

Religion au travail

*Baromètre du fait religieux
en entreprise 2024*

OPÉRATION SPÉCIALE - NOVEMBRE 2024



Think tank de référence en France et en Europe, l'Institut Montaigne est un espace de réflexion indépendant au service de l'intérêt général. Ses travaux prennent en compte les grands déterminants économiques, sociétaux, technologiques, environnementaux et géopolitiques afin de proposer des études et des débats sur les politiques publiques françaises et européennes. Il se situe à la confluence de la réflexion et de l'action, des idées et de la décision.


OPÉRATION SPÉCIALE - Novembre 2024

Religion au travail

*Baromètre du fait religieux
en entreprise 2024*



Les opérations spéciales de l'Institut Montagne sont des expérimentations territoriales, des chiffrages ou des initiatives ponctuelles visant à décrypter et à alimenter les moments saillants de notre vie démocratique.



**Note
d'éclairage**

Se situer
et rendre
intelligible notre
environnement

**Note
d'enjeux**

Poser des
constats et
identifier des
problématiques

**Note
d'action**

Formuler
des recom-
mandations
opérationnelles

**Opération
spéciale**

Sonder,
chiffrer,
expérimenter

Rapport

Analyser
et proposer
collégalement
des solutions
de long terme

Lionel Honoré

Lionel Honoré est professeur des universités en sciences de gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises de Brest (Université de Bretagne Occidentale). Il dirige l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise qu'il a créé en 2012. Ses travaux de recherche portent sur le fonctionnement des organisations et les comportements au travail. Il est membre du Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest.

1	Présentation de l'édition 2024	9
2	État des lieux du fait religieux en entreprise	13
	2.1. Que représente le fait religieux en entreprise ?	13
	a. Fréquence des faits religieux dans les situations de travail	15
	b. Typologie des faits religieux dans les situations de travail	19
	c. Une hausse marquée des situations de stigmatisation et de discrimination, notamment à l'encontre des salariés juifs	27
	d. Chez les salariés pratiquants, un sentiment de stigmatisation et de discrimination qui varie fortement d'une religion à l'autre et peut parfois motiver un départ de l'entreprise	31
	2.2. Quelles sont les religions à l'origine de faits religieux en entreprise ?	34
	a. L'Islam est majoritaire et progresse mais le catholicisme, le judaïsme et les cultes évangéliques ont des places non-anecdotiques	35
	b. Le port de signes religieux musulmans est en forte progression	36
	2.3. Qui sont les salariés qui expriment leur religiosité au travail ?	39
	a. Un fait religieux de plus en plus genré	40
	b. Une expression de religiosité au travail dépendante de l'âge et de la catégorie professionnelle	42

c. Une diversité de pratiques religieuses chez les salariés pratiquants	46
2.4. Quelle répartition sectorielle et par taille d'entreprise du fait religieux?	50

3

Des faits et des comportements	52
3.1. Quels liens entre la pratique religieuse des salariés et leur travail?	52
3.2. Quelle évolution de la perception des comportements des salariés pratiquants?	55
a. Une perception encore majoritairement positive, mais qui se dégrade	55
b. Des différences significatives de perception selon les religions	58
3.3. Quels sont les comportements acceptés?	60
a. Une tension persistante entre les principes de liberté religieuse et de laïcité	61
b. L'acceptation du fait religieux dépend fortement du type de comportement	65
c. Davantage de tolérance des salariés pratiquants pour les comportements transgressifs	66
3.4. Quelle évolution des comportements rigoristes?	68

4

L'impact de la religion sur le fonctionnement de l'organisation et sur le travail	69
4.1. Le fait religieux a-t-il un impact sur le fonctionnement organisationnel?	70
4.2. Le fait religieux est-il la source de tensions voire de conflits dans l'entreprise?	73

5

Cadrer l'expression de la religiosité et manager le fait religieux	76
5.1. Quel encadrement de l'expression religieuse au travail ?	76
a. Une intervention de l'encadrement souvent nécessaire, mais pas toujours efficace	80
b. Des salariés pratiquants esseulés lorsqu'ils sont confrontés à des situations problématiques	82
5.2. Quelle prise en compte de la religion dans les décisions managériales ?	84
 Annexe méthodologique	 88
 Bibliographie indicative	 91

1 Présentation de l'édition 2024

DEUX ÉTUDES POUR MIEUX CERNER LES ENJEUX DU FAIT RELIGIEUX AU TRAVAIL

Depuis 2013, le baromètre du fait religieux en entreprise permet de mesurer la place des faits et comportements religieux dans les situations de travail ainsi que d'en mesurer les impacts sur le travail, les fonctionnements organisationnels ou les relations professionnelles. Il aide à mieux comprendre comment résonne la question de la place de la religion dans les organisations et collectifs de travail.

Ce baromètre est, depuis sa mise en place, conçu comme l'articulation de travaux quantitatifs et qualitatifs. Sa colonne vertébrale est une enquête par questionnaires auprès de la population des encadrants qui ont la responsabilité d'équipes de travail. Les résultats de cette enquête sont enrichis par les apports de travaux de terrain combinant des observations en situation et la réalisation d'entretiens auprès de diverses populations (responsables de services des ressources humaines, managers de proximité, dirigeants, salariés, salariés pratiquants, etc.). À ce dispositif s'ajoute cette année, pour la première fois, une seconde étude par questionnaire effectuée auprès d'une population de salariés croyants et pratiquants. Nous n'avons pas ciblé les fidèles d'une religion en particulier : les répondants sont rattachés à tous les cultes présents en France. L'objectif est de croiser les perspectives des entreprises (à travers la vision des managers) et des salariés pratiquants pour mieux cerner les enjeux de la religion au travail.

Du côté des entreprises, deux réalités se côtoient. Dans une majorité d'organisations, la présence du fait religieux est encadrée et gérée sans difficultés importantes, même si des situations plus délicates à appréhender peuvent subvenir. Les dysfonctionnements, les tensions et les

conflits se concentrent dans une minorité d'entreprises, qui augmente. Le baromètre 2024, en interrogeant à la fois des managers et des salariés pratiquants, permet de mettre en évidence que ces parties prenantes n'ont pas toujours la même vision des situations et la même évaluation des enjeux qui y sont associés – que la situation soit apaisée ou tendue. Des différences significatives existent sur les comportements qui peuvent être admis ou doivent être proscrits, les questions de laïcité, de neutralité ou de liberté religieuse, sur les modalités de prise en compte et de gestion du fait religieux ou sur la réalité des phénomènes de stigmatisation et de discrimination.

Ce baromètre confirme des tendances mises à jour par les enquêtes précédentes et révèle une série de tendances nouvelles et de faits nouveaux.

Le taux d'entreprises qui rencontrent régulièrement ou occasionnellement des situations marquées par le fait religieux passe la barre des 70 % et atteint son plus haut niveau depuis 2013. C'est également le cas des situations de tensions et des dysfonctionnements liés au fait religieux, même s'ils restent très minoritaires. De même, les situations de stigmatisation et de discrimination continuent à se répandre : elles touchent particulièrement les salariés musulmans dans les processus d'embauche, tandis que les salariés juifs subissent de plus en plus de stigmatisation dans les relations professionnelles.

La place de l'islam croît. Cette religion est à présent impliquée dans plus de 8 situations sur 10. Le fait religieux le plus fréquent est le port de signes religieux. Parallèlement, les comportements négatifs à l'égard des femmes, à un niveau déjà élevé, sont en légère hausse. Les hommes jeunes, peu qualifiés et de confession musulmane sont les plus impliqués dans les situations problématiques (tensions, conflits, etc.). Si elle reste minoritaire, la part des femmes impliquées progresse.

Les entreprises confrontées à ces enjeux s'efforcent de se doter d'outils, mais les initiatives demeurent souvent insuffisantes. Elles doivent

persévérer en définissant des politiques claires d'inclusion et en mettant en place des dispositifs concrets traduisant ces principes en processus de gestion et en décisions managériales. Cela permettra aux différents acteurs – encadrants de proximité comme salariés pratiquants – de mieux se positionner et d'agir avec assurance et efficacité.

Définitions et éléments méthodologiques

Nous définissons un **fait religieux** comme un fait, un comportement ou un événement ayant une dimension religieuse prise en compte comme telle dans le cadre des interactions professionnelles.

La notion de **situation de tension et de conflit** caractérise une situation dans laquelle les acteurs s'opposent sur ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire et qui suscite entre eux une opposition marquée.

La notion de **dysfonctionnement** caractérise une situation dans laquelle le fonctionnement organisationnel et la réalisation du travail sont empêchés ou perturbés.

Deux enquêtes ont été réalisées en parallèle. La première s'inscrit dans la continuité des enquêtes réalisées depuis 2013 dans le cadre de l'Observatoire du Fait Religieux en Entreprise et cible les personnes exerçant des responsabilités managériales. La seconde a été réalisée pour la première fois cette année. Elle cible les salariés se déclarant croyants et pratiquants.

Ces enquêtes par questionnaires ont été réalisées entre fin avril et fin août 2024 en quatre vagues. Elles ont consisté en l'administration de questionnaires en ligne auprès d'échantillon d'environ vingt-cinq mille cadres et managers exerçant leur activité en France d'une part, de salariés d'entreprises françaises d'autre part. Lors de chaque vague, 6 000 à 6 500 personnes ont été sollicitées.

