendant la période non travaillée, vous pouvez maintenir la rémunération mais n'y êtes pas tenu ».

En outre, le Code du travail, s'il pose bien un principe général de non-discrimination, en exprime également un autre, le fait que la religion n'est pas prise en compte dans les aménagements obligatoires auxquels les employeurs doivent se soumettre (comme c'est au contraire le cas pour le handicap). Pas question, donc, pour un salarié d'exiger d'arriver plus tard au travail, par exemple... Cela étant dit, puisque l'entreprise a l'obligation de créer des conditions de sécurité pour tous

ses salariés, cela peut vouloir dire, de manière générale, aménager les horaires ou alléger la charge de travail, « mais uniquement si le salarié concerné en fait la demande et si l'aménagement est faisable sans perturber le fonctionnement général de l'entreprise », souligne Patrick Banon. Au cas par cas, donc, sans oublier le principe d'équité pour tous et de non-stigmatisation d'un groupe.

MÉDECINE DU TRAVAIL

Et alors que les non-dits persistent dans les entreprises, certains, comme Ryadh B., qui travaille depuis trois ans au sein d'un institut de recherche à Paris, aménagent eux-mêmes leurs horaires... « Par définition, je ne prends pas de pause déjeuner, ni de pause cigarette pendant la journée. Du coup, j'arrive un peu plus tard le matin », explique-t-il. Sa hiérarchie et ses collègues savent-ils qu'il fait le Ramadan tous les ans ? « Ils s'en sont aperçus, ne serait-ce que parce que je suis fatigué pendant cette période, et ils m'ont posé quelques questions, mais nous en parlons peu. J'apprécie l'empathie, bien sûr, mais je ne veux pas me mettre en avant. Après tout, nous sommes dans un cadre professionnel », conclut le jeune homme. Au-delà d'un meilleur confort, s'il y a urgence concernant la

Principe de non-discrimination

L'article L. 1132-1 du Code du travail pose un principe général de non-discrimination et liste l'ensemble des qualités que l'employeur a l'interdiction de prendre en considération lorsqu'il prend une décision vis-à-vis d'un salarié. Ce sont « son origine, son sexe, ses mœurs, son orientation sexuelle, son identité de genre, son âge, sa situation de famille ou sa grossesse, ses caractéristiques génétiques, la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique, apparente ou connue de son auteur, son appartenance ou sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race, ses opinions politiques, ses activités syndicales ou mutualistes, ses convictions religieuses, son apparence physique, son nom de famille, son lieu de résidence ou sa domiciliation bancaire, ou son état de santé, sa perte d'autonomie ou son handicap, sa capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français ». ♦

santé d'un salarié ou sa sécurité et celle d'autrui, « le seul recours possible, la seule possibilité légale, c'est la médecine du travail », relève Patrick Banon. « Le thème de la santé et de la sécurité est d'autant plus épineux à gérer que certains salariés sont dans le déni, jurant qu'ils ont l'habitude de jeûner et n'ont aucun problème », souligne pour sa part Sophie Gherardi. Là encore, une seule solution, le cas par cas, associé à l'anticipation et à la vigilance, bien sûr. D'ailleurs, rien n'empêche d'avoir à l'esprit le fait que l'Islam interdit à tout

croyant de mettre sa propre santé en danger dans le cadre du Ramadan et stipule que le jeûne soit rompu en cas de problèmes de santé, sans compter que plusieurs exemptions sont prévues pour les voyageurs, les femmes enceintes, les vieillards, les malades... Ainsi, « en cas de canicule, il faut prévoir de s'hydrater sur un chantier, remarque Patrick Banon. Le Coran le permet et cela se pratique en Arabie saoudite, par exemple ». Encore faudrait-il que pratiquants et DRH en soient conscients... Ces derniers auraient de toute façon

intérêt à s'intéresser aux religions, ne serait-ce que parce que, selon de récentes enquêtes, la religiosité s'accroît dans la société. Et les dernières estimations font état, sur les quelque six millions de musulmans de France, d'une légère progression, ces dernières années, de l'observance du jeûne pendant

le mois de Ramadan (à environ 75 % à 80 % actuellement, contre 70 % selon un sondage Ifop de 2011). Forcément, parmi ces jeûneurs, on trouve des salariés, vis-à-vis desquels il faut, selon Patrick Banon, instaurer une « neutralité bienveillante » – comme pour tous les autres. ♦
LVS ZOHIN



Neutralité religieuse

La loi du 8 août 2016 sur le travail donne une base juridique claire aux entreprises qui souhaitent instaurer une neutralité religieuse dans leur règlement intérieur (avec l'article L. 1321-2-1 qui conduit à limiter l'expression des convictions personnelles, notamment religieuses, des salariés).

