



## Pourquoi ce document ?

**Les managers sont souvent confrontés à des questions sur la gestion de la manifestation de convictions religieuses dans l'entreprise. Ce sont des interrogations « normales » dans une civilisation de tradition laïque car le sujet est complexe, même si la Loi, elle, est claire.**

**C'est une question qui prend de plus en plus d'ampleur puisque 30 à 35 % de la relève en entreprise sera, dans les prochaines années, le fait de jeunes d'origine étrangère à la France et donc de différentes confessions, notamment musulmane.** La pratique de la religion musulmane est déjà relativement répandue parmi la population de jeunes recrutés et comporte un certain nombre de rituels ayant potentiellement des répercussions sur la vie en entreprise.

Ces différents éléments nécessitent de façon urgente de donner aux managers tous les éléments pour faire face aux difficultés qu'ils rencontrent qu'elles soient de type relationnel entre collaborateurs de différentes confessions, liées au port de signes religieux ostentatoires, des demande de lieux de prière, d'aménagements d'horaires, des exigences du respect des préceptes d'une confession par l'ensemble des membres d'une équipe, ...

**Pour faciliter la tâche des managers sur le terrain voici quatre types de contributions :**

- la Loi et ses conséquences pour une entreprise
- la bonne posture à adopter
- les Questions/Réponses

les sources/interlocuteurs pour en savoir plus





## Que nous dit la loi ?

### Principaux textes nationaux :

#### Les principes de droit français

→ L'article L. 1121-1 du code du travail :

" Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché ".

#### → Article L. 1132-1 du code du travail "

"Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, telle que définie à [l'article 1er de la loi n° 2008-496 du 27 mai 2008](#) portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations, notamment en matière de rémunération, au sens de l'article [L. 3221-3](#), de mesures d'intéressement ou de distribution d'actions, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses moeurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, **de ses convictions religieuses**, de son apparence physique, de son nom de famille ou en raison de son état de santé ou de son handicap."→ Article L. 1132-4 du code du travail : " Toutes dispositions ou tout acte pris à l'égard d'un salarié en méconnaissance des dispositions du présent chapitre est nul. "





## **Le Droit Communautaire qui s'applique à la France :**

→ Loi du 27 mai 2008 numéro 2008-496 portant diverses dispositions d'adaptation au droit communautaire dans le domaine de la lutte contre les discriminations. Cette loi interdit toutes discriminations directe ou indirecte fondée sur la race, **la religion**, les convictions;....

## **La charge de la preuve :**

Article 4 (Loi du 27 mai 2008) : " toute personne qui s'estime victime d'une discrimination directe ou indirecte présente devant la juridiction compétente les faits qui permettent d'en présumer l'existence. Au vu de ces éléments, **il appartient à la partie défenderesse** de prouver que la mesure en cause est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination" .

## **Les peines encourues en cas de discrimination :**

→ Article 225-1 du code pénal

Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les **personnes physiques** à raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur grossesse, de leur apparence physique, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs caractéristiques génétiques, de leurs mœurs, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou **une religion** déterminée.

Constitue également une discrimination toute distinction opérée entre les **personnes morales** à raison de l'origine, du sexe, de la situation de famille, de l'apparence physique, du patronyme, de l'état de santé, du handicap, des caractéristiques





génétiques, des moeurs, de l'orientation sexuelle, de l'âge, des opinions politiques, des activités syndicales, de l'appartenance ou de la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou **une religion** déterminée des membres ou de certains membres de ces personnes morales.

→ Article 225-2 du code pénal

La discrimination définie à l'article 225-1, commise à l'égard d'une personne physique ou morale, est punie de trois ans d'emprisonnement et de **45 000 Euros d'amende** lorsqu'elle consiste :

3° A refuser d'embaucher, à sanctionner ou à licencier une personne ;

5° **A subordonner une offre d'emploi, une demande de stage ou une période de formation en entreprise à une condition fondée sur l'un des éléments visés à l'article 225-1 ;**

Il est important de rappeler les risques pour les managers : **les peines encourues au Civil comme au Pénal peuvent aller jusqu'à 3 ans d'emprisonnement et 45 000 € d'amende.**

Seuls les agents de la Fonction Publique dans le cadre de leurs fonctions, les professeurs et les élèves de l'Enseignement Public ont interdiction d'afficher leurs convictions religieuses (Loi du 15/03/2004). **Remarque : le débat sur la laïcité n'a donc pas lieu d'être dans l'environnement de l'entreprise, ce sont les principes évoqués dans les textes ci-dessous qui s'appliquent.**