Ce volet quantitatif a été complété par des enquêtes de terrain mobilisant des méthodes qualitatives et s'appuyant sur la réalisation d'entretiens et l'observation de situations réelles. 1 348 questionnaires exploitables, sur un total de 1 848 questionnaires complets recueillis, ont été pris en compte dans l'étude auprès des encadrants. 1 401 questionnaires exploitables, sur un total de 1 948 questionnaires complets recueillis, ont été pris en compte dans l'étude auprès des salariés pratiquants. Compte tenu du nombre de questionnaires retenus dans l'analyse, la marge d'erreur est de 2,94 % pour un intervalle de confiance de 95 %.

Pour la première étude, l'échantillon sur lequel les analyses ont porté est composé à 50,2 % d'hommes et 49,8 % de femmes. 77 % des répondants à l'enquête exercent une responsabilité managériale d'une équipe pouvant aller de 2 à 350 personnes. Les autres 22 % ont un statut de cadre sans occuper de responsabilité managériale. Il en a été tenu compte dans l'analyse en distinguant les deux sous-populations. De manière plus générale, l'influence des différentes caractéristiques de l'échantillon (genre, appartenance religieuse, fonction exercée, degré de croyance et de pratique, etc.) a été systématiquement testée et prise en compte dans l'analyse des résultats des deux études, notamment à l'aide des tests couramment utilisés pour cela.

Pour la seconde étude, l'échantillon est composé à 49,8% d'hommes et 50,2% de femmes. Pour l'ensemble des questionnaires retenus pour l'analyse, les répondants ont déclaré être en emploi, être croyants et avoir une pratique religieuse (qui peut être occasionnelle ou quotidienne, partielle ou développée).

2 État des lieux du fait religieux en entreprise

2.1. QUE REPRÉSENTE LE FAIT RELIGIEUX EN ENTREPRISE ?

Points saillants :

- **71,3 % des personnes interrogées repèrent des situations marquées par le fait religieux dans leur environnement de travail** contre 66,7 % en 2022. Cette proportion, stable depuis 2016, augmente cette année pour passer la barre des 7 entreprises sur 10. Les faits religieux sont multifformes, polysémiques et ont des conséquences qui varient fortement d'une entreprise à l'autre et au sein d'une même entreprise.

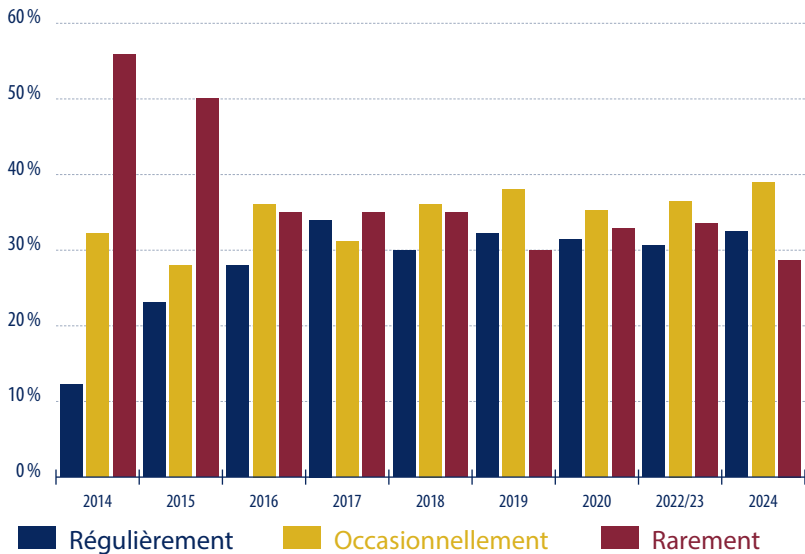
- **23 % des situations repérées sont à forte densité de fait religieux.** Dans ces situations, le fait religieux est délicat à gérer et pèse sur le fonctionnement organisationnel, la réalisation du travail et les relations professionnelles. Ce chiffre est stable après connu une hausse ces dernières années (il était de 19 % en 2018).
- Les faits les plus régulièrement rencontrés sont les **signes religieux visibles au travail** : 44 % des salariés pratiquants disent porter des signes religieux au travail, un chiffre qui a significativement progressé depuis 2022.
- **Les comportements négatifs à l'égard des femmes** (refus de travailler avec une femme, sous ses ordres, de traiter une collègue femme comme les collègues hommes, etc.) sont en hausse et présents dans 15 % des situations marquées par le fait religieux (13 % en 2022).
- **La stigmatisation et la discrimination sont en hausse.** Des situations de ce type sont repérées régulièrement ou occasionnellement par 30 % des encadrants. Toutefois, de leur côté, les salariés ressentent moins souvent les effets de la stigmatisation et de la discrimination. **Toutes les religions sont concernées** : quelle qu'il soit, la personne qui rend visible son engagement religieux au travail subit un risque de stigmatisation et de discrimination.
- La stigmatisation dans le cadre des relations professionnelles concerne les croyants de toutes les religions. Il y a toutefois, par rapport à l'étude précédente, une **forte progression de la stigmatisation à l'encontre des salariés de confession juive.**

- **Les situations de discrimination repérées dans la première étude (les encadrants), notamment à l'embauche, concerne principalement les personnes musulmanes.** De la même manière, les salariés de confession musulmane se sentent plus souvent discriminés.

**a. Fréquence des faits religieux
dans les situations de travail**

En 2024, la présence du fait religieux dans les entreprises françaises progresse à 71,3 % contre 66,7 % en 2022. Cela signifie que 7 entreprises sur 10 repèrent dans leur fonctionnement quotidien des situations de travail dans lesquelles le fait religieux est présent (régulièrement pour 32,3 % et occasionnellement pour 39 %). **Il s'agit du niveau le plus élevé depuis la mise en place du baromètre en 2013.**

Graphique n° 1 : évolution de la présence du fait religieux en entreprise (2014-2024)



Pour bien interpréter cette proportion ainsi que sa progression, il faut garder à l'esprit le **caractère multiformes des faits religieux** :

- Une présence régulière du fait religieux peut être due tant à la présence d'un salarié qui porte chaque jour un signe religieux sans que cela n'affecte le travail ou les relations professionnelles, qu'à une multiplication des situations problématiques et des conflits. D'une entreprise à l'autre et au sein d'une même entreprise, les réalités sont, quantitativement et qualitativement, très différentes.
- Les faits religieux peuvent recouvrir la présence de signes religieux (vêtements, bijoux, objets, musiques, etc.), des comportements banals (une demande d'absence pour assister à une cérémonie) ou plus problématiques (le refus de réaliser une tâche pour des

motifs religieux). Ils sont également polysémiques : un même fait peut avoir des sens très différents pour le salarié impliqué, ses collègues, l'encadrement ou une personne extérieure à l'entreprise comme un client. Porter un bijou qui est un symbole religieux n'est pas toujours le signe d'une croyance affirmée et d'une pratique assidue.

- Les faits religieux n'ont pas toujours des impacts sur le travail et/ou les relations professionnelles (entre collègues ou avec le management). **En 2024 (comme en 2022) 54% des situations marquées par le fait religieux ont nécessité une intervention managériale.** Cette intervention peut s'inscrire dans le cadre de la résolution d'un conflit ou de la prise en charge disciplinaire d'un comportement discriminatoire, mais peut tout aussi bien être une simple réponse à une demande d'aménagement du planning.

Pour analyser plus finement la présence du fait religieux dans les organisations françaises, nous proposons, depuis 2018, de recourir à la notion de densité religieuse. La **densité mesure**, à partir d'une série de 11 indicateurs, l'incidence du fait religieux sur la situation de travail et de management. La densité est mesurée pour les entreprises rencontrant régulièrement ou occasionnellement des situations marquées par le fait religieux. **La densité est un indicateur plus significatif que la fréquence** pour mesurer l'impact du fait religieux en entreprise.

Trois niveaux de densité sont identifiés : faible, modéré et fort

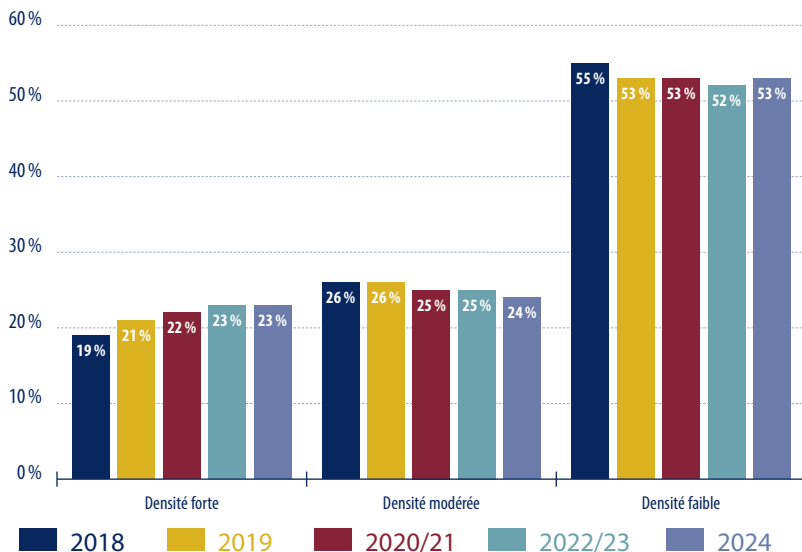
- Une densité faible caractérise des situations dans lesquelles le fait religieux est relativement peu présent et a peu d'influence sur les relations professionnelles, le fonctionnement organisationnel et la réalisation du travail, ainsi que sur les relations

managers-managés. Parmi **les entreprises régulièrement ou occasionnellement concernées par le fait religieux, la proportion de celles rencontrant une densité faible est de 53 % en 2024**. Ce chiffre, qui diminuait depuis 2018, demeure stable depuis 2020.