LES BONNES PRATIQUES : CONJUGUER BIENVEILLANCE ET EXIGENCE

1 • L'ACTION DES RH, et plus précisément celle des managers de proximité, puisque ce sont eux qui doivent agir au quotidien, doit être fondée sur trois grands principes, explique Pascal Bernard, président de l'ANDRH Île-de-France (et directeur de l'innovation sociale à La Poste, services courrier et colis) : le respect de l'équité dans l'équipe, la santé et la sécurité, qui doivent primer, et la cohésion des équipes. « Et tout repose sur le manager de proximité, il faut lui donner les moyens et faire en sorte que les collaborateurs soient inspirés par son exemple », poursuit ce spécialiste du fait religieux en entreprise. À ces trois principes s'ajoutent deux mots d'ordre : « Dédramatiser et anticiper ».

2 • QUESTION DÉDRAMATISATION, « les entreprises devraient donner des notions de base aux managers de proximité sur les principales religions, afin de les armer un peu plus, même s'il ne s'agit pas d'entrer dans un débat », estime Pascal Bernard. Ainsi, si l'on parle de l'Islam et du Ramadan, en savoir plus sur les « soi-disant interdits, et avoir à l'esprit que des exceptions et des exemptions existent, que l'on peut rattraper plus tard dans l'année un jour de jeûne perdu, peut aider le manager à banaliser quelque peu les choses », poursuit-il.

3 • QUESTION ANTICIPATION, le manager de proximité ne doit pas entrer dans les causes (qu'elles soient personnelles, religieuses, ou autres) mais dans l'impact que les comportements ou les pratiques, quelles qu'elles soient, ont sur la cohésion professionnelle et l'exécution du travail. En ce qui concerne la santé et la sécurité, qui doivent l'emporter sur tout le reste, « il ne s'agit pas de faire un petit discours sur la santé et la sécurité à la veille du Ramadan, prévient Pascal Bernard. Cette vigilance doit être, surtout dans les transports, le BTP, etc., une action de tous les jours, de toute l'année. Dans ces conditions, en parler aussi au moment du jeûne de Ramadan passera mieux ».

4 • QUESTION GESTION DES ÉQUIPES, « le manager doit traiter la demande (car il doit y avoir une demande) sans se préoccuper de l'origine (religieuse ou autre), en vérifiant qu'un aménagement de temps ou un allègement de la charge de travail, par exemple, est possible tout en maintenant le bon déroulement des activités et en respectant l'équité de traitement de tous ». À cet égard, il s'agit de s'assurer, une fois de plus, qu'il n'y aura pas singularisation, préférence ou stigmatisation d'un groupe

en particulier. Enfin, précise ce spécialiste, « tout dépend du contexte. Charge aux managers de faire preuve d'intelligence de proximité ». Ainsi, si un espace peut être aménagé pour que les jeûneurs se reposent pendant que d'autres collaborateurs prennent leur pause repas, inutile de l'« étiqueter » en tant que tel. « Mieux vaut avoir une mixité d'usages et que cette salle puisse servir à tous, sans que la question de religion n'entre en ligne de compte », précise Pascal Bernard.

5 • DE MANIÈRE GÉNÉRALE, mieux vaut sortir des non-dits, en particulier dus à la méconnaissance des religions et à la « gêne » que cette intrusion de l'intime peut occasionner pour « aborder ces questions sur le terrain, sans avoir peur de l'altérité », remarque Pascal Bernard, le tout pour permettre au manager d'être « à la fois exigeant et bienveillant » vis-à-vis des collaborateurs. Ce qui passe souvent, pour les managers, par un travail sur eux-mêmes, afin de vérifier leur propre adhésion – ou non – à des principes tels que « toutes les religions ou toutes les origines se valent » et d'agir en conséquence, conclut ce spécialiste. ♦
L. Z.

INTERVIEW

JEAN-FRANÇOIS CHANLAT

« UN MANAGER SUR CINQ S'ESTIME DÉBORDÉ PAR LE FAIT RELIGIEUX »

► De plus en plus de responsables font état de conflits liés à des questions religieuses au sein de leurs entreprises, phénomène confirmé par l'enquête 2017 de l'Observatoire du fait religieux en entreprise. Enseignant à l'université Paris Dauphine, Jean-François Chanlat a publié plusieurs ouvrages consacrés au management de la diversité*.