## Quelle est la posture à adopter pour gérer les questions liées au fait religieux dans l'entreprise ?

- ✓ **Respecter strictement les convictions et expressions religieuses** conformément à la Loi (port de signes religieux visibles, prière lors des pauses, prise de congés pour motif religieux compatible avec les nécessités de service) et **sanctionner les comportements déviants** (prosélytisme abusif, harcèlement pour des motifs pseudo-religieux)
- ✓ **Faire preuve d'objectivité** : ne pas prendre en considération ces convictions personnelles et notamment religieuses pour recruter ou évaluer un salarié mais raisonner en se basant uniquement sur des éléments objectifs sur la base des notions de potentiel, de motivation ou des résultats.
- ✓ Si des enjeux de représentation de l'entreprise notamment d'image de marque sont en cause (port de signes religieux visibles) : **chercher un accommodement raisonnable** avec le/la salarié(e) compromis qui permettrait d'une part de préserver l'intérêt de l'entreprise mais également les convictions personnelle du salarié.
- ✓ **Privilégier la tolérance , le dialogue et la cohésion d'équipe**
- ✓ **Lorsque le sujet est abordé et que cela a un impact sur le cadre professionnel, aborder le sujet sans tabou, rendre les choses factuelles, utiliser des comparaisons sortant du strict contexte religieux (ex : le temps de prière est équivalent temps pris pour une pause cigarette).**
- ✓ **Être conscient de la relativité des cultures** : dans d'autre pays d'Europe, le port de signe religieux est parfaitement admis sur le lieu de travail (Royaume-Uni, Etats-Unis, etc..).
- ✓ **Faire la différence entre opinion** (en tant qu'individu, je peux avoir un avis) **et un comportement** discriminatoire dans les faits (en tant que représentant d'Orange, je dois être exemplaire dans l'application du Droit)
- ✓ **Faire preuve de bon sens et se garder des stéréotypes** : « il a tel physique donc il doit être de telle confession et penser cela », se rappeler que le physique ni l'origine ne préjugent de la religion, ni même le patronyme, de nombreuses conversions ayant eu lieu. Garder à l'esprit que la pratique religieuse de deux personnes de même confession pourra être radicalement différente.
- ✓ **En cas de comportement déviant reposant sur une argumentation religieuse, ne pas se placer sur le terrain « théologique »** en discutant de la pertinence de certains préceptes mais uniquement sur celui des conséquences pour l'entreprise.



## Quelles sont les questions fréquemment posées par des managers ?

*Peut-on demander à un salarié de retirer un signe religieux trop visible/ostentatoire ?*

NON, la Loi comme les délibérations de la HALDE sont formelles en la matière : tant que les signes religieux ne compromettent pas les règles de sécurité (ex : turban Sikh qui empêche le port du casque de sécurité) ou ne s'opposent pas à la réalisation d'une mission essentielle d'un emploi (ex : vendeuse de prêt à porter féminin entièrement couverte) une entreprise ne peut demander à un(e) salarié(e) de les retirer. Il existe peu de situations chez Orange qui soient dans cette configuration.

*Et s'il s'agit d'un salarié qui est responsable de l'image de l'entreprise, vendeur en boutique en contact avec la clientèle par exemple ?*

Dans ce cas, pour éviter de choquer des clients et d'avoir consécutivement une perte de clientèle, il est tout à fait envisageable de discuter avec le/la salarié(e) concerné(e) pour lui demander de porter discrètement ses signes d'appartenance religieuse (ex : foulard discret au lieu d'un voile islamique) sans que cela puisse lui être imposé. La Jurisprudence rappelle que le port du voile n'est pas en lui-même constitutif d'une faute, seul le trouble caractérisé causé à l'entreprise peut en permettre la limitation.

*Pourquoi ne pas introduire dans le règlement intérieur l'interdiction des signes religieux dans l'entreprise ?*

C'est illégal comme l'a rappelé une délibération de la HALDE (N°2008-32 du 3 mars 2008). Seules peuvent être invoquées pour interdire les signes religieux dans l'entreprise, le respect des règles d'hygiène et de sécurité ou l'atteinte aux intérêts de l'entreprise. Ces éléments doivent être clairement démontrés par l'entreprise pour être recevables.