- Une densité forte caractérise des situations dans lesquelles le fait religieux est présent de manière significative et influence significativement les relations professionnelles (dont la relation manager-managé), le fonctionnement organisationnel et la réalisation du travail. C'est également un indice qu'il existe une problématique gestionnaire et managériale. **La proportion d'entreprises rencontrant une densité forte est de 23 % en 2024**. Elle s'est stabilisée entre 2022 et 2024.
- **La part des entreprises rencontrant une densité modérée diminue légèrement : elle est de 24 % en 2024**, contre 26 % en 2018 et 25 % en 2022.

Dans une même entreprise peuvent se côtoyer des situations ayant une densité religieuse forte, modérée, faible, et bien sûr, des situations non concernées par les questions de religion.

Graphique n° 2 : densité religieuse dans les situations de travail (faits religieux réguliers et occasionnels)



b. Typologie des faits religieux dans les situations de travail

Le graphique n° 3 en page suivante détaille les faits religieux constatés dans les situations de travail. Une situation peut être marquée par plusieurs types de faits.

Graphique n° 3 : les faits religieux observés dans les situations de travail en 2024



Le **port visible de signes religieux** progresse fortement en 2024. Il est cité par 34 % des répondants contre 21 % en 2022. Au total, les signes religieux portés et ceux présents dans l'espace de travail sont repérés par 36 % des répondants.

Comme les années précédentes, les **demandes d'absence et d'aménagement du temps de travail** sont un des faits les plus fréquents puisqu'ils sont repérés par 27 % des répondants – autant qu'en 2022.

Les **comportements négatifs à l'égard des femmes** (refus de serrer la main des femmes, de travailler avec ou sous les ordres d'une femme), déjà à un niveau très élevé, progressent encore. En 2022, ils sont présents dans 15 % des situations repérées par les répondants. Ils progressent par rapport à 2022 (13 % des situations).

Au-delà d'un classement en fonction de l'importance de leur fréquence dans les situations de travail, il est possible de dissocier deux types de faits en fonction de leur nature transgressive ou non.

Un premier type regroupe des faits et comportements religieux neutres (catégorie 1), c'est-à-dire qui ne remettent pas en cause, par eux-mêmes, le fonctionnement de l'organisation, la réalisation du travail ou les relations professionnelles entre collègues ou avec l'encadrement. Cette première catégorie regroupe les faits les plus fréquemment présents dans les situations de travail, notamment les demandes d'absence ou d'aménagement des plannings et le port ou la présence de signes religieux (par exemple une image ou un objet posé sur un bureau). Il peut également s'agir de faits courants – même s'ils sont un peu moins fréquents – tels que les demandes de menus confessionnels (halals, kashers, etc.) au restaurant d'entreprise (repérées par 10 % des répondants) ou l'utilisation de temps de pause pour prier dans un lieu approprié (repérée par 12 % des répondants).

Ces faits et comportements, en les considérant indépendamment de la situation dans laquelle ils apparaissent, peuvent être traités *a priori* sans prendre en compte leur dimension religieuse. Par exemple, le fait de prier, si cela est fait pendant un temps de pause et dans un lieu approprié, n'a pas en soi davantage de conséquences que le fait de fumer ou de passer un appel téléphonique personnel. De même, l'encadrant peut traiter une demande d'absence pour assister à une cérémonie religieuse (e.g. Chemin de Croix du Vendredi Saint) ou respecter un rite (e.g. jeûne du ramadan) comme une simple demande d'absence pour raison personnelle.

Un deuxième type regroupe des faits qui contreviennent à des règles de droit (catégorie 2). Ils peuvent faire l'objet d'une sanction disciplinaire voire d'une action en justice. Il s'agit par exemple des comportements négatifs à l'égard des femmes (repérés par 15 % des répondants à l'enquête), du refus de réaliser des tâches (3 %), du refus de travailler avec une personne pour des raisons religieuses (2 %), du prosélytisme (4 %) ou encore de la stigmatisation d'une personne en raison de ses croyances et/ou de sa pratique (4 %).

La dimension transgressive de ces faits n'apparaît que s'ils sont effectivement désignés comme transgressifs dans le cadre d'interactions interpersonnelles, en entraînant une réaction de l'entourage professionnel (collègues ou supérieurs hiérarchiques, mais aussi clients ou fournisseurs). L'encadrement de proximité joue un rôle premier à travers sa capacité à repérer ces faits, à les désigner comme transgressifs, à les prendre en compte comme tels et à agir en conséquence. Comme le montrent des travaux de recherche récent¹, les décisions managériales de terrain font jurisprudence, au moins dans le périmètre local des situations de travail. Dit autrement, si un comportement transgressif n'est pas recadré et/ou sanctionné par une action disciplinaire, il y a un risque réel qu'il finisse par être considéré comme acceptable et, *in fine*, comme normal. Ainsi, la première réaction du management de proximité est décisive.

Par ailleurs, sans qu'ils ne soient nécessairement transgressifs, certains faits et comportements peuvent susciter des réactions hostiles, par exemple de la part de collègues ou encore de clients de l'entreprise. Les extraits d'entretien suivant l'illustrent :

¹ Gaillard (2021).

« Il ne faut pas exagérer, ce n'est rien, j'ai une croix au bout d'une chaîne autour du cou, même pas une grosse, et une image de la Vierge Marie sur mon bureau. Ce n'est rien, je ne vois jamais de client et ça ne gêne personne. Ben j'ai le droit sans arrêt à des remarques, ça va de « la catho de la boîte » à même l'autre jour, un qui m'a appelé la Vierge Marie... »

(Une comptable catholique dans une entreprise de grande distribution)

« J'ai eu le malheur de prier dans mon bureau, porte fermée je précise, sur le temps du déjeuner. Quelqu'un est rentré chercher je ne sais quoi, le bruit s'est répandu en deux minutes, une heure après j'étais convoqué et depuis tout le monde me regarde comme si j'étais un intégriste. »

(Un logisticien musulman dans une entreprise industrielle)

« Je porte le voile et je l'avais à l'entretien d'embauche. L'entreprise est d'accord avec ça et mon manager aussi. Pourtant chaque jour j'ai le droit à des remarques! chaque jour! »

(Une comptable musulmane dans une entreprise de services)

De même, ces faits et comportements peuvent s'accompagner d'une posture de la personne qui l'amène à refuser l'intervention managériale et/ou le respect des règles de l'entreprise. L'extrait d'entretien suivant l'illustre :

« Ce que dit mon chef d'équipe ou le règlement intérieur de l'entreprise je m'en fiche. Je ne suis pas là pour discuter de ma pratique religieuse. Je suis là pour faire mon travail d'accord et je le fais bien mais je suis aussi pratiquant. C'est peu de chose (note : il s'agit du port d'un bijou explicitement religieux) je le sais mais je n'y renoncerais pas. »

(Un vendeur musulman dans le secteur de la grande distribution spécialisé)

« Je suis là pour travailler, pas pour poser des problèmes. Je prie, c'est tout, je ne gêne personne. Je veux bien que l'on me dise que c'est interdit mais je ne gêne personne. Alors même si c'est interdit je vais continuer, je vais continuer à bien faire mon travail et à prier. »

(Un salarié musulman dans une entreprise industrielle)

Dans ces deux dernières situations (qui peuvent se combiner) la dimension religieuse s'impose et ne peut être mise de côté pour traiter la situation.

Un troisième type regroupe les faits religieux invisibles (catégorie 3). Ils sont présentés en reprenant les résultats d'une enquête de terrain qualitative publiée en 2020². Ils correspondent à une situation dans laquelle *« le salarié pratiquant limite le plus possible la visibilité de sa religiosité. Il banalise son comportement. Il renonce aux actions qui rendraient visible sa pratique (e.g. port de signe, prière) ou encore à demander des aménagements de son travail (e.g. tâches, plannings) pour des raisons liées à la religion. Lorsqu'il formule des demandes (absences, etc.), il tait la raison lorsque celle-ci est religieuse. Le salarié donne la priorité à son rôle professionnel. Il prend de la distance avec les normes et prescriptions de*

² Honoré (2020).

comportements issues de sa religion. Cette prise de distance peut être pour lui le comportement qui s'impose. Elle correspond alors à une adaptation librement consentie. Toutefois, elle peut aussi correspondre à un renoncement et générer de la frustration ». L'extrait d'entretien suivant illustre ce type de comportement :

« C'est difficile de savoir comment faire. Je suis là pour travailler avant tout. J'aimerais vivre ma foi aussi mais je sais que c'est dangereux (...) Je n'ai pas envie d'être stigmatisé comme la bigotte de l'équipe. Alors je ne parle jamais de religion, même quand il y a des discussions, et je ne montre jamais rien. Je suis sûr que tout le monde me croit athée. »
(Une salariée chrétienne dans une entreprise de services)

Cette prise de distance avec la pratique religieuse revient à la cacher au travail. Deux explications à cette attitude ressortent et ne sont pas forcément exclusives l'une de l'autre. La première est la posture de l'individu qui donne la priorité à son rôle professionnel et ne ressent pas le besoin d'exprimer sa religiosité au travail. La seconde renvoie aux risques perçus par les individus en cas de dévoilement de leur religiosité. Ils ont le sentiment que leur pratique religieuse les définit comme des individus stigmatisables³. Ils anticipent une remise en cause des modes actuels d'interaction avec leurs collègues et managers, et une évolution négative de leur situation en cas de dévoilement de leur religiosité. Cette anticipation des risques de stigmatisation et de remise en cause des modes d'interactions est le principal facteur d'empêchement d'un « *coming out* spirituel » au travail⁴.

