



© blacksalmon-AdobeStock

LIGHTS - Human/Well being

Ne plus avoir peur de la religion en entreprise pour en voir les vertus ?

ESCP Impact Paper No.2024-73-FR

Géraldine GALINDO & Sarra CHENIGLE
ESCP Business School

[Ne plus avoir peur de la religion en entreprise pour en voir les vertus ?

Géraldine Galindo*
Sarrah Chenigle **

ESCP Business School

Abstract

Il existe désormais une diversification des croyances en Europe malgré l'histoire culturelle chrétienne. Cette évolution fait émerger des revendications religieuses assorties de peurs persistantes et de visions négatives du religieux. Le monde professionnel n'est pas exempt de ces crispations. Nous proposons de revenir sur les deux facettes des faits religieux au travail. D'un côté, la volonté des individus à être eux-mêmes dans toutes les sphères de leur vie oblige les entreprises à se saisir de ce sujet, parfois avec difficultés, et à chercher des régulations. D'un autre côté, nous mettons en lumière une lecture plus positive de l'intégration de ces questions religieuses dans le monde du travail, en l'envisageant sous les angles de la performance, du bien-être physique et/ou psychologique et de l'amélioration des relations interpersonnelles.

Mots clés : Identité religieuse ; Discrimination ; Inclusion ; Perspective positive ; Paradigme.

* Professor, ESCP Business School

** Post-doctorante, ESCP Business School

Ne plus avoir peur de la religion en entreprise pour en voir les vertus ?

Introduction

"C'est en Europe que l'on trouve le plus grand nombre de pays où les attaques contre les biens sont liées à la religion en 2020" (Pew Research Center, 2023). Chaque attaque ou dégradation de lieux publics donne lieu à des débats mais aussi accroît les peurs et suspicions à l'égard de la religion et de ceux qui y adhèrent. La religion est, et a toujours été, un sujet sensible au sein des pays ou aux niveaux individuels (Gaillard, Galindo & Honoré, 2022). Les débats médiatiques et politiques sur le port de tenues pouvant être qualifiées de religieuses refont ainsi régulièrement l'objet de toutes les attentions dans les écoles françaises.

Les pays européens ont cependant des conceptions parfois très éloignées de la place de la religion dans la société. L'étude du Pew Research Center (2018) souligne par exemple que le rapport à la religion entre les pays d'Europe de l'Est et ceux d'Europe de l'Ouest diffère. Les premiers sont par exemple moins nombreux à vouloir accueillir des musulmans ou des juifs dans leur famille ou leur quartier comparés aux pays de l'Ouest. Ils sont également plus divisés quant à la séparation de l'État et du religieux, là où la majorité des pays de l'Ouest estiment pour la plupart que la religion et le gouvernement doivent être séparés. Malgré ces différences de conception, l'article 9 de la Convention Européenne des Droits de l'Homme (CEDH) garantit la liberté de pensée, de conscience et de religion à tous, tant au niveau de la société que dans les entreprises.

Ce sujet s'est aussi imposé dans un autre espace, celui des entreprises. Si certains secteurs d'activité exigent une neutralité des salariés (l'État Belge ou encore le secteur public en France) associée à une invisibilisation du religieux, les entreprises privées ont des libertés plus étendues et rencontrent des difficultés persistantes de gestion du fait religieux. Des affaires emblématiques ont marqué le monde du travail en France, en Allemagne ou en Autriche, conduisant parfois à la saisine de la Cour de Justice de l'Union Européenne pour contester l'interdiction de porter le voile sur le lieu de travail. Ces exemples montrent la complexité de la gestion du religieux qui est le plus souvent perçue sous l'angle du négatif et peut parfois conduire à des conflits ou à des surmédialisations des faits, mais qui, dans la majorité des cas, ne pose pas de problèmes majeurs (Rapport de l'OFRE, 2023 ; Gaillard et al., 2022).

