

# Guide Manager les singularités

Convictions religieuses  
en entreprise



MEDEF



**L**es diversités et l'égalité des chances sont au cœur des préoccupations du MEDEF. Inacceptables en termes d'équité et d'éthique, les discriminations sont également préjudiciables dans le monde économique et au travail : elles privent les entreprises de talents précieux et entretiennent une atmosphère étriquée peu propice à la créativité et à la performance. Respecter les personnes – leurs compétences individuelles, leurs convictions personnelles et leurs choix – c'est, à l'inverse, les mettre en capacité de donner le meilleur d'elles-mêmes et de participer pleinement à la performance de l'entreprise.

Si le principe est simple, son application ne va pas de soi. Confrontés aux requêtes individuelles croissantes de la part des salariés et parties prenantes, chefs d'entreprise et managers sont sans cesse appelés à prendre des décisions en situation. S'ils ont conscience qu'ils doivent prendre position et apporter des réponses, la difficulté est grande sans bagage jurisprudentiel ou sans remise en cause des représentations et biais qu'elles recouvrent.

Conscient des difficultés quotidiennes que rencontrent les managers et chefs d'entreprise pour gérer les singularités dans leurs organisations et équipes, le MEDEF a entrepris de les y aider, en proposant des éléments de réponse aux principales problématiques de gestion des diversités qu'ils rencontrent dans leur quotidien.

Conçu sous forme de fiches pratiques par thèmes, le guide « Manager les singularités » a pour ambition de questionner chaque manager pour éviter que des comportements, des avis ou des décisions soient guidés dans l'entreprise par la subjectivité. En s'appuyant sur des mises en situation concrètes que certains ont déjà pu expérimenter, il propose d'en soulever quelques problématiques, puis d'en amener des éléments de réflexion, pistes de solutions pragmatiques respectueuses des lois et en cohérence avec les recommandations du Défenseur des droits.

# 1. QUELQUES CHIFFRES

Depuis 2012, le Baromètre de perception de l'égalité des chances en entreprise rapporte les représentations des salariés du privé, pour mieux aider les entreprises à adapter leurs politiques de lutte et de sensibilisation des discriminations.

L'année 2020 apparaît comme une nouvelle année d'apaisement et de progression générale en matière de perception de l'égalité des chances en entreprise. Ainsi, au global :

- pour la quasi-totalité des salariés en France (90 %), l'égalité des chances en entreprise demeure un sujet prioritaire ou important, 74 % d'entre eux estimant que ce sujet est aussi un sujet prioritaire ou important pour la direction de leur entreprise ;
- seul 24 % des salariés interrogés savent qu'il existe dans leur entreprise une mission, un service ou un poste en lien avec l'égalité des chances mais lorsque que ces actions sont connues des salariés elles sont jugées efficaces à 80 % (+ 10 points en 8 ans).

Lorsque l'on se concentre sur le sujet des convictions religieuses :

- seuls 7 % des salariés français interrogés estiment qu'ils pourraient être victimes de discrimination à raison de leur appartenance religieuse, ce qui équivaut au nombre de salariés (7 %) qui estiment faire partie d'une minorité en raison de leur croyance (5 %) et du port d'un signe religieux visible (2 %).

Faut-il pour autant conclure à un non-sujet pour l'entreprise ? Malgré des progrès sur le sujet cette année encore, le port de signes religieux visibles continue à avoir un impact très fort sur la facilité de carrière perçue et sur l'ambiance de travail :

- après plusieurs années de progression, l'indice de « facilité de carrière supposée » pour les personnes portant un signe religieux visible perd 2 points en 2020, passant de 59 à 57 (sur une base de 100). Les répondants persistent à penser que pour ces personnes l'indice reste dans les plus bas de tous les profils testés[1] comme susceptibles d'être discriminés : recrutement et promotion à un poste à haute responsabilité ;
- par ailleurs, seuls 60 % des salariés en France jugent facile d'aborder leurs convictions religieuses en entreprises (chiffre qui est stable depuis 2018) ;
- enfin, si le sujet ne fait pas plus l'objet de moqueries dans les équipes que les autres années, il dérange davantage les salariés qui considèrent, pour 15 % d'entre eux que le port de signes religieux très visibles perturbe l'ambiance de travail (18 % chez les hommes et 12 % chez les femmes).

La présente fiche « Convictions religieuses en entreprise » fait suite à ces constats issus de la réalité du terrain, pour promouvoir plus efficacement l'égalité des chances.

Les managers et dirigeants pourront y trouver certaines clefs de réflexion et d'action, adaptées à leurs besoins.