³ Goffman. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Chicago University Press.

⁴ Lips-Wiersma, Mills (2002).

L'enquête 2024 auprès des salariés pratiquants confirme les résultats de celle menée auprès des encadrants en ce qui concerne les faits religieux les plus fréquents. 54 % des répondants disent porter ou avoir porté des signes religieux au travail ou en avoir disposé dans leur espace de travail. Le port de signes concerne à lui seul 44 % des répondants. Viennent ensuite les demandes d'absences et d'aménagements du temps de travail (52 %) puis les discussions entre collègues portant sur la religion (42 %).

16 % des salariés pratiquants déclarent prier seuls pendant des pauses, 6 % avoir déjà prié avec d'autres personnes pendant une pause et 4 % avoir déjà interrompu leur travail pour prier en dehors d'un temps de pause. 6 % des répondants déclarent modifier leur comportement avec des collègues féminins pour des motifs religieux et 6 % ont déjà demandé à ne pas travailler directement avec des femmes ou sous les ordres d'une femme. 5 % des répondants déclarent avoir déjà refusé d'interagir avec une personne (indépendamment de la question du genre) pour des motifs religieux et 4 % ont demandé à ne pas travailler avec des collègues pour des motifs religieux.

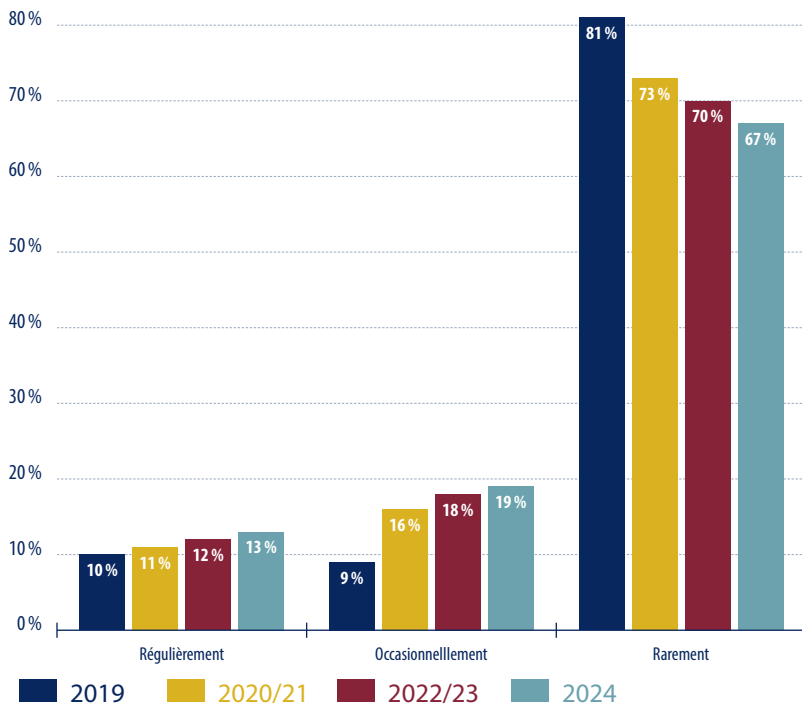
Graphique n° 4 : fréquence de différents faits religieux chez les salariés pratiquants



c. Une hausse marquée des situations de stigmatisation et de discrimination, notamment à l'encontre des salariés juifs

La part des répondant qui observe régulièrement ou occasionnellement des situations de stigmatisation et de discrimination au travail continue de progresser pour atteindre 32,5 %, alors qu'elle était de 19,3 % en 2019 et 30 % en 2022.

Graphique n° 5 : fréquence d'observation des situations de discrimination religieuse au travail

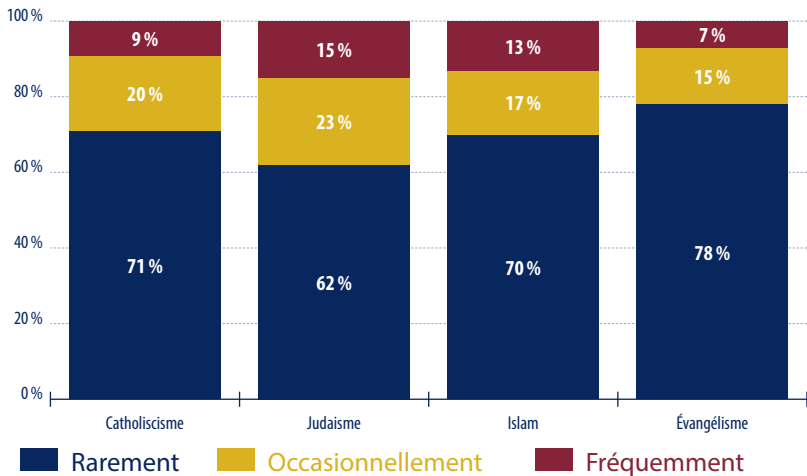


Toutes les religions sont concernées : le salarié pratiquant qui donne, d'une manière ou d'une autre, à voir son engagement religieux au travail prend le risque d'être stigmatisé dans ses rapports avec ses collègues ou l'encadrement mais aussi d'être discriminé à travers les processus de gestion de l'entreprise, notamment le processus d'embauche.

L'étude 2024 révèle une dégradation de la situation des salariés juifs qui apparaissent davantage victime de stigmatisation et de

discrimination. C'est en effet le judaïsme qui est repérée comme la religion la plus souvent concernée par les situations de stigmatisation et discrimination fréquentes (15 %) ou occasionnelles (23 %) repérées par nos répondants. Ces deux chiffres sont en forte hausse par rapport à l'enquête 2022 (ils étaient respectivement de 2 % et 13 %).

Graphique n° 6 : fréquence d'observation des situations de discrimination par religion

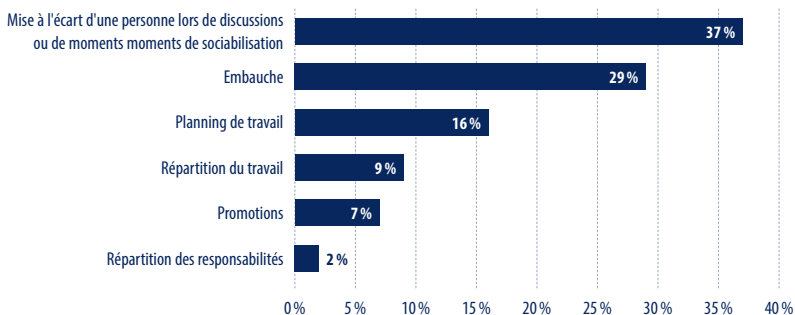


Il convient de distinguer la stigmatisation de la discrimination :

- La stigmatisation renvoie aux relations professionnelles et aux interactions entre personnes (collègues, encadrement, clients, fournisseurs, prestataires, etc.). Dans le graphique n° 7 en page suivante, cela correspond à l'item « mise à l'écart d'une personne lors de discussion ou de moments de socialisation » qui est le fait le plus souvent repéré (par 37 % des répondants à l'enquête).

- La discrimination renvoie à la mise en œuvre des processus de gestion tels que le recrutement, l'établissement des plannings de travail ou encore la gestion des trajectoires. Le processus le plus concerné est l'embauche (situation repérée par 29 % des répondants), puis les plannings de travail (16 %), la répartition du travail elle-même (9 %), les promotions (7 %) et la répartition des responsabilités (2 %).

