

## Manager le fait religieux Les convictions personnelles en travail

**Pour être opératoire dans la sphère professionnelle, la laïcité doit pouvoir se construire dans l'activité de travail, sans céder au quiproquo sur l'émancipation. La responsabilité du manager est renforcée et de nouvelles pratiques syndicales, telles que la médiation, sont à construire.**

Nous faisons tous l'expérience de situations professionnelles de travail inclusives, dans lesquelles chacun trouve un sens personnel à son travail dans une dynamique de groupe. A l'opposé, nous vivons d'autres moments où le prescrit prend le pas sur l'échange et la construction collective, et où, au final, il est surtout attendu une rassurante (pour qui ?) uniformisation des salariés. Si le fait religieux au travail interpelle autant, et parfois avec véhémence, c'est que nous vivons un long quiproquo de ce que sont l'émancipation et l'expression des salariés au travail.

### Les agents publics approfondissent la laïcité dans leur travail

Avant tout, il faut distinguer deux situations différentes : le public et le privé. L'Etat français est laïc. L'article 1 de Constitution de 1958 souligne que la République « *respecte toutes les croyances* ». La laïcité a alors pour corollaire sa neutralité à l'égard des religions, de telle sorte que les agents de l'Etat, des hôpitaux et des collectivités publiques ont une stricte obligation de neutralité qui se traduit par le fait de ne pas manifester une

conviction ou une pratique religieuse dans l'exercice de leurs fonctions. Instituée en 1905, cette laïcité est un principe d'organisation politique et sociale que les agents publics travaillent et approfondissent au quotidien, car elle est une des composantes du sens de leur métier : accueillir et servir pour créer de l'intégration sociale et nationale, de la solidarité. Les rituels de rappels de cette laïcité alors promulguée « valeur » sont utiles, mais bien insuffisants dans la pratique pour les fonctionnaires. Les managers du service public ou des entreprises privées gérant un service public trouvent dans les chartes de la laïcité un appui juridique (RATP ou Air France par exemple). Mais c'est dans leur travail quotidien, face aux situations nouvelles qui les interrogent, qu'ils construisent collectivement la laïcité de l'Etat, celle qui garantit l'intégration du plus grand nombre, et la liberté d'expression des convictions et pratiques religieuses des citoyens qui le souhaitent. Le rôle du manager, qui anime cet approfondissement de la laïcité de l'Etat et des collectivités, est primordial.

## Emancipation et expression des salariés : un quiproquo

Pour que le travail puisse être un moment d'intégration sociale et de construction personnelle, il s'agit d'abord de ne pas céder au quiproquo sur la question de l'émancipation. Première option : considérer que s'émanciper, c'est mettre entre parenthèses ses convictions au nom de valeurs prescrites par le haut – et l'on sait que les valeurs, encore moins que les principes et les goûts ne se discutent. Il revient alors d'obtenir une « laïcité » considérée comme un impératif catégorique, par l'action directe de l'entreprise sur les salariés. Les corps intermédiaires, et plus encore le management de proximité, sont ici inutiles puisque l'intégration de l'individu se fait en prenant de la distance avec ses appartenances. Mais comment le travail peut-il « travailler » les convictions et les valeurs si elles sont hors-champ ?

La seconde option considère que s'émanciper, c'est construire les conditions pour traiter les dilemmes auxquels donne lieu l'expression de convictions personnelles. Des convictions individuelles jamais isolées d'un contexte collectif, d'un rapport à l'autre, à une organisation de travail, qui devraient permettre à chacun de construire les équilibres de vie et les choix personnels qui lui conviennent. La responsabilité de l'entreprise est d'organiser les conditions de ces

échanges, dans les très strictes limites des enjeux d'expression du fait religieux<sup>1</sup> : s'il s'agit de discriminations hommes-femmes, il revient de les sanctionner selon le degré en tant que telles.