## 2. CE QUE DIT LE DROIT

La liberté de religion est reconnue aux salariés dans le cadre de leur activité professionnelle en entreprise privée. Ils ont le droit d'exprimer librement leurs convictions religieuses, porter un vêtement ou un insigne etc.

L'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une religion déterminée fait partie des critères de discrimination mentionnés dans le Code Pénal (Art 225-1 ) ainsi que dans le Code du Travail (Art L. 1133-5).

Toute sanction ou discrimination fondée sur les convictions religieuses est donc interdite, que ce soit en matière :

- d'affiliation et d'engagement dans une organisation syndicale ou professionnelle ;
- d'accès à l'emploi et d'emploi ;
- de formation professionnelle ;
- de travail et de conditions de travail ;
- de promotion professionnelle.

**À noter :** le débat public mélange souvent le sujet de la radicalisation<sup>1</sup> à celui de l'expression marquée d'une appartenance religieuse<sup>2</sup> ; or cet amalgame relève d'une erreur d'appréciation, notamment en entreprise. Ces deux sujets n'ont strictement rien à voir ni dans leur dimension, conséquences ou gestion. Si le fait religieux en entreprise relève de la sphère managériale et de la compétence du chef d'entreprise et des managers, le phénomène de radicalisation violente sort en revanche du périmètre de compétences de l'entreprise. Il a une toute autre dimension et relève plus de devoir de vigilance qui s'impose à tous, acteurs économiques compris. À cet effet, le ministère de l'Intérieur a établi un « référentiel d'indicateurs du basculement dans la radicalisation » disponible sur Internet et a rappelé en même temps la nécessité de ne pas, ni stigmatiser, ni faire d'amalgame.»

---

1. Exemple d'attitudes radicales : faire l'apologie du djihad, évoquer un départ en Syrie, diffuser des théories complotistes...

2. Exemples d'expression marquée d'une adhésion à la religion : pratique du ramadan, nourriture exclusivement *halal*, port de vêtements traditionnels...

## Qu'est-ce qu'une discrimination ?

Une discrimination directe est la situation dans laquelle une personne est traitée de manière moins favorable qu'une autre ne l'est, ne l'a été ou ne l'aura été dans une situation comparable.

Est aussi sanctionnée une discrimination indirecte : il s'agit d'une disposition, d'un critère ou d'une pratique neutre en apparence, mais qui est malgré tout susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour des personnes par rapport à d'autres personnes.

Sont alors considérés comme des discriminations les faits de harcèlement moral et sexuel ainsi que le fait d'enjoindre à quiconque de discriminer :

- aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet et pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel ;
- les provocations à la haine, l'injure ou la diffamation concernant les convictions religieuses sont de même pénalisées.

## Le droit d'expression religieuse du salarié dans l'entreprise est cependant soumis à certaines limites

Les restrictions fondées sur des éléments objectifs étrangers à toute discrimination, justifiées par la nature de la tâche à accomplir, et proportionnées au but recherché sont légalement autorisées.

Depuis la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, le règlement intérieur peut contenir des dispositions inscrivant le principe de neutralité et restreignant la manifestation des convictions des salariés si ces restrictions sont justifiées par l'exercice d'autres libertés et droits fondamentaux ou par les nécessités du bon fonctionnement de l'entreprise et si elles sont proportionnées au but recherché.

## En cas de discrimination présumée

Toute personne s'estimant victime d'une discrimination peut présenter les éléments de fait laissant supposer ou présumer l'existence d'une discrimination. Au vu de ces éléments, il incombe alors à la partie défenderesse de prouver que sa décision est justifiée par des éléments objectifs étrangers à toute discrimination.

### 3. PRÉALABLES

Le principe de laïcité s'applique en France avec pour principale traduction de garantir à chacun une liberté de conscience et une égalité de droit quelles que soient ses convictions religieuses ou philosophiques.

Par ailleurs, de nombreux employeurs ont bien compris que respecter et reconnaître l'individu avec ses différences et ses spécificités propres était facteur de performance.

La prise en compte de la diversité des convictions religieuses des salariés dans la gestion des équipes s'inscrit dans cette logique et le rôle du MEDEF est, à la fois :

- de convaincre les chefs d'entreprise que la diversité des convictions religieuses peut être traitée comme toute autre forme de diversité, c'est-à-dire en privilégiant le « vivre/travailler ensemble » et en créant un cadre qui permette à la fois à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, d'être performante et également à ses salariés de s'épanouir, de se sentir reconnus pour ce qu'ils sont.
- d'équiper les chefs d'entreprise et leurs managers, pour éviter toute improvisation sur la réaction qu'ils doivent avoir face aux demandes liées à la conviction religieuse. Les aider à comprendre, dans un premier temps, le cadre légal et réglementaire et, ensuite, leur permettre de gérer en toute objectivité et avec toute la souplesse nécessaire les situations de vie au travail auxquelles ils sont régulièrement confrontés.