Nous articulons notre Impact Paper autour de cette vision contrastée du sujet de la religion au travail, en présentant tout d'abord les problématiques et les tensions rencontrées ou ressenties face à l'expression religieuse au travail, puis en montrant qu'au-delà des peurs et appréhensions, la religion peut être porteuse de nouvelles promesses et engendrer des effets individuels et organisationnels.

La religion source de peurs et de tabous dans les entreprises .

La religion dans le monde professionnel est entourée de nombreuses incertitudes voire de craintes.

On lui reconnaît depuis toujours une place centrale dans l'identité de beaucoup d'individus (e.g. Hicks, 2003). Alors qu'elle relève du *forum internum* ou du for intérieur, elle peut aussi être manifestée de manière volontaire verbalement ou à travers le port de certains signes ou objets religieux et ainsi appartenir au *forum externum* (for extérieur) (Ragins, 2008). Du fait du caractère au départ invisible de la religion, il est très difficile de prévoir ce

dévoilement, qui peut dépendre de facteurs intimes, d'interactions personnelles, des lieux et des relations de travail ou d'une évolution de la place de la foi dans la vie de la personne. Tout croyant s'engage dans un calcul coûts/bénéfices des risques associés à ce dévoilement (Jones et King, 2014) avec des stratégies souvent singulières. Afficher sa religion est alors souvent considéré comme risqué et à l'origine d'une stigmatisation voire d'exclusion (e.g. Kreiner et al., 2006).

La diversification des croyances engendre aussi de nombreuses craintes dans les entreprises. La pratique religieuse passe par l'extériorisation de certains signes religieux comme la kippa, le voile, la croix ou le turban Sikh. Cette visibilité implique une confrontation à la diversité des manifestations, dans des contextes européens marqués par le christianisme et où les pratiques religieuses différentes sont plus ou moins facilement acceptées. Des questionnements apparaissent comme par exemple, est-ce qu'en France, un employeur peut demander à l'une de ses salariées de ne pas porter le voile pour répondre à la demande d'un de ses clients, ou est-ce qu'en Angleterre un policier ou militaire Sikh peut porter un turban au travail ? La croissance du nombre de croyants, d'autres religions que le christianisme, amène ainsi certaines personnes à craindre les demandes et attentes de ces « autres » croyants, tandis que ces derniers doivent faire face à des conséquences sur leur santé et leurs manières de vivre leurs valeurs (e.g. Tarakeshwar et al., 2003).

Ces incertitudes et craintes engendrent trois types de risques organisationnels :

- le risque d'exclusion d'une partie des croyants de l'entreprise, lesquels pourraient se sentir non accueillis dans des structures où la stigmatisation et la défiance sont patentées ;
- la discrimination quand on ne sait pas, ou on ne veut pas, répondre aux nouvelles demandes de ces « autres » salariés ;
- la réputation est aussi engagée, quand les difficultés et le manque de repères conduisent les salariés à faire connaître la situation problématique à l'extérieur de l'entreprise.

À côté de ces trois risques organisationnels, un autre risque concerne les managers. En première ligne face à ces questions, ils peuvent répondre avec leurs propres croyances à des convictions aux demandes des membres de leurs équipes s'ils ne sont pas aidés et outillés.

C'est donc souvent une vision négative et anxiogène qui est véhiculée par la question religieuse en entreprise, que ce soit dans la littérature dédiée ou dans les médias. Les difficultés à accepter la présence de signes religieux au travail ou à aménager les temps et lieux de travail sont autant de symboles des errements ou du manque de réactivité de certaines entreprises à un moment donné. Cette vision est d'autant plus prégnante qu'une culture du secret entoure ce sujet. Même les organisations qui définissent une politique générale et au service de leurs managers, rechignent à la communiquer et à être citées en exemple, ce qui entretient le caractère sensible, tabou et périlleux à gérer la religion dans le monde professionnel.

