

# Religions : les managers doivent gérer...

**VINCENT BOUQUET** ([HTTP://WWW.LESECHOS.FR/JOURNALISTES/INDEX.PHP?ID=69924](http://www.lesechos.fr/journalistes/index.php?id=69924)) | Le 19/09 à 06:00



droit. - . Photo Fred Marvaux/RéA

**Dans un contexte sensible, selon que leur secteur relève du public ou du privé, dirigeants et managers tentent de faire face au fait religieux avec tact et mesure.**

Si le fait religieux en entreprise ne date pas d'hier, le climat autour de cette question s'y est, comme dans l'ensemble de la société, sensiblement tendu ces derniers mois. « *Les attentats et le phénomène de radicalisation ont changé le regard du collectif de travail, confirme Luis Molina, directeur compétences et performances sociétales d'EDF. Il est désormais demandé aux managers de prendre des positions, parfois fermes, sur le sujet.* » Problème : « *Les entreprises ne savent souvent pas trop comment gérer le fait religieux quand elles y sont confrontées, souligne Henri de Castries, ex-PDG* ([http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition\\_president-directeur-](http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_president-directeur-)

[general.html#xtor=SEC-3168](#)) d'AXA et président de l'Institut Montaigne qui a organisé, la semaine passée, une conférence sur ce thème. *Il ne faut être ni dans la négation ni dans la complaisance.* »

Or le cadre juridique s'appliquant aux entreprises privées, non soumises au principe de laïcité réservé par essence à l'Etat, laisse une certaine place à l'appréciation des instances dirigeantes. Droit fondamental, la liberté de pratiquer sa religion est garantie par la Convention européenne des droits de l'homme (CEDH). Elle peut cependant être limitée en entreprise au nom de la protection des individus - respect des règles d'hygiène et de sécurité, absence de prosélytisme - et de la bonne marche de l'organisation. *« Même si ce concept comporte une part de subjectivité, il permet aux sociétés d'être juridiquement bien équipées pour répondre aux demandes de salariés sur les temps de pause, les congés ou le régime alimentaire, assure Eric Manca, avocat associé chez August & Debouzy. Le manager doit uniquement se demander si cela va perturber, ou non, le bon fonctionnement de l'entreprise. »*

## **Se détacher du religieux**

Pour traiter les requêtes de certains salariés, les entreprises semblent avoir trouvé la parade : en exfiltrer la dimension religieuse. Dans cet esprit, EDF - dont une nouvelle version du guide interne est sortie en juillet dernier - rappelle à ses managers d'aborder ces questions comme ils le font pour le reste. *« Pour les demandes de congés, par exemple, le salarié n'a besoin d'apporter aucune justification »*, illustre Luis Molina. Au BHV-Le Marais, à l'occasion du déménagement du restaurant interne de l'entreprise, un employé a réclamé *« une alimentation qui réponde aux différentes pratiques religieuses »*, relate le DRH, Fathallah Charef. La commission restauration saisie du sujet n'a pas donné suite à cette demande, estimant que l'entreprise n'en avait pas les moyens. *« Si un collaborateur réclame un repas casher ou sans porc, par exemple, il faut que l'entreprise le traite comme si on leur demandait un repas bio »*, affirme Eric Manca.

## **L'exposition à la clientèle**

Mais cette logique trouve ses limites quand émerge une autre question, celle du port ostentatoire de signes religieux. Ce dernier, proscrit dans les entités dotées d'une mission de service public, ne peut pas, en théorie, être totalement banni dans les entreprises privées. *« Sauf que le sujet de l'exposition à la clientèle reste en suspens »*, nuance Jean

Martinez, avocat associé au cabinet Chassany Watrelot & Associés. *« Si des clients se plaignent de voir un salarié portant un signe religieux, ne peut-on pas considérer que cela nuit à l'intérêt commercial de l'entreprise ? »*