### 4. IDÉES REÇUES

- **Vrai/Faux : « La religion peut être considérée comme une affaire privée qui ne se manifeste pas en entreprise »**

**Faux.** Le principe constitutionnel de laïcité se traduit en France par la séparation entre l'État et le pouvoir religieux, et implique donc la neutralité stricte des agents de la fonction publique dans l'exercice de leurs fonctions. En revanche, ce principe de neutralité religieuse ne s'applique pas dans l'entreprise privée. Cela signifie que l'entreprise ne peut pas invoquer la laïcité pour imposer à ses salariés de rendre invisible leurs convictions religieuses. Nous verrons par la suite que la liberté religieuse des salariés du secteur privé peut être restreinte sous certaines conditions.

De même, et ce pour éviter toute confusion, il faut savoir que la loi sur le port de signes religieux ostentatoires ne s'applique qu'aux élèves du primaire et du secondaire, et que la loi sur l'interdiction de dissimuler son visage dans l'espace public n'entraîne pas l'interdiction du port d'un voile laissant le visage découvert.

• **Vrai/Faux : « Tout le monde peut mettre sa pratique religieuse entre parenthèses pendant son temps de travail »**

**Faux.** L'impossibilité de réaliser/procéder à des rites peut, pour certaines personnes (salariés/collaborateurs/employeurs), être très mal vécue, générer du stress et avoir un impact négatif sur leur performance. Cette perte de motivation et de performance aurait pu aisément être évitée par la mise en place d'aménagements simples, au même titre que ceux liés à l'exercice de la parentalité par exemple.

Au-delà des demandes de recueillement pendant les heures de travail, la pratique religieuse impacte aussi souvent les préférences alimentaires, les signes religieux, les demandes d'aménagement d'horaires ou de jours de congés pour les fêtes religieuses, les comportements avec autrui (rapports femmes/hommes, ou entre non coreligionnaires).

## 5. LES RÈGLES D'OR

La liberté de conscience et de convictions est une liberté fondamentale : chacun est libre de croire ou de ne pas croire en ce qu'il veut.

La liberté de pratique religieuse est une liberté qui peut être réduite sous certaines conditions.

• **Vrai/Faux : « L'entreprise peut se proclamer espace laïc et interdire de manière générale, dans son règlement intérieur, toute expression religieuse. »**

**Faux.** L'employeur ne peut pas prévoir une interdiction générale et absolue. Néanmoins, il peut insérer dans le règlement intérieur une disposition interdisant l'exercice d'une pratique religieuse sur certains postes.

Mais cette interdiction devra être strictement justifiée par la nature du poste et des fonctions exercées, et proportionnée au but recherché.

La jurisprudence et l'article 2 de la loi du 8 août 2016 permettent en effet d'apporter des restrictions aux pratiques religieuses si elles :

- contreviennent aux règles d'hygiène et de sécurité ;
- désorganisent l'entreprise (refus de travailler avec certains collègues par exemple) ;
- portent atteinte à l'aptitude du salarié à exécuter sa mission, ou au bon fonctionnement du service ;
- portent atteinte de façon probante à l'intérêt commercial de l'entreprise ;



- portent atteinte à la liberté de conscience des autres salariés par une action de prosélytisme avéré qui nuit au bon fonctionnement de l'entreprise.

Mais la jurisprudence n'envisage pas toutes les situations, et le manager devra souvent faire face à des situations qui ne sont pas régies par des textes ou qui n'ont pas, à ce jour, été tranchées.

Dans ce cas, il est important de garder à l'esprit cette règle fondamentale : bien manager la diversité des convictions religieuses, c'est avant tout bien manager.

- **Vrai/faux : « Rendre visibles ses convictions religieuses, c'est du prosélytisme. »**

**Faux.** Le prosélytisme passif n'existe pas. Le prosélytisme se caractérise par un zèle déployé pour répandre sa foi. Dès lors que le salarié ne tente pas de recruter de nouveaux adeptes d'un culte donné et/ou d'imposer ses idées et convictions, le simple fait de porter un signe religieux ne constitue pas en lui-même un acte de prosélytisme susceptible d'être sanctionné.

