

Tribune

Pourquoi poser la question du lien entre management et religions ?

Pourquoi se poser la question du lien entre management et religion en 2013 ? Le management, l'entreprise sont-ils interpellés récemment par cette question ou n'est-ce pas un phénomène "vieux comme le monde" ?

La réponse est OUI aux deux questions : le management a été forgé dans le creuset religieux, et continue à l'être dans 70 % des pays de cette planète qui sont rythmés et régis par la loi et la pratique religieuse. Ainsi, en France, les jours fériés comme le rythme de la semaine sont calqués sur le calendrier chrétien. C'est, dans le même temps, un sujet qui connaît un nouveau visage, de nouvelles modalités, depuis une décennie en France. Quels en sont les motifs ? La globalisation bien sûr : une personne sur 33 dans le monde ne vit pas sur sa terre d'origine. Sans nier les difficultés de l'intégration de personnes qui nous semblent maintenant très proches (les Italiens, les Polonais en France), on observe des différences de plus en plus grandes comme le sont les distances parcourues. Un monde où nous sommes en perte de repères : les grandes utopies qu'étaient la science bienfaitrice, le progrès positif, s'écroulent ; des institutions qui tenaient la société - la famille, les collectifs de travail - se diluent et ne jouent plus leur rôle... Les crises de ces dernières années montrent aussi que le monde économique a failli et n'a pas su être "à la hauteur" des attentes d'un monde plus juste et plus souriant, d'où le recours de plus en plus fréquent au discours religieux (doctrine sociale catholique émise en 2005, émergence d'une science économique islamique...).

Une réalité qui bouscule tous les modèles

Il y a donc concurrence entre l'ordre économique et l'ordre religieux pour proposer des comportements normatifs en société. On peut identifier deux grands modèles : la "séparation" avec la laïcité telle qu'on la vit en France (loi de 1905 de séparation de l'Eglise et de l'Etat) et l'"absorption", comme c'est le cas aux Etats Unis où l'économie marche main dans la main avec la religion.

Le problème est que ces deux modèles se heurtent à une réalité qui les interpelle et les bouscule : d'une part l'abolition des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle et d'autre part, l'arrivée de nouvelles religions dans des contextes où les choses étaient établies sans qu'on les remette jamais en cause (montée en puissance des "sectes").

Si on regarde de plus près le cas français, le rapport Machelon de 2006 donnait quelques chiffres intéressants (rappelons que les statistiques religieuses sont interdites en France). En 1905, 90 % de la population française se déclarait catholique contre 65 % en 2006. À noter que 25 % de la population se déclare agnostique dans cette étude.

L'Islam serait alors la deuxième religion en France avec entre deux et six millions de fidèles suivant les évaluations, mais avec des adeptes présentant des caractéristiques démographiques très différentes des catholiques : une population plus jeune (donc plus active) et se déclarant plus pratiquante.

C'est donc bien la question de la pratique de la religion musulmane qui est la plus regardée en France mais il est important de ne pas se focaliser uniquement sur elle. Dans le chapitre 1 du

livre « management et religions, décryptage d'un lien indéfectible » une étude de 201 cas de litiges juridiques à l'international pour cause de discrimination religieuse, montre bien qu'elle n'est pas la seule religion ou croyance concernée par ces problématiques (36 % l'Islam, 22 % le Catholicisme, 21 % les mouvements marginaux ou sectaires. Les religions Hindoue, Sikh et Juives représentent respectivement 6 %, 4 % et 4 %).

Laïcité et risque de discrimination dans les entreprises

Si la laïcité s'exerce sur les lieux publics, elle ne s'applique pas à l'entreprise. La jurisprudence (1) montre qu'il peut être discriminatoire de licencier une employée pour port du voile religieux si elle travaille dans un centre d'appel, loin des yeux des clients, mais pas si elle est commerciale, et donc porteuse de l'image de l'entreprise.

Le fait religieux, c'est à dire la pratique courante de la religion, porte sur : l'organisation du temps (les jours de congés, le rythme de la journée..), l'alimentation avec des interdits, le port (croix) ou la présence de signes religieux (bible sur un bureau...), l'habillement (le voile...), le rapport entre hommes et femmes (refus de serrer la main de quelqu'un du sexe opposé).

Protéger la majorité silencieuse

Face à la montée en puissance du fait religieux dans les entreprises françaises, on observe **4 types d'attitude** : le déni ou le refus de tout, l'acceptation de tout (peur d'être perçu comme raciste ou discriminant, vulnérabilité de l'entreprise face à ses salariés), l'accommodement (c'est à dire laisser aux managers de terrain le soin de se débrouiller).

Il est clair qu'il faut avancer sur ces attitudes qui ne sont pas satisfaisantes car provoquant du stress, du désengagement, des tensions, des sentiments d'iniquité ... L'enjeu est de réduire ces dysfonctionnements, ces mal être, mais aussi et surtout de protéger la majorité silencieuse et de garder la cohésion sociale.

Quelles règles peuvent se donner les entreprises ?

- rester dans la sphère du management : ne pas entrer dans des dialogues "religieux", ce n'est pas le rôle du manager,
- savoir ne pas aller trop loin : proposer des alternatives de menu à la cantine est une chose, admettre les tables séparées en est une autre,
- mettre en avant le principe d'égalité.

Isabelle Barth*

*Directrice générale de l'EM Strasbourg, coordinatrice de l'ouvrage « Management et Religions, décryptage d'un lien indéfectible »

(1) L'article 1121-1 du Code du travail indique que « nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché ». La loi du 4 Août 1983 prévoit que « la revendication de la religion ne doit pas entraver les aptitudes pour le travail, l'organisation de la mission, l'intérêt commercial de l'entreprise, ne pas contrevenir aux règles d'hygiène et de sécurité, et le prosélytisme est interdit sur le lieu de travail. »

Bibliographie

La religion influence-t-elle le management en entreprise ? Les religions peuvent-elles être un frein au management de l'entreprise ou au contraire sont-elles un véritable atout en termes de cohésion ? Comment répondre au défi lancé aujourd'hui aux managers de gérer équitablement et sans discrimination le fait religieux ? Paru fin 2012 aux éditions EMS- Éditions Management et Société, « *Management et Religions, décryptage d'un lien indéfectible* » est le fruit des contributions de 26 chercheurs en sciences de gestion. Coordonné par Isabelle Barth, cet ouvrage offre une lecture pragmatique de l'expression religieuse dans les entreprises et fournit des clés pour mieux la gérer.

La coordinatrice, Isabelle Barth, professeur des Universités en sciences de gestion est directrice générale de l'EM Strasbourg depuis mai 2011. Ses travaux de recherche actuels s'organisent autour de trois thématiques : la vente, le management de la diversité et les comportements émergents de consommation, en mobilisant l'interdisciplinarité. Responsable de l'axe Responsabilité sociale de l'entreprise (diversité, éthique, développement durable) au sein du laboratoire Humanis, elle dirige actuellement six doctorants dont l'un étudie la prise en compte du fait religieux par les organisations. Son dernier ouvrage « Les petites histoires extraordinaires des courses ordinaires » – Ethnographie des courses, coordonné avec B. Anteblian, a été publié en 2011 aux éditions EMS, collection « Societing ».

« *Management et Religions, Décryptage d'un lien indéfectible* », coordonné par Isabelle Barth, 292 pages, Editions Management et Société EMS, collection Gestion en liberté (disponible en librairie et sur www.editions-ems.fr)