*Lors d'un recrutement, comment faire pour éviter de recruter une salariée qui porte un voile, ce que mon équipe refuse absolument ?*

La Loi est formelle : il est discriminatoire de prendre en considération le port d'un signe religieux dans les éléments de décision, que ce soit pour un recrutement ou toute autre décision managériale. Seuls le potentiel, les résultats et la motivation doivent être pris en considération.

*Dans le cadre d'un recrutement, comment puis-je aborder le sujet de la religion face à un(e) candidat(e) qui porte un signe religieux visible (kippa, voile islamique, croix, ..) ?*

Le sujet de la religion ne peut être abordé lors de l'entretien que si le poste nécessite un contact avec la clientèle.: poser la question de la possibilité d'adopter une posture plus neutre en ayant des signes d'appartenance moins visibles si le poste est en contact avec des clients, ceci sans en faire une condition d'embauche, ce qui serait discriminatoire. S'assurer que le candidat connaît et accepte les conditions de travail du poste (équipes mixtes, horaires, représentation). L'entreprise peut valablement refuser de recruter un candidat qui refuse de serrer la main de l'autre sexe, de prendre en compte les arguments des autres ou le non respect des règles de sécurité lié au port d'une tenue particulière si cela est indispensable à la tenue du poste (turban, voile qui empêchent le port du casque) mais ne peut refuser un recrutement au motif du port d'un signe religieux visible.





*Que se passerait-il si nous refusions d'accepter qu'une salariée porte le voile, y-a-t-il vraiment un risque d'image important ?*

Le risque d'image vis-à-vis d'une certaine catégorie de clientèle existe si une telle décision est médiatisée mais le risque principal est celui d'une condamnation pour discrimination. Rappelons également qu'un licenciement pour ce même motif de port du voile islamique est illégal dès lors que l'employeur n'a pas établi l'existence **d'un trouble objectif causé à l'entreprise.** (Cour d'Appel de Paris – 19/06/2003).

Si un(e) candidat(e) s'estime discriminé(e) en n'étant pas recruté(e) parce qu'il/elle porte un signe d'appartenance religieuse et qu'il saisit la HALDE à ce sujet, il sera de la responsabilité de l'entreprise de prouver que ce candidat n'était pas le/la meilleur(e) et de fournir des éléments d'évaluation montrant qu'Orange n'a pas de politique discriminatoire à l'encontre de ses salariés portant des signes religieux visibles (recrutement d'autres salariés dans ce cas, exemples de salariés portant des signes religieux dans les équipes, ...). Cette recherche de preuve est particulièrement délicate (notion « d'inversion de la charge de la preuve ») et plusieurs grandes entreprises françaises ont été récemment condamnées pour discrimination parce qu'elles n'ont pu y parvenir (Renault, la SNCF,..).

En cas de condamnation, la responsabilité du manager auteur des faits pourra également être engagée. Une telle saisine pourra donner lieu à audit inopiné de la HALDE dans les locaux de l'entreprise. Il est donc particulièrement important de tracer tout acte managérial et de le documenter objectivement (CR de l'entretien de recrutement ou entretiens d'évaluations dans l'outil Performance notamment).

*Puis-je refuser des jours de congés qui me sont demandés pour motif religieux ? Quelles preuves puis-je demander pour les accorder ?*

La Jurisprudence est claire : des congés pour motifs religieux ne peuvent être refusés que pour des nécessités d'organisation du travail (ex : permanence à assurer sans qu'aucune autre solution soit possible, ce qui est aussi le cas pour les fêtes religieuses traditionnelles françaises). Le point d'importance est que c'est au manager de justifier qu'aucune autre solution n'est envisageable et que la présence du salarié est indispensable. Ces congés sont pris sous forme d'ASA (Autorisation Spéciales d'Absence) pour motif religieux - voir modalités dans anoo. Un calendrier des fêtes religieuses de différentes confessions est également disponible. Il est important dans tout les cas de faire preuve de souplesse pour préserver la cohésion d'équipe et la motivation des collaborateurs.

*J'ai dans mon équipe des salariés qui en période de jeûne exigent que personne ne mange à côté d'eux, même un simple biscuit, comment puis-je faire pour maintenir la cohésion d'équipe ?*

L'observance d'un jeûne est un choix individuel, il est important de rappeler à tous que ce choix ne doit pas être imposé à autrui et que chaque membre de l'équipe est libre d'agir comme il le souhaite, dans le strict respect du règlement intérieur. Il est important de discuter du sujet avec les salariés concernés pour trouver un terrain d'entente mais en aucun cas la pratique religieuse ne doit imposer des contraintes à des salariés qui ne le souhaitent pas.