L'employeur ne peut pas non plus interdire toute discussion religieuse entre les salariés.

## 6. LES BONS RÉFLEXES DU MANAGER À QUI UNE DEMANDE LIÉE AUX PRATIQUES RELIGIEUSES EST FAITE

- Écouter avec attention la demande en restant rationnel, sans porter de jugement personnel.
- Ne pas rentrer dans le débat de la pertinence de la pratique. Le manager n'a pas besoin de savoirs religieux/de se référer aux textes ou à sa propre pratique pour prendre sa décision.
- Vérifier si la demande est acceptable au regard des règles d'or :
  - si elle ne l'est pas, la pratique sera restreinte par le dialogue, sinon par un acte de management ;
  - si elle l'est, on ne pourra restreindre la pratique envisagée sur un fondement légal.
- Il est toujours possible d'échanger avec les personnes concernées pour essayer de trouver un compromis, permettant de concilier le bon fonctionnement de l'entreprise d'une part et la demande du salarié d'autre part, dans une logique de vivre ensemble ;

- Face à une demande particulière, il faut rechercher une solution universelle qui bénéficie à tous (même à ceux qui ne paraissent pas concernés par la demande).

## 7. MISES EN SITUATION

### Situation 1

Un salarié souhaite profiter de pauses au dessein de prier.

- **Au regard des règles d'or et/ou de la loi et/ou de la jurisprudence**

L'entreprise ne peut pas interdire à ses salariés de prier pendant leurs temps de pause.

Par ailleurs, le salarié ne peut pas abandonner son poste de travail pour prier en dehors des pauses fixées par l'entreprise.

- **Comment répondre à la demande ?**

Si le salarié demande à décaler une pause pour prier, l'employeur devra évaluer cette demande au regard de l'organisation du service de l'entreprise.

Dans tous les cas, la pratique de la prière ne doit pas contrevenir aux règles d'hygiène, de sécurité et de bon fonctionnement de l'entreprise.

- **Bonnes pratiques à garder en tête**

Mise à part la disposition des locaux, il y a peu de différence entre une demande de « pause cigarette » et une demande de pause pour prier. La même gestion managériale peut donc s'appliquer pour ces deux requêtes.

### Situation 2

Un salarié demande à son manager la possibilité de prendre un jour de congé en raison d'une fête religieuse.

- **Au regard des règles d'or et/ou de la loi et/ou de la jurisprudence**

Le motif de la demande d'un jour de congé ne doit pas être un critère de refus ou d'acceptation de cette demande.

Le salarié n'a pas à justifier les raisons de son absence.

### • Comment répondre à la demande ?

La demande est à traiter comme une demande de congé « classique », au regard des impératifs de sécurité et/ou de fonctionnement du service (selon l'effectif présent, les permanences à assurer).

### • Bonnes pratiques à garder en tête

Il peut être judicieux d'anticiper en début d'année les souhaits de jours de congé connus à l'avance pour tous les membres de l'équipe.

**À noter** : certaines fêtes religieuses ont également un caractère familial et sont à ce titre importantes pour le salarié : il faut prendre autant de précautions lorsque l'on répond à une demande de congés pour une fête religieuse que si l'on refusait ou annulait une absence pour le jour de Noël.

## Situation 3

Plusieurs collaborateurs demandent à prendre en compte un interdit alimentaire dans le cadre du Restaurant Inter-Entreprises, d'un repas de service (dîner ou déjeuner) ou d'un cocktail.

### • Au regard des règles d'or et/ou de la loi et/ou de la jurisprudence

L'entreprise n'a pas l'obligation de fournir des menus spécifiques correspondant aux choix alimentaires de ses salariés (quelle qu'en soit la raison).

### • Bonnes pratiques à garder en tête

On peut mettre en place des pratiques simples et peu coûteuses afin de favoriser le bien vivre, le bien travailler ensemble.

Exemples de bonnes pratiques favorisant la cohésion d'équipe et le bien vivre ensemble, visant à respecter les religions, allergies, mœurs, goûts, régimes etc. :

- diversifier les plateaux repas ;
- détailler le contenu des plats servis (par la mise en place de pictogrammes par exemple, indiquant la présence de certains aliments ou d'alcool dans les plats) ;
- prévoir des canapés végétariens ou des mets au poisson lors d'un buffet ou dans les RIE ;
- mentionner dans chaque invitation la possibilité d'informer les organisateurs d'éventuelles contraintes alimentaires.

## Situation 4

Un salarié refuse tout contact avec certains interlocuteurs de sexe opposé ou d'une autre religion (clients, collègues, prestataires...) en invoquant des raisons religieuses.