Graphique n° 7 : types de faits discriminatoires les plus fréquents



La stigmatisation concerne l'ensemble des salariés croyants quelle que soit leur religion, même si **la stigmatisation à l'encontre des personnes de confession juive à particulièrement progressée par rapport à l'enquête de 2022, passant de 16 % à 32 % du total.**

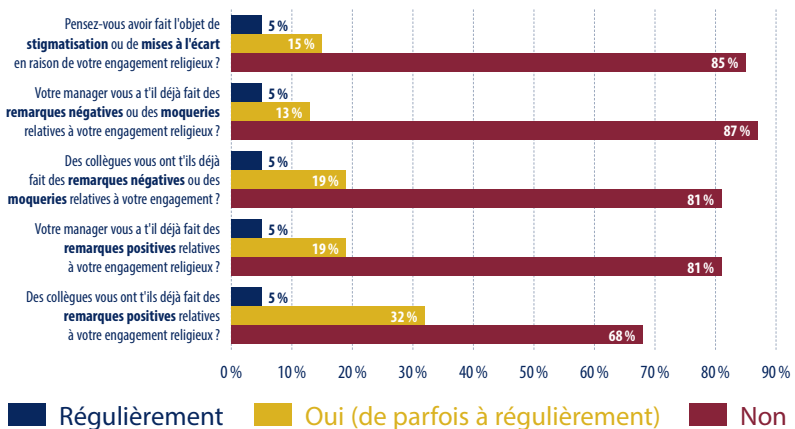
À l'inverse, **la discrimination concerne de manière significativement plus marquée les salariés musulmans. C'est particulièrement le cas pour l'embauche.** Pour ce processus, 71 % des situations de discrimination repérées concernent des personnes musulmanes.

d. Chez les salariés pratiquants, un sentiment de stigmatisation et de discrimination qui varie fortement d'une religion à l'autre et peut parfois motiver un départ de l'entreprise

Si les encadrants repèrent une progression des situations de stigmatisation et de discrimination liées aux croyances et pratiques religieuses des salariés eux-mêmes, **les salariés pratiquants, de leur côté, se disent moins fréquemment victimes de ces situations.** Entre 13% et 19% des répondants disent avoir déjà été victime de stigmatisation en raison de leur engagement religieux (15%) ou avoir fait l'objet de remarques négatives ou de moqueries de la part de leurs collègues (19%) ou du management (13%). Il est notable qu'**ils sont plus nombreux (32% et 19%) à déclarer avoir fait l'objet de remarques positives liées à leur engagement religieux.**

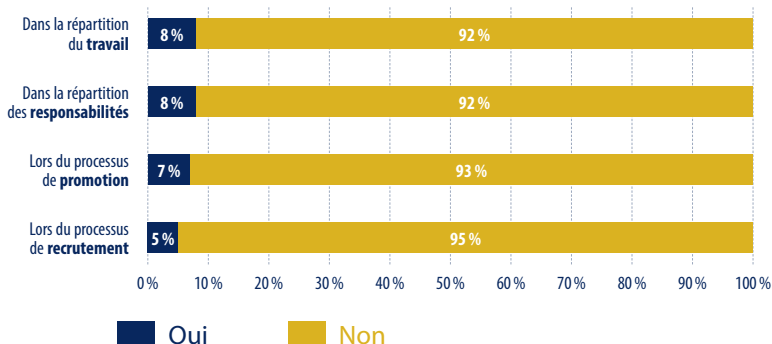
Ces chiffres varient fortement d'une appartenance religieuse à l'autre. 7% des salariés pratiquants catholiques pensent avoir fait l'objet de stigmatisation religieuse mais ils sont 30% pour les salariés juifs et 43% pour les salariés musulmans.

Graphique n° 8 : stigmatisation, mise à l'écart et remarques (positives et négatives)

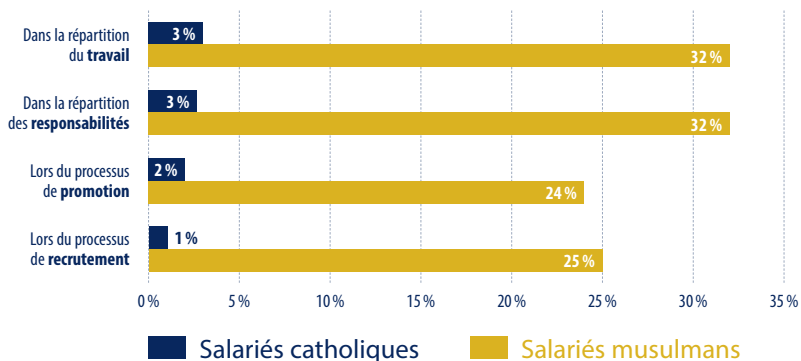


De la même manière, chez les salariés pratiquants, le sentiment d'être ou d'avoir été discriminé est relativement modéré et varie entre 5 % et 8 %. De nouveau, ces chiffres varient fortement d'une appartenance religieuse à l'autre.

Graphique n° 9 : pensez-vous avoir été discriminé en raison de votre pratique religieuse ?



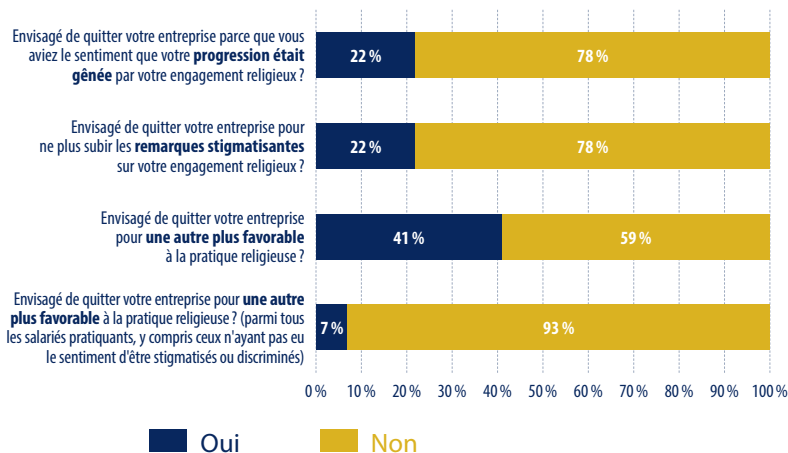
Graphique n° 10 : pensez-vous avoir été discriminé en raison de votre pratique religieuse ?
(réponse « oui »)



Une petite partie de l'ensemble des salariés a déjà envisagé de quitter leur entreprise pour aller vers un emploi dans une organisation qui représenterait un environnement plus favorable à leur pratique religieuse (7 %). Cette proportion bondit à 41 % chez ceux qui ont déjà eu (même occasionnellement) le sentiment d'avoir été stigmatisé ou discriminé au travail. 27 % de ces derniers ont déjà envisagé de quitter leur entreprise pour ne plus subir de remarques stigmatisantes au travail ou parce qu'ils ont ou ont eu le sentiment que leur progression était gênée par leur engagement religieux.

Graphique n° 11 : avez-vous déjà pensé à quitter votre entreprise pour des raisons liées à la stigmatisation religieuse ?

(salariés pratiquants ayant eu le sentiment d'être stigmatisé ou discriminé)



2.2 QUELLES SONT LES RELIGIONS À L'ORIGINE DE FAITS RELIGIEUX EN ENTREPRISE ?

Points saillants :

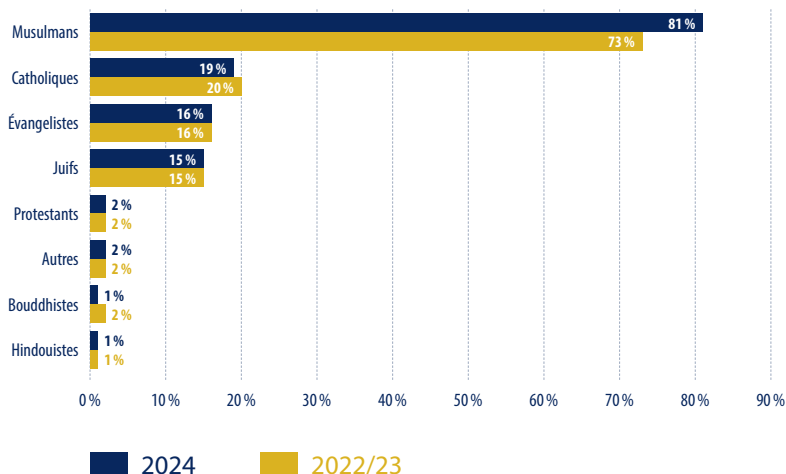
- Les faits et comportements religieux au travail sont multi-religieux.
- **L'islam est la religion la plus représentée** (présence dans 81 % des situations). **Ce chiffre est en nette hausse** puisqu'il était de 73 % en 2022. Le catholicisme est présent dans 19 % des situations et les cultes évangéliques dans 16 %.
- L'islam et les cultes évangéliques sont plus souvent les seules religions présentes, le catholicisme et le judaïsme apparaissent plus souvent dans les situations multi-religieuses.
- Pour chaque religion, les faits les plus courants sont ceux relatifs aux signes religieux ainsi que les demandes liées aux plannings et au temps de travail.
- Le port de signes religieux visibles musulmans est celui qui progresse le plus.
- **Les faits musulmans sont les plus variés et regroupent la majorité des faits et comportements transgressifs** (notamment les comportements négatifs à l'égard des femmes).

- a. L'islam est majoritaire et progresse mais le catholicisme, le judaïsme et les cultes évangéliques ont des places non-anecdotiques

Il ressort de notre enquête que les faits et comportements religieux au travail sont multi-religieux. Les principales religions présentes en France sont représentées à travers ce phénomène. Toutefois, comme c'était déjà le cas lors de l'enquête précédente, la religion musulmane est celle qui est associée à la plus grande part des situations de travail marquées par la présence du fait religieux.

Cette part de la religion musulmane est en progression. Elle était repérée par les répondants comme présente dans 73 % des situations en 2022 et l'est dans 81 % des situations en 2024. La présence de la religion catholique est en très léger retrait alors que les présences des religions juives et évangéliques, respectivement mesurées à 15 % et 16 %, sont stables.