## Les valeurs se construisent dans l'activité de travail

S'intégrer, « faire collectif », c'est évoluer dans un monde que l'on contribue soi-même à construire à partir de son parcours personnel et vers un projet. En entreprise, le lien est devenu si étroit entre intégration et laïcité que, rituel d'accueil, tout nouvel embauché reçoit un document présentant « la culture et les valeurs » de l'organisation. Pourtant, qui pourrait croire réellement qu'il épouse ce jour-là les valeurs de son entreprise ? Nul n'est dupe, mais le rituel permet d'accueillir, de donner des repères essentiels au nouvel arrivant sur ce qui a déjà été explicité par les autres sur ce qu'il est possible d'exprimer au sein de son travail.

Si la question de l'expression du fait religieux apparaît dans la gestion des congés, des repas, des cadeaux, c'est celle de la qualité de l'expression des salariés dans l'entreprise. Plus les convictions religieuses seront considérées comme des déterminismes auquel il s'agirait d'arracher les personnes, plus le cocktail explosif de la montée d'une crise identitaire (nourrie de

---

<sup>1</sup> Cf. également le très utile guide « *Fait religieux en entreprise* », [cfdt.fr/outils](http://cfdt.fr/outils).

sentiment d'exclusion sociale) et de la religiosité – celle qui offre une identité au prix d'un désengagement du monde – se tendra.

### **Pour une laïcité réelle, le manager de proximité en première ligne**

D'après une étude réalisée en 2015 par l'Observatoire du fait religieux en entreprise, les demandes liées aux faits religieux se manifestent avec plus d'intensité : 23% des DRH et managers y sont confrontés régulièrement. Le manager est souvent seul, car si la question est portée par l'entreprise, elle l'est de manière abstraite, et les guides, s'ils peuvent être des appuis d'urgence utiles, ne permettent pas de faire mûrir l'enjeu du fait religieux au sein du collectif. D'où l'aggravation de la situation et de la solitude des cadres de proximité. Il est le responsable de l'organisation de la vie quotidienne d'une équipe de travail. Ses choix ont des effets sur la vie privée qu'il doit prévoir tant dans les conditions de travail que dans l'équilibre des rythmes. Lorsqu'il est amené à arbitrer, il peut se poser des questions sur son référentiel, parfois constitué à partir de ses propres valeurs. C'est en ce sens que la CFDT Cadres engage un travail d'appuis aux managers de proximité afin de créer un équilibre pour que le travail reste un lieu d'intégration pour tous. Le droit fondamental de la liberté religieuse vient parfois percuter l'organisation du travail.

La responsabilité du manager est d'anticiper ces tensions pour que la bonne marche de l'entreprise ne soit pas perturbée. Les espaces de dialogues professionnels permettent d'engager l'échange. Analyser les impacts concrets dans la vie professionnelle permet parfois de désamorcer les tensions, l'intervention d'un tiers peut permettre aux individus d'évoluer et de régler une situation conflictuelle... Traiter au cas par cas... Jusqu'à une certaine limite. Le manager doit éviter de prendre une position personnelle, tout en s'inscrivant dans une démarche de respect des convictions de chacun qui repose sur l'écoute et le dialogue. Où peuvent mûrir les arbitrages qui conviennent à tous ? Les situations sont parfois telles qu'un échange en réunion de service conduit seulement à stigmatiser et exclure la personne. D'autres méthodes d'échanges, avec de nouveaux appuis professionnels, peuvent alors être utiles et constructives. Pour le manager de proximité, découvrir des attitudes de médiation, voire demander à y recourir, de manière non hiérarchique, peut permettre à chacun d'exprimer, au travail, les convictions qui sont les siennes, parce que justement, elles évoluent.

**A.-F. Q.  
C. T**

*A.-F. Quintin et C. Tampreau  
sont respectivement secrétaire  
nationale et membre du Bn  
CFDT Cadres.*