Depuis 2013, l'Observatoire du fait religieux en entreprise, créé par notre collègue Lionel Honoré en lien avec l'institut Randstad, mène chaque année une enquête. Ses résultats sont assez frappants. Ainsi, en 2017, deux tiers des salariés déclarent observer régulièrement ou occasionnellement des faits religieux au travail ; 7,5 % évoquent des situations conflictuelles. Un manager sur cinq s'estime débordé par le fait religieux. La question de fond est en réalité la suivante : comment, dans une société devenue pluriculturelle, rendre compatible le temps collectif et le temps des convictions religieuses par essence particulariste ? On voit que cette question se pose dans les entreprises comme dans la sphère publique. Mais alors que, dans la sphère publique, le principe de laïcité s'applique, ce n'est pas le cas dans les entreprises privées.

Les attentats islamistes de ces dernières années ont-ils modifié la perception du fait religieux en entreprise ? Mon collègue Patrick Banon, associé à la chaire Management, diversité et cohésion



sociale de l'université Paris Dauphine, et qui intervient fréquemment sur le terrain, fait remonter ces derniers temps de nombreux cas épineux. Certaines entreprises sont en effet confrontées aujourd'hui à la présence en leur sein de salariés islamistes radicalisés. L'une d'elle a dû ainsi se séparer récemment de 73 personnes fichées S pour des raisons de sécurité.

Le principe de « neutralité de l'entreprise » qui émerge des jurisprudences récentes va-t-il permettre de résoudre plus facilement les différends liés aux religions au sein des organisations ?

En France, il y a une tradition de discrétion, de retenue religieuse qui s'ancre dans l'histoire. Mais les règles de la laïcité qui datent du début du XXe siècle ne concernent que la sphère publique et apparentée et ne s'appliquent donc pas au secteur privé. Beaucoup de dirigeants d'entreprise estimaient donc, jusqu'il y a peu, manquer d'un cadre légal approprié. La loi Travail – ou loi El Khomri – adoptée en août 2016 a rendu possible l'inscription d'une « clause de neutralité » dans le règlement intérieur des entreprises, précisant les conduites autorisées et interdites. La Cour de justice de l'Union européenne, au printemps 2017, puis la Cour de cassation, à l'automne suivant, ont précisé les modalités possibles de cette « neutralité ». Pas question, par exemple, d'interdire le foulard dans une entreprise sans interdire tout autre signe témoignant

de convictions politiques, philosophiques ou religieuses. Et ces interdictions ne sont considérées comme acceptables que pour les salariés en contact avec la clientèle. De même, on ne peut pas empêcher quelqu'un de prier sur le lieu de travail, mais il ne faut pas que l'organisation de ces prières perturbe la production.

La jurisprudence est assez complexe, ce qui favorise les grandes entreprises disposant de services juridiques, à même de guider les décisions, mais l'établissement d'un règlement intérieur peut être un bon cadre de départ pour toute entreprise.

Vous avez publié un ouvrage sur les pratiques en vigueur dans différents pays.* Les problèmes sont-ils semblables et les solutions similaires aux nôtres ?

Le principe de laïcité est spécifiquement français. Au Royaume-Uni par exemple, où la reine est chef de l'Église anglicane, le concept n'a aucun sens. Les pays anglo-saxons, de manière générale, sont plus ouverts à la diversité des pratiques religieuses. Mais on sent depuis peu dans ces pays un intérêt pour le modèle français.

La communauté musulmane française est en effet la plus importante du continent, environ un quart des musulmans européens vivent en France. Si la grande majorité ne pose aucun problème, une minorité suscite cependant des difficultés par leurs exigences accrues sur le lieu de travail. Nos voisins observent d'autant plus près les pratiques françaises qu'ils voient leur population musulmane s'accroître, et apparaître des zones de friction avec les minorités rigoristes qui existent en leur sein. ♦ PROPOS RECUEILLIS PAR LISA VANIER

* Management et diversité, tome : Comparaisons internationales et Management et diversité, tome II : Approches thématiques, sous la direction de Jean-François Chanlat et Mustafa Özbilgin, éditions Les Presses de l'université Laval, Herman, 2018.