*Certains de mes collaborateurs se plaignent de ce que leurs collègues féminines n'ont pas une tenue correcte selon les préceptes de leur confession (en matière vestimentaire, de maquillage, de respect du jeûne)... cela suscite des tensions, quelle attitude adopter ?*

Rappelons que la religion et son expression reposent sur des choix individuels pour lesquels l'entreprise n'a pas à intervenir.





En revanche, un salarié n'a pas à émettre de remarques, commentaires de quelque nature qu'il soit notamment concernant la tenue ou le comportement de collègues de travail.

*J'ai une salariée qui refuse d'aller à sa visite médicale obligatoire parce que le médecin est un homme, dois-je demander à ce que l'on trouve une femme médecin ?*

Un salarié ne peut s'extraire de ses obligations vis-à-vis de l'entreprise pour motifs religieux. La visite médicale en fait partie. Un salarié n'a pas à exprimer de choix sur le médecin du travail qui doit lui faire passer sa visite médicale, ni en terme de genre ni d'origine. (Cour de Cassation, Chambre Sociale, 29/05/1986)

*Un de mes collaborateurs refuse de travailler en équipe avec des femmes, voire même de leur serrer la main, au motif que sa religion s'y oppose, cela provoque d'énormes tensions dans l'équipe, que puis-je faire ?*

Les convictions personnelles des salariés et leur interprétation de leur religion ne concernent pas le monde de l'entreprise. Ce type d'attitude nuisant gravement au fonctionnement de l'entreprise, Il paraît important de rappeler à l'ensemble de l'équipe que l'égalité entre femmes et hommes doit être strictement respectée dans le cadre professionnel, et que son non respect pourra entraîner une sanction disciplinaire. Toute situation de ce genre doit être signalée à la ligne managériale pour être traitée en lien avec la Direction des Ressources Humaines et la Direction Juridique. Dans certains cas, les dérives pourront donner lieu à une sanction disciplinaire pouvant aller jusqu'au licenciement.

*Plusieurs de mes collaborateurs qui pratiquent le jeûne ont demandé des aménagements d'horaires en faisant état de la fatigue que cette pratique occasionne, suis-je contraint d'accepter pour tous, sachant que cela désorganise le travail sur certaines plages horaires et que le service risque de ne pouvoir y être assuré ?*

La pratique du jeûne est un choix individuel. L'organisation du travail prime et il n'existe pas d'obligation de répondre positivement à une demande d'aménagement d'horaire. En revanche, il est conseillé d'être « souple » pour tenir compte de la fatigue éventuelle des salariés. Une discussion avec l'équipe pour ventiler le travail différemment peut être envisagée, de même que la répartition entre les pratiquants des plages horaires les plus « difficiles » à supporter sur la durée du jeûne.

*Des salariés souhaitent prier plusieurs fois par jour, conformément aux préceptes de leur religion, et voudraient disposer pour ce faire d'une salle de prière, que dois-je répondre ?*

Le salarié est libre de prier par contre, l'employeur n'a aucune obligation d'en faciliter l'exercice. L'employeur n'a donc aucune obligation de mettre en place des salles spécifiques permettant la prière.

La mise à disposition de salles de prière sur tous les sites de France Télécom Orange n'est pas envisageable (multiples confessions, risque de « privatisation » du lieu par une confession, ..). En revanche, il est possible d'utiliser des locaux vacants (salles de réunion) pour prier lors des pauses. Rappelons que les pauses pour prier doivent tenir compte des impératifs du travail et non le travail des exigences religieuses. Il en est de même que de la pause cigarette pour les fumeurs.







*Je suis manager d'une boutique et je suis de plus en plus fréquemment confronté à des clients qui refusent d'être servis par des femmes, c'est compliqué à gérer mais pour l'instant j'ai toujours réussi à trouver un homme disponible, pourrait-on envisager dans les quartiers où la question se pose d'avoir plus de vendeurs que de vendeuses pour tenir compte des attentes des clients ?*