Graphique n° 12 : part de chaque religion dans les situations de travail marquées par la présence du fait religieux

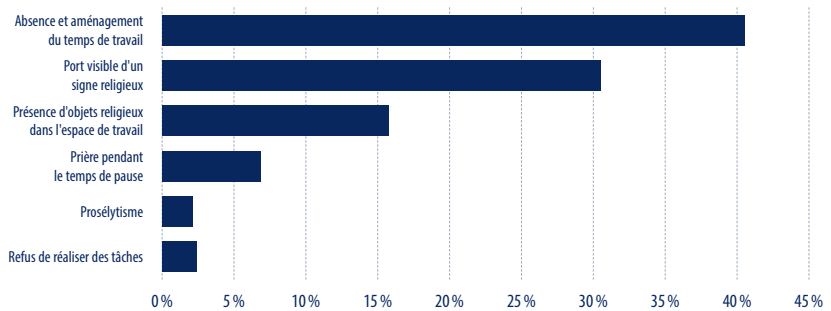


b. Le port de signes religieux musulmans est en forte progression

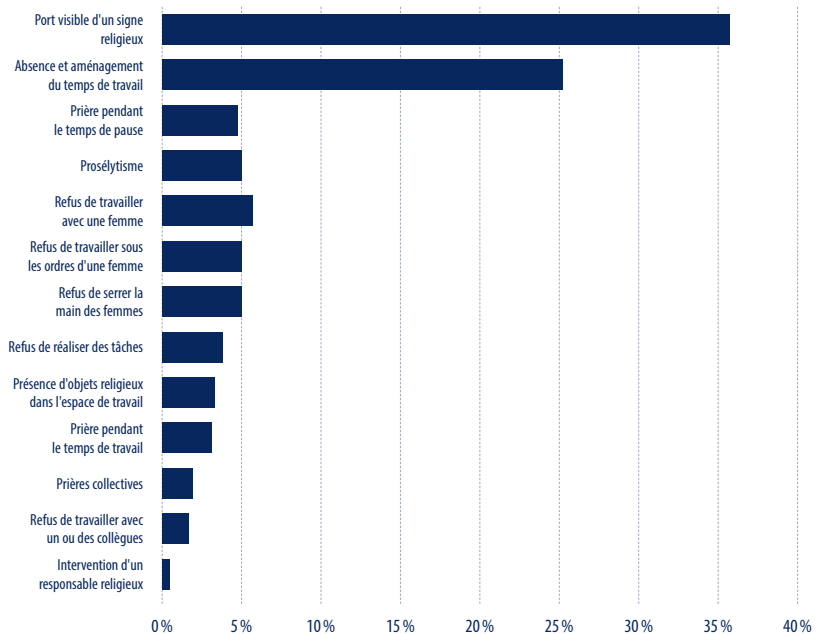
Les graphiques n° 13, 14, 15 et 16 en pages suivantes détaillent les faits et comportements les plus fréquents par religion. Plusieurs éléments sont à souligner :

- Les résultats présentés confirment que **les faits les plus fréquents sont les signes religieux (objets, vêtements, bijoux, etc.) puis les demandes d'aménagement des temps et plannings de travail ainsi que la présence de signes religieux quelle que soit la religion concernée**. Les prières pendant les temps de pause représentent également un fait religieux au travail commun aux différentes religions.
- Pour le catholicisme et le judaïsme, ces faits communs et fréquents représentent plus de 90 % du total des faits et comportements liés à ces religions.
- Le prosélytisme a une place significative parmi les faits religieux évangéliques (14 %).
- Les faits musulmans sont plus diversifiés que ceux des autres religions. **Le port de signes religieux musulmans est en forte progression (19 % en 2022 et 36 % en 2024)**.
- S'il existe des faits transgressifs dans chaque religion, ceux-ci occupent une place plus importante dans l'ensemble des faits musulmans. Les faits et comportements négatifs à l'égard des femmes ne se retrouvent que parmi les faits religieux musulmans.

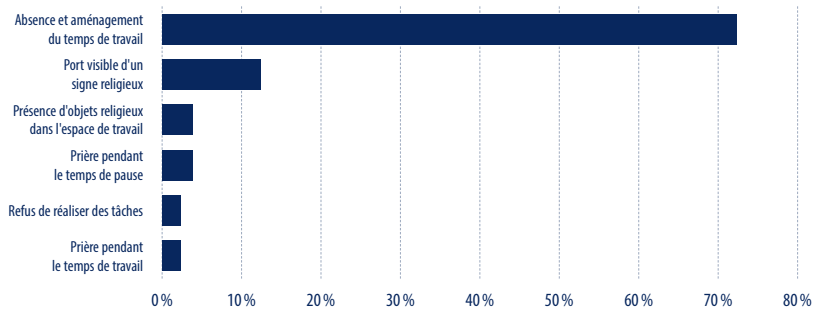
Graphique n° 13 : les faits religieux catholiques



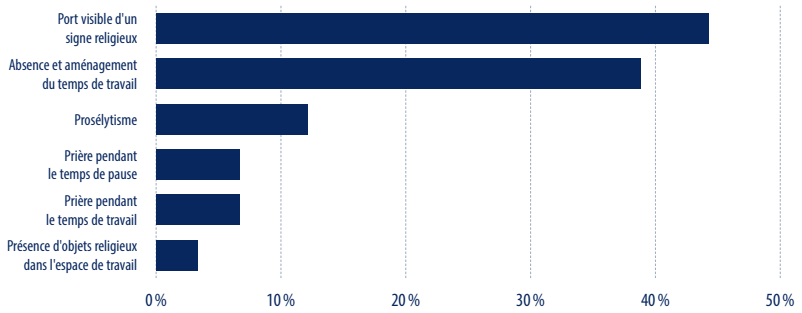
Graphique n° 14 : les faits religieux musulmans



Graphique n° 15 : les faits religieux juifs



Graphique n° 16 : les faits religieux évangéliques



2.3 QUI SONT LES SALARIÉS QUI EXPRIMENT LEUR RELIGIOSITÉ AU TRAVAIL ?

Points saillants :

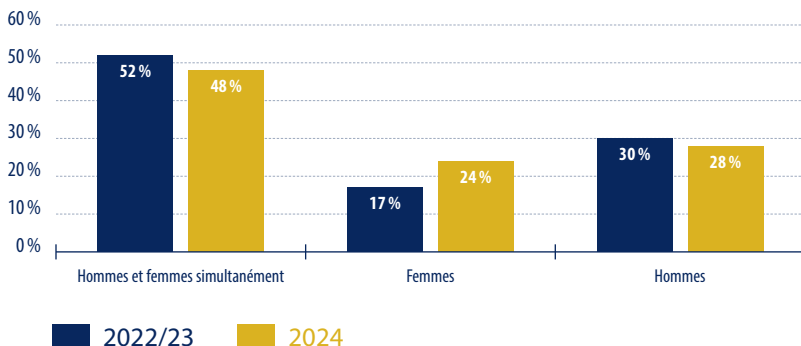
- **Le fait religieux est davantage genré en 2024 que lors de l'enquête précédente.** La plus grande part des situations (53 %) impliquent toujours à la fois des femmes et des hommes mais à hauteur de 48 % en 2024 contre 53 % en 2022. S'il reste plus fréquent que les situations ne soient que le fait d'hommes (28 % en 2024 contre 30 % en 2022) plutôt que de femmes, la part des situations uniquement féminines augmente significativement (24 % en 2024 contre 17 % en 2022).
- Les faits féminins sont très majoritairement des faits appartenant à la catégorie 1 tels que des demandes d'absence et d'aménagement du temps de travail ou des signes religieux visibles. Ce sont ces derniers qui progressent le plus. Ils sont plus rarement des faits appartenant à la catégorie 2 (refus de réaliser des tâches, refus de travailler avec des personnes, etc.). Ceux-ci sont toujours majoritairement masculins.
- **Les tranches d'âge de salariés les plus concernées par le fait religieux au travail sont celles de moins de 35 ans**, notamment celles de 26 à 30 ans (23 %) et de 31 à 35 ans (23 %), et dans une moindre mesure celle de 20 à 25 ans (18 %). Les tranches d'âge de moins de 25 ans sont également celles qui concentrent la part la plus importante des faits et comportements de catégorie 2.

- **Les catégories professionnelles « ouvriers » et « employés » sont les plus représentées** (respectivement 35 % et 40 %). Plus le niveau des qualifications des salariés croyants augmente, moins le fait religieux est présent dans les situations de travail.

a. Un fait religieux de plus en plus généré

Comme le montre le graphique n° 17 ci-dessous, le fait religieux au travail implique, dans la plus grande part des situations (48 % en 2024 contre 53 % en 2022), à la fois des femmes et des hommes. Lorsque ce n'est pas le cas, il est plus souvent dû à des hommes (28 % en 2024 contre 30 % en 2022) qu'à des femmes (24 % en 2024 contre 17 % en 2022). Toutefois, la part des situations dans lesquelles des femmes sont impliquées est significativement en hausse.