Malgré ces points négatifs et la crainte des faits religieux au travail, la perception des comportements des salariés pratiquants au travail reste globalement positive. 65% des répondants à l'enquête de l'OFRE (2023) considèrent que les faits et comportements ne gênent pas la bonne réalisation du travail, exemple de la France. Il est dès lors possible de ne pas associer uniquement une vision négative à ce sujet, et de faire face à ces questionnements sans les considérer systématiquement comme un élément négatif. Il s'agit alors de chercher à trouver le moyen de valoriser la diversité religieuse plutôt que de la craindre.

La religion porteuse de nouvelles promesses au-delà des entreprises.

Les effets positifs de l'expression religieuse au travail peuvent agir selon nous à trois niveaux : au niveau des salariés, de l'entreprise et du management.

Tout d'abord, les salariés ont de plus en plus besoin d'authenticité, ce qui signifie qu'ils ont besoin d'être eux-mêmes au travail. Ils attendent que leurs valeurs fondamentales soient reconnues dans toutes les sphères de leur vie, notamment dans le monde du travail (Javadizadeh et al., 2023). Nos recherches sur les femmes musulmanes portant le voile et sur les catholiques pratiquants en France soulignent l'importance de la religion dans le concept de soi des individus interrogés. Par exemple, les femmes portant le voile n'hésitent plus à révéler leur identité tout au long du processus d'accès à l'emploi et ensuite dans l'emploi, en recherchant une entreprise accueillante qui partage les mêmes valeurs d'inclusion.

Les effets positifs sont alors potentiellement multiples (Héliot et al., 2020). La religion devient à la fois une source de bien-être et un recours face à des difficultés professionnelles, quand une épreuve peut être surmontée grâce à la religion. Elle permet aussi une meilleure reconnaissance et estime de soi. Elle augmente également le sentiment d'appartenance au groupe et plus largement à l'organisation (Ragins, 2008). La littérature montre enfin que, bien que la dissimulation d'une identité jugée importante pour un individu soit bénéfique dans certains contextes, à long terme ses effets se révèlent plus dommageables que la révélation (Jones et King, 2014).

Au niveau des organisations, il est important de noter que, pour qu'une perception positive de l'expression religieuse au travail soit admise, les entreprises doivent faire preuve d'une politique active (Héliot et al., 2020). Il s'agit à la fois de reconnaître l'identité des salariés sans en exclure d'emblée certains sur la base de leurs croyances. L'inclusion des salariés discriminés à cause de leur religion ou leur religiosité, vraie ou supposée, doit être pensée puis implémentée. Les bénéfices peuvent être nombreux. Donner un espace aux questions religieuses, tout en veillant à ne pas favoriser le prosélytisme, permet de déminer les sujets tabous et les tensions qui pourraient survenir entre salariés. Les salariés en ressentent alors les bénéfices. Ils vivent une expérience de congruence entre leur identité religieuse et l'entreprise (Héliot et al., 2020). Certains d'entre eux trouvent aussi une identité commune ou obtiennent plus de soutien social, ce qui améliore les relations de travail, augmente la cohésion sociale au sein de l'entreprise, et pas seulement entre les salariés ayant une même confession religieuse (Ragins, 2008). La possible pratique religieuse sur le lieu de travail réduit également les intentions de départ et le turnover au sein des entreprises. En effet, il a été montré que dans des cas de dissimulation et de menace identitaire, l'intention de quitter l'entreprise augmente dans le but de se préserver de cette menace et d'être soi-même (Javadizadeh et al., 2023).

De plus, à l'heure où les informations, vraies ou fausses, circulent vite sur les réseaux sociaux, l'inclusion de la religion au travail peut avoir un effet positif sur l'image des entreprises. Elle devient ainsi, contrairement aux cas souvent médiatisés, un levier réputationnel. L'affichage d'acceptabilité des manifestations religieuses motive l'intention de nouvelles candidatures et l'attractivité de l'entreprise de la part de croyants (King et Franke, 2017) mais aussi d'autres personnes sensibles plus largement à cette vision inclusive.