Saisie par la Cour de cassation, c'est tout le débat que la Cour de justice de l'Union européenne va devoir trancher dans les prochains mois. L'affaire remonte à 2009. A l'époque, la société Micropole Univers licencie, sans préavis, une de ses ingénieures d'études, à la suite de la plainte d'un *« très gros client »*, Groupama Toulouse, chez qui elle intervenait. En cause : le voile de la jeune femme qui aurait gêné *« un certain nombre »* de ses collaborateurs et qu'ils réclamaient de ne plus voir. Après lui avoir demandé de l'ôter et essuyé un refus, Micropole Univers la congédie au motif qu'elle entravait le bon développement de l'entreprise puisqu'elle ne pouvait plus, dans ces conditions, intervenir chez le client. Un argument que l'avocate générale de la CJUE a battu en brèche dans ses conclusions rendues à la mi-juillet, estimant que *« le risque de préjudice financier pour l'employeur ne peut justifier une discrimination directe »*. Les juges de la Cour de justice européenne de Luxembourg suivront-ils ou non cet avis ?

Confronté à un cas similaire il y a deux ans, le BHV avait opté, quant à lui, pour un règlement à l'amiable. *« Du jour au lendemain, une de nos caissières est arrivée avec un foulard, raconte Fathallah Charef. Comme elle était au contact de la clientèle, nous lui avons demandé de le retirer. Et, face à son refus, nous avons procédé à une rupture conventionnelle de contrat. »* En revanche, sollicité par une salariée qui s'était plainte d'avoir croisé une collaboratrice voilée dans l'ascenseur, le même DRH lui avait expliqué que cette dernière, occupant une fonction support, pouvait tout à fait porter un foulard. *« Nous nous fondons toujours sur trois éléments : le cadre légal, le rapport à la clientèle et les contraintes organisationnelles »,* souligne Fathallah Charef.

## **Uniformiser les pratiques**

Exonérées de cette question, les entreprises dotées d'une mission de service public n'en sont pas moins confrontées à certains comportements radicaux. Chez Keolis Ile-de-France, les femmes responsables des ressources humaines ont protesté les premières. *« Elles en avaient assez, lors des réunions, de ne pas être saluées par certains salariés, qui par ailleurs saluaient les hommes »,* explique le DRH, Bruno Le Normand. Pour mettre fin à cette situation, l'entreprise a édicté un guide où elle demande, notamment, à ses collaborateurs de saluer les unes les autres d'une façon uniforme, quel que soit leur sexe. *« Cela peut se matérialiser par un salut collectif et plus forcément par un serrage de main,* poursuit le DRH. *Depuis, ça se passe mieux ! »*

Même cause, mêmes effets à la RATP de Saint-Denis. « *Cela concernait cinq personnes sur les 800 que compte le centre, relate le délégué général à l'éthique de la Régie de transports, Patrice Obert, nommé en décembre 2015, après les attentats du 13 novembre. A la suite d'un dialogue, parfois difficile, un collaborateur a accepté de serrer la main de tous les salariés, sans distinction, et les quatre autres ont choisi de ne plus serrer la main de personne. Cette seconde solution peut créer d'autres difficultés, notamment au niveau de la cohésion des équipes, mais, au moins, il n'y a plus de discrimination.* » Pour soutenir ses managers dans cette voie, la RATP a diffusé un plan, en février dernier, pour rappeler les règles à tous ses salariés : ils doivent obéir à une neutralité stricte par rapport aux voyageurs et à leurs collègues, et ne peuvent adopter une attitude discriminante. « *Sans quoi, après deux rappels à l'ordre, nous n'hésiterons pas à sanctionner* », prévient Patrice Obert. La même réaction a prévalu chez EDF, confronté à des problèmes de salutations dans ses centres d'appels. « *Pour l'instant, les recadrages ponctuels ont produit leurs effets* », conclut Luis Molina.

## À NOTER

Le ministère du Travail présentera un guide du fait religieux en entreprise le 20 octobre prochain.

Vincent Bouquet

**[@VincentBouquet \(https://twitter.com/VincentBouquet\)](https://twitter.com/VincentBouquet)**

Suivre

(javascript:void(0);)