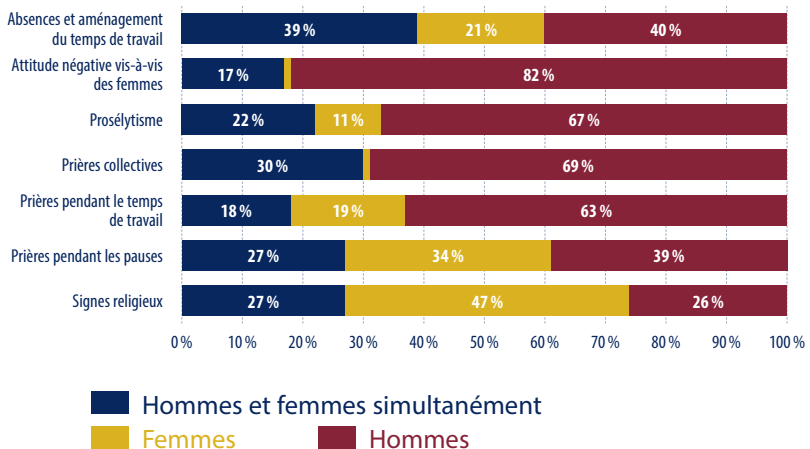
Graphique n° 17 : origine par genre des situations de fait religieux au travail



Les faits et comportements féminins sont principalement peu perturbateurs du fonctionnement organisationnel : demandes d'absence ou d'aménagement du temps de travail, port de signes religieux, prières en dehors du temps de travail. Le port de signes religieux est le fait religieux qui progresse le plus dans l'absolu mais de manière plus marquée pour les femmes.

Les femmes sont rarement associées au prosélytisme, aux prières pendant leur temps de travail ou aux attitudes négatives vis-à-vis des femmes. Ces comportements sont très majoritairement associés aux hommes. Cette différence se retrouve pour les situations de tensions, de conflits et les dysfonctionnements, qui sont davantage rattachés aux faits et comportements religieux masculins.

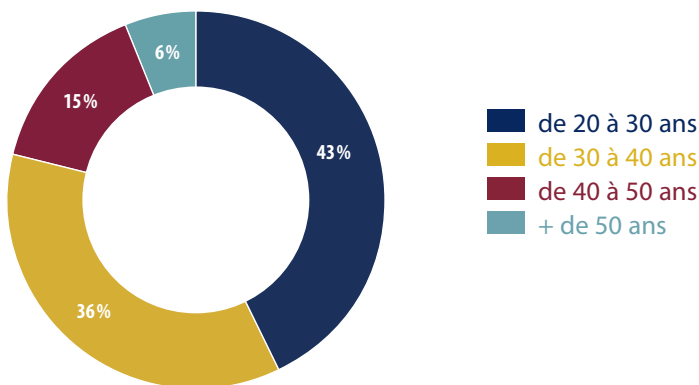
Graphique n° 18 : le poids des configurations de genre dans les faits religieux



b. Une expression de religiosité au travail dépendante de l'âge et de la catégorie professionnelle

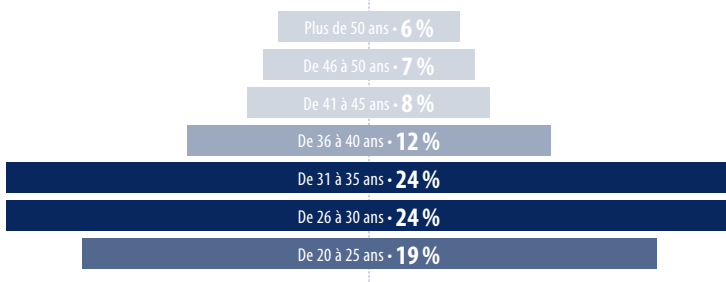
Comme le montre le graphique n° 19 ci-dessous, **les faits et comportements religieux au travail concernent toutes les tranches d'âge de salariés. Cependant, la grande majorité des situations (79 % du total) implique des personnes de moins de 40 ans.** Il n'y a pas, pour ce critère de l'âge, de différence marquée entre les femmes et les hommes.

Graphique n° 19 : tranche d'âge des salariés à l'origine d'un fait religieux au travail



La pyramide des âges en page suivante met de manière plus précise en évidence le poids des tranches d'âge 26-30 ans et 31-35 ans ainsi que le poids relatif de la tranche d'âge 20-25 ans. Il apparaît que les salariés pratiquants les plus âgés expriment moins leur religiosité au travail. La majorité des faits et comportements religieux est associée à des salariés de moins de 35 ans.

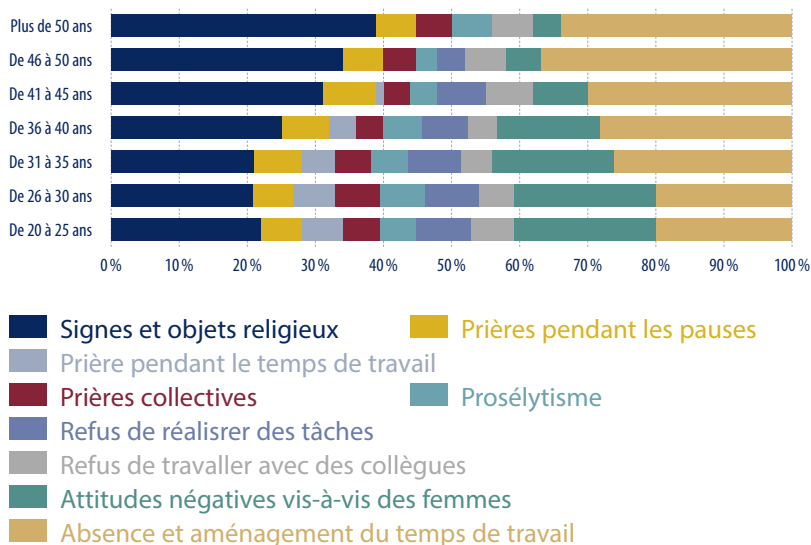
Graphique n° 20 : pyramide des âges du fait religieux au travail



Le graphique n° 21 en page suivante montre quels sont les faits et comportements les plus fréquents par tranche d'âge. Quelle que soit la tranche d'âge, les faits les plus courants sont le port de signes religieux et les demandes d'absences et d'aménagements du temps de travail. À partir de 35 ans, les autres faits prennent une place de moins en moins importante voire, pour certains, ne se produisent que très rarement. Ainsi, les comportements négatifs à l'égard des femmes évoluent fortement avec l'âge. Ils sont significativement présents avant 35 ans puis se raréfient rapidement à partir de 35/40 ans. De la même manière, la pratique de la prière pendant le temps de travail devient anecdotique pour la tranche 41-45 ans pour ensuite disparaître⁵.

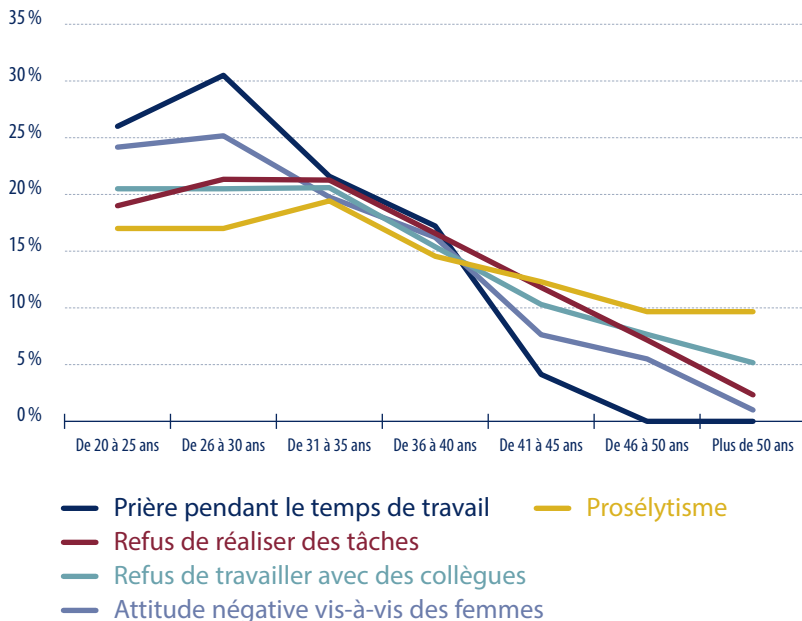
⁵ Des cas isolés peuvent bien sûr subsister.

Graphique n° 21 : les faits religieux par tranche d'âge



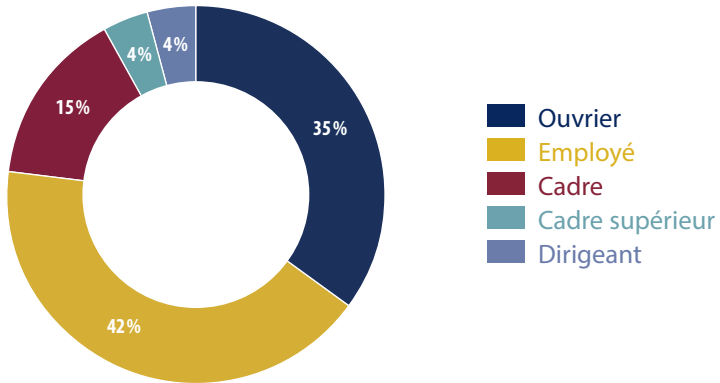
Le graphique n° 22 en page suivante montre la répartition des faits de la catégorie 2 (les faits transgressifs) en fonction des tranches d'âge. Il montre la baisse au fil des âges de la présence de ces faits, qui sont ceux à l'origine de tensions, de conflits et de dysfonctionnements. Si cette tendance était déjà présente dans l'enquête de 2022, elle est encore plus marquée en 2024.