C'est notamment le cas des entreprises Action, Technip Energies ou encore H&M. Elles donnent la possibilité à leurs salariés de porter un signe religieux au travail, notamment pour les postes directement en contact avec la clientèle. Et leur choix de politique d'entreprise n'est pas sans conséquences. En France, Action a dû faire face à des pressions

(de clients ou encore de maires de certaines villes) lui demandant d'interdire le voile aux salariées qui le portent.

À Propos De Nous / Nos Collaborateurs

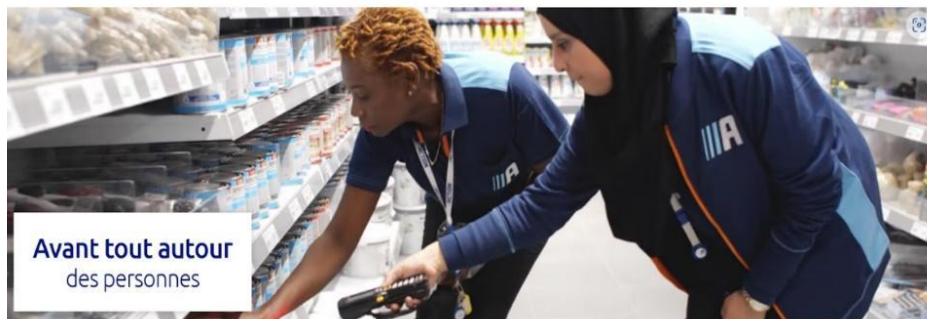


Image 1. L'inclusion : Le groupe Action a opté pour le choix de l'inclusion en affichant des salariées portant le voile sur leur site officiel.

De son côté, l'entreprise Technip Energies célèbre la journée des droits des femmes en envoyant un message clair sur son réseau social professionnel (Linkedin) : « *As we celebrate International Women's Day, we believe that diversity and inclusion are not just values we uphold, they are critical drivers of innovation and success in our business* ». Elle accompagne ce message d'une image notant l'acceptabilité des tenues religieuses au travail. Cela renvoie un signal fort aux futurs candidats mais également aux salariés eux-mêmes : venez comme vous êtes, l'entreprise est ouverte à l'expression de vos identités au travail.



Image 2. L'entreprise Technip Energies célèbre le jour des droits des femmes en affichant son acceptabilité de la religion au travail.

Enfin, au niveau managérial, prendre en considération la religion au travail, c'est adopter une stratégie anticipatoire qui limite les conflits entre salariés et managers. Lorsque la politique d'entreprise à l'égard de ce sujet est claire, le manager sait ce qu'il a à faire. Il se retrouve moins seul, moins démuni face aux différentes situations qu'elles soient conflictuelles ou non. Il n'a pas à inventer des solutions, mais à connaître les recours pour gérer de manière apaisée le sujet. Cela limite alors les discriminations indirectes au sein des équipes, à l'égard de ceux qui ne croient pas ou ne veulent pas dévoiler leurs croyances, et qui potentiellement subiraient les aménagements arbitraires décidés par leurs managers. Cela permet aussi à certains managers de savoir qu'ils peuvent apporter du soutien social aux salariés désireux d'opter pour le dévoilement de leur identité religieuse (Jones et King, 2014). Considérer l'expression religieuse au travail de manière positive permet finalement d'envisager une gestion apaisée du fait religieux par le management.

Ainsi, l'expression religieuse au travail permet d'envisager un scénario positif porteur de :

- performance professionnelle, puisque les individus sont reconnus dans leurs valeurs fondamentales et seraient plus disposés à s'investir au travail ou à respecter un certain code éthique ;
- performance managériale, quand les managers ont des réponses et des recours face aux faits religieux qu'ils rencontrent ;
- performance organisationnelle, dans la mesure où les entreprises trouvent de nouvelles sources d'attractivité, de fidélisation et de réputation.