Il est important dans ce type de contexte de revenir aux fondamentaux : l'égalité entre femmes et hommes est inscrite dans la Loi française et Orange, comme toute entreprise, se doit de la faire respecter, en phase en cela avec sa charte éthique et les principes de non discrimination. Refuser d'être servi par une femme, est une attitude condamnable qui s'appuie sur des arguments pseudo religieux, contraires aux lois de la République. Dans un cas similaire, comment réagirions-nous si des clients refusaient d'être servis par une personne de race noire ? Il est important d'avoir en tête qu'en tant que manager de l'entreprise, donner satisfaction à ce type de demande illicite c'est pratiquer une discrimination implicite, c'est offenser la dignité d'une collaboratrice qui est considérée comme « indigne » de servir un client. En conséquence, la bonne attitude consiste à faire remarquer au client que sa demande n'est pas recevable, même au prix d'une perte de clientèle. Il n'est donc pas pertinent d'adapter la constitution des équipes en fonction de telles exigences.

*Je suis manager en centre clients et certains de mes collaborateurs se plaignent de ce que, lors de certaines fêtes religieuses, il y ait trop d'absents sur le plateau, ce qui perturbe l'activité et fait reposer la charge sur une minorité. Ils font remarquer que les ASA pour fêtes religieuses donnent plus de jours de congés à ceux qui se déclarent adeptes de certaines religions, cela sans aucun contrôle de la véracité de leurs dires par le CSRH. Que puis-je répondre ?*

La prise de congés pour raison religieuse est soumise aux nécessités de service. Il est de la responsabilité du manager de s'assurer que l'effectif présent est en mesure d'assumer la charge de travail lorsqu'il valide des congés. Il est donc conseillé de dialoguer avec les salariés qui souhaitent prendre des ASA (Autorisations Spéciales d'Absences) pour fêtes religieuses afin de trouver un terrain d'entente s'ils sont trop nombreux. Le management établira par exemple un calendrier en veillant à respecter l'équité entre deux collaborateurs de la même confession : X prend le jour correspondant à la fête religieuse A, en contrepartie Y aura de droit la possibilité de prendre une ASA pour la fête B. Cela se gère comme des astreintes pour les professions qui y sont soumises (ex : entre Noël et le Nouvel An). Il est vrai que les ASA pour fêtes religieuses accordent mécaniquement des jours de congés supplémentaires aux salariés non chrétiens qui en bénéficient mais cela fait partie du respect des convictions religieuses de tous en permettant la pratique de religions qui n'ont pas été prises en considération lors de l'élaboration du calendrier des jours fériés français. La Loi ne permet pas par ailleurs d'imposer une contrepartie. Le principe de « confiance » devant prévaloir sur une question aussi intime que la pratique religieuse, il n'est pas envisageable de demander des justificatifs d'appartenance à une confession pour accorder le bénéfice d'ASA.

*Je participe à une initiative d'Orange qui fait découvrir les métiers de l'entreprise à des jeunes des quartiers sensibles. Aujourd'hui une lycéenne que je dois recevoir en tant que marraine m'appelle avant notre rendez-vous pour me demander si elle peut venir voilée. En tant que femme le concept du voile me choque mais que dois-je répondre en tant que représentante d'Orange ?*

Les initiatives en faveur des jeunes reposent sur un engagement personnel. Parfois le lien ne se fait pas pour une raison ou pour une autre, le port d'un signe religieux ostentatoire comme l'est le voile peut constituer un élément suffisant pour « bloquer » la relation. Dans un cas comme celui-ci c'est à la marraine de dire si oui ou non elle accepte cette mise en relation. Orange n'a pas à intervenir ni pour interdire l'accès de ses locaux à cette jeune fille ni pour dissuader la marraine de la coacher. Des éléments de décision : le fait de l'accepter et de lui montrer un





univers « neutre » peut la faire évoluer dans ses prises de position et lui faire comprendre combien cette expression de sa religion l'exclut. Le fait qu'elle appelle préalablement présuppose qu'elle doute/teste et de toute façon, elle ne peut porter son voile au lycée or cette rencontre est une initiative en liaison avec sa scolarité, il est possible de lui dire qu'elle doit la considérer comme telle et adopter le même code vestimentaire.

**Vos sources vos contacts :**

IMS-Entreprendre pour la Cité – Guide pratique pour gérer la diversité religieuse en entreprise (2009)

Par Dounia Bouzar anthropologue des religions : Allah, mon boss et moi (chez Dynamique Diversité - mars 2008)

Allah a-t-il sa place dans l'entreprise ? (chez Albin Michel – 2009)

Pour toute question : Direction de la Diversité du Groupe

Votre correspondant diversité

La Direction Juridique, Département Droit Social