Graphique n° 22 : répartition des faits de la catégorie 2 par tranche d'âge



L'enquête 2024, comme l'enquête précédente de 2022, montre que plus le niveau de qualification augmente, moins le fait religieux est présent. Ces résultats ne sont impactés ni par le genre ni par l'âge. Ainsi, les catégories professionnelles « ouvriers » et « employés » représentent respectivement 35 % et 40 % du total.

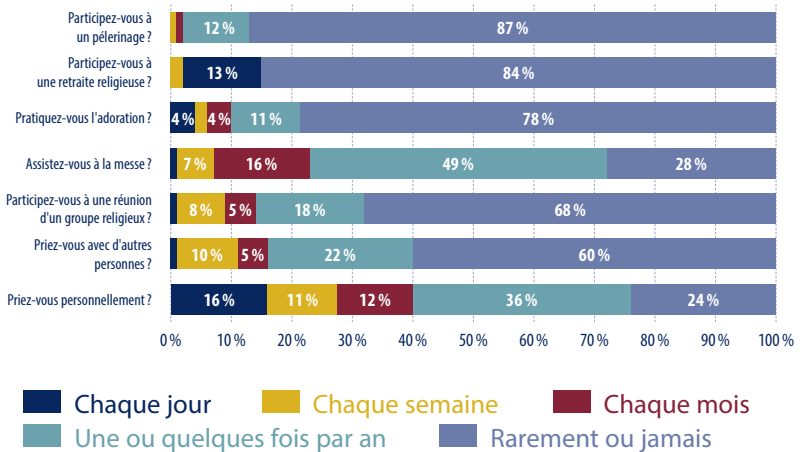
Graphique n° 23 : catégories professionnelles des salariés à l'origine d'un fait religieux au travail



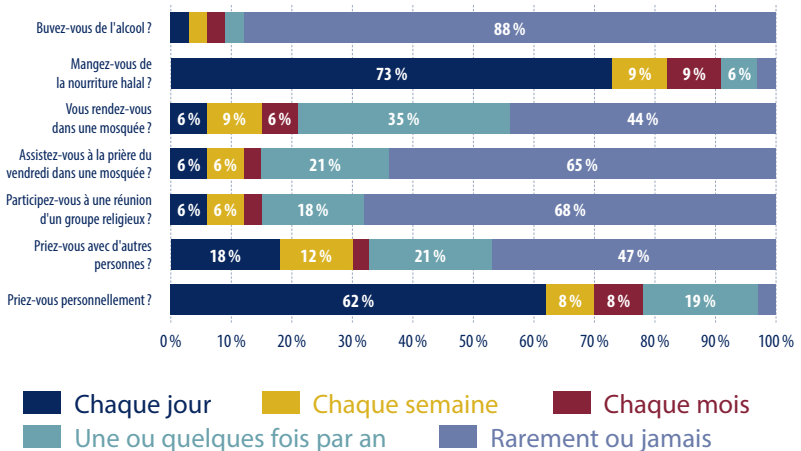
c. Une diversité de pratiques religieuses chez les salariés pratiquants

Les graphiques n° 24 à 29 en pages suivantes répertorient les pratiques religieuses des salariés croyants et pratiquants qui ont participé à notre enquête 2024.

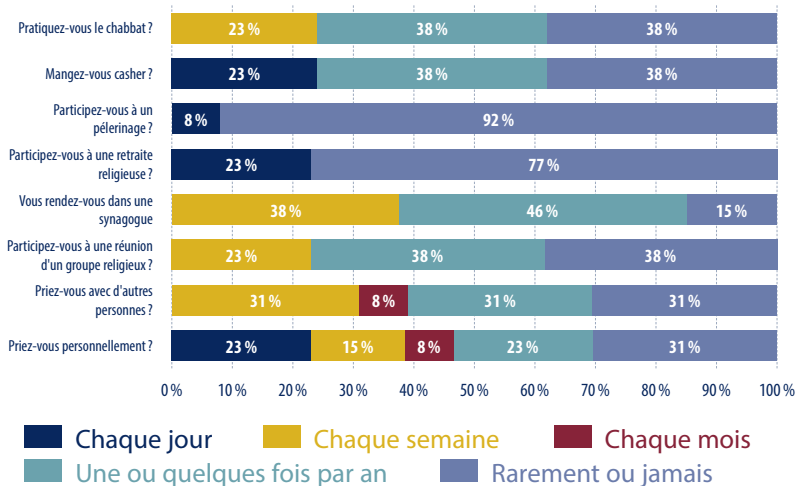
Graphique n° 24 : pratiques religieuses
des salariés catholiques



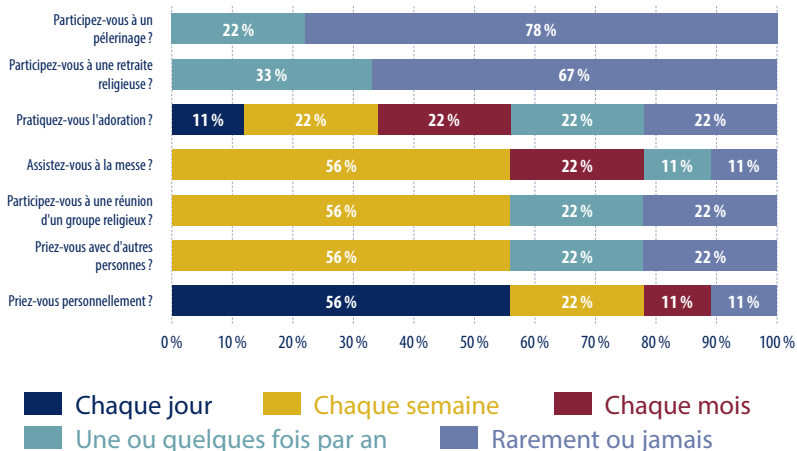
Graphique n° 25 : pratiques religieuses
des salariés musulmans



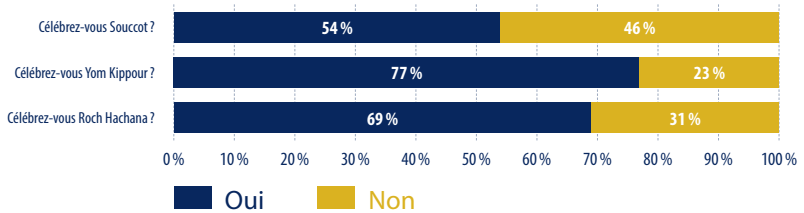
Graphique n° 26 : pratiques religieuses des salariés juifs



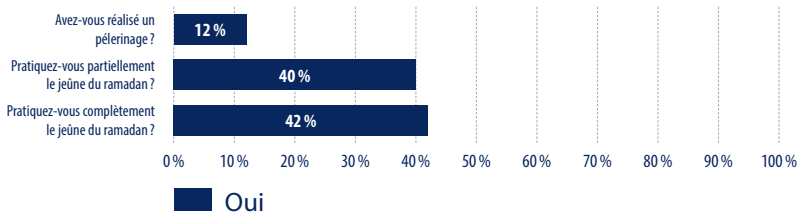
Graphique n° 27 : pratiques religieuses des salariés évangéliques



Graphique n° 28 : célébration des fêtes religieuses juives par les salariés de confession juive ayant répondu à l'étude



Graphique n° 29 : pratique du ramadan et du pèlerinage par les salariés de confession musulmane ayant répondu à l'étude



2.4. QUELLE RÉPARTITION SECTORIELLE ET PAR TAILLE D'ENTREPRISE DU FAIT RELIGIEUX ?

Points saillants :

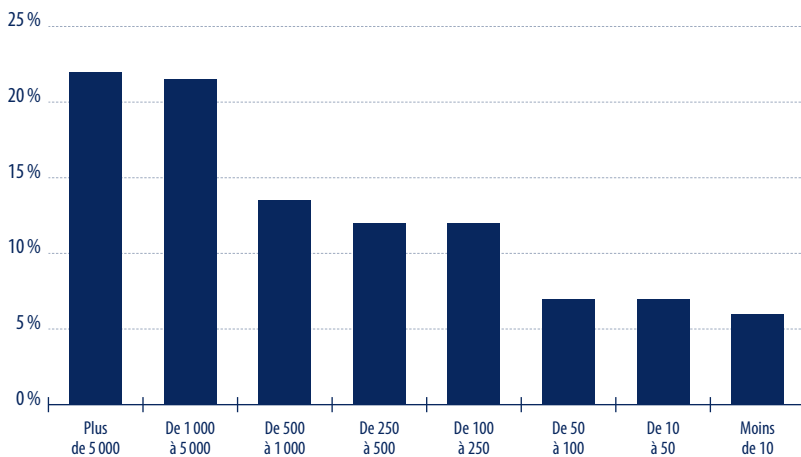
- **Les entreprises de toutes tailles, (TPE, PME, établissement intermédiaire, grandes entreprises, etc