Conclusion

L'objectif de cet *Impact Paper* est de dépasser la vision passionnée et clivante de l'expression religieuse au travail. Sujet d'autant plus important suite aux événements mondiaux récents et dont les entreprises doivent plus que jamais se saisir, afin d'éviter les conséquences négatives qui pourraient découler de sa non-gestion ou d'une gestion trop hâtive et réactive.

Sans être naïves ou idéalistes, et en reconnaissant l'existence de cas difficiles à gérer, nous cherchons ici à nuancer le propos en considérant l'autre versant du sujet. Le but n'est pas de faire la promotion de l'expression religieuse au travail mais de se concentrer sur ses aspects positifs, très souvent oubliés des analyses. Nous avons souligné que la non-intégration de l'identité religieuse au travail peut entraîner des conséquences négatives à différents niveaux de l'organisation : individuel, organisationnel et managérial. De manière symétrique, l'expression religieuse au travail peut aussi avoir des effets positifs à chacun de ces différents niveaux. Et nous avons souhaité ici les repérer et les analyser.

Notre étude met à jour plusieurs implications organisationnelles et managériales. Tout d'abord, les entreprises doivent faire preuve d'une politique active d'inclusion et ne pas nier l'existence de la question religieuse dans la sphère professionnelle. La non-reconnaissance des identités religieuses au travail peut conduire à des stigmatisations, des discriminations à l'égard de pratiquants mais aussi à des intentions de départ. Une politique d'inclusion passe par l'intervention des dirigeants pour affirmer la posture de leur entreprise sur ce sujet. Des moyens doivent aussi être dédiés à des formations et des outils de gestion pour informer tous les salariés sur ce qu'il est possible de faire dans le contexte du travail et les manières de répondre à des attentes en gardant une posture managériale. Si elle est communiquée sur les réseaux sociaux, cette politique doit être précise et assumée pour éviter toute déviance informationnelle. Et s'il faut apprendre à intégrer la diversité religieuse, il faut aussi savoir poser des limites à celles et ceux qui s'engageraient vers des comportements prosélytes ou qui les empêcheraient d'exercer leurs missions.

Après les expériences et les tâtonnements passés sur ce sujet, espérons donc que les politiques et pratiques sauront faire de la religion un sujet de management (presque) comme un autre.

Références

Gaillard, H., Galindo, G., & Honoré, L. (2022). Religion, fait religieux et management: Diagnostic et perspectives. Éditions EMS.

Héliot, Y., Gleibs, I. H., Coyle, A., Rousseau, D. M., & Rojon, C. (2020). Religious identity in the workplace: A systematic review, research agenda, and practical implications. *Human resource management*, 59(2), 153-173.

Hicks, D. A. (2003). *Religion and the workplace: Pluralism, spirituality, leadership*. Cambridge University Press.

Javadizadeh, B., Flinchbaugh, C., & Salamzadeh, Y. (2023). Compulsive religious practices in the workplace: through the looking glass and back in search of authenticity among Iranian women. *the journal of social psychology*, 163(5), 735-754.

Jones, K. P., & King, E. B. (2014). Managing concealable stigmas at work: A review and multilevel model. *Journal of Management*, 40(5), 1466-1494.

King, J. E., & Franke, G. R. (2017). Faith bias or religious expression: the real religious diversity challenge?. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 81-99.

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. *Human relations*, 59(10), 1315-1341.

Pew Research Center. (2018). *Eastern and Western Europeans Differ on Importance of Religion, Views of Minorities, and Key Social Issues* | Pew Research Center.

Pew Research Center. (2023). *102 countries faced religion-related property damage in 2020* | Pew Research Center).

Rapport de l'OFRE, 2022-23. *Religion au travail - Baromètre du fait religieux en entreprise 2022-2023* | Institut Montaigne.

Tarakeshwar, N., Stanton, J., & Pargament, K. I. (2003). Religion: An overlooked dimension in cross-cultural psychology. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(4), 377-394.