### • Au regard des règles d'or et/ou de la loi et/ou de la jurisprudence

L'entreprise ne peut pas imposer à ses salariés de se serrer la main ou de se saluer d'une façon particulière.

En revanche, le salarié ne peut pas refuser de travailler avec certains de ses interlocuteurs en raison de ses convictions religieuses.

### • Comment répondre à la demande ?

Intervenir dans les cas où le refus d'entrer en contact avec certains interlocuteurs risquerait de porter atteinte aux impératifs de service ou de fonctionnement de l'entreprise, ou lorsqu'il constitue un comportement discriminatoire. (Notons par exemple le refus de recevoir des consignes émanant d'une certaine personne, ou encore la naissance de reproches quant à sa performance).

S'assurer que le salarié traite tous ses collègues et ses clients de façon identique en vertu du principe d'égalité femmes/hommes.

## Situation 5

Plusieurs salariés demandent la mise à disposition d'une salle de prière.

### • Au regard des règles d'or et/ou de la loi et/ou de la jurisprudence

L'entreprise n'a pas vocation à devenir un lieu de culte. Il est donc possible de refuser cette demande.

(Concernant les demandes individuelles et la gestion des pauses, cf ci-dessus)

### • Comment répondre à la demande ?

Si l'entreprise dispose d'une salle de repos, il est possible d'autoriser des temps de méditation ou de recueillement multiconfessionnels, ouverts à tous, sans restriction de l'accès pour ceux qui ne prieraient pas, et en bonne intelligence.

Si l'entreprise dispose d'espaces ou salles de réunion inoccupés, elle peut laisser un droit d'accès temporaire aux salariés qui le souhaitent, de la même façon qu'elle peut le faire en d'autres occasions (tels qu'une réunion du Comité d'Entreprise, un déjeuner des collaborateurs, des ventes privées...). Les salariés n'en gagnent pas la priorité d'utilisation ; il n'y a pas création d'un usage.

En cas d'aménagement consenti, l'entreprise doit veiller à ce que les salariés coreligionnaires mais non pratiquants ne subissent pas de pression sociale directe ou indirecte.

## Situation 6

Des salariés pratiquent le jeûne

### • Comment répondre à la demande ?

En collaboration avec la médecine du travail, il faut évaluer les risques liés à la santé des salariés concernés, la sécurité de leurs collègues ou des locaux.

Si aucun risque n'est recensé, une éventuelle restriction ne peut se justifier.

Si au contraire certains risques sont identifiés, il est nécessaire de restreindre la liberté d'expression religieuse afin d'éviter la mise en danger du salarié et de ses collègues.

### • Bonnes pratiques à garder en tête

Travaille-t-on mieux après un repas pantagruélique voire alcoolisé qu'en période de jeûne ?

**Pratiques** : Certaines entreprises essayent, en fonction de leurs impératifs de service, d'aménager les horaires et l'emploi du temps des personnes pratiquant le jeûne.

**Rappel** : le manager n'est pas médecin.

## Situation 7

Un salarié porte un signe religieux visible au sein de l'entreprise.

### • Au regard des règles d'or et/ou de la loi et/ou de la jurisprudence

L'entreprise peut demander au salarié de ne pas porter son signe religieux si :

- il a un impact sur la santé ou la sécurité du salarié ou du service ;
- il porte atteinte aux règles d'hygiène ;
- il l'empêche de mener sa mission à bien (par un impact sur ses performances ou sur les résultats de l'entreprise).

Dans les autres cas, il n'est pas possible d'exiger le retrait du signe religieux.

## • Comment répondre à la demande ?

Il faut veiller à ce que nos considérations personnelles sur le port des signes religieux et leurs significations n'interfèrent pas avec nos décisions managériales.

On pourra ouvrir le dialogue sur la possibilité de nuancer la visibilité du signe religieux ou proposer des alternatives (couleurs, forme, motifs, taille, proportions...) aux accessoires utilisés.

Le cas échéant, on pourra mettre en parallèle la situation avec d'autres précédents de salariés ayant été recadrés sur une tenue vestimentaire insuffisamment neutre voire déplacée (tenue débraillée, dénudée, excentrique...).





**MEDEF**  
55 avenue Bosquet  
75007 Paris  
Tél. : 01 53 59 19 19  
[www.medef.com](http://www.medef.com)

**Contact :** direction Nouvelles responsabilités entrepreneuriales  
Charlène Grandin : [cgrandin@medef.fr](mailto:cgrandin@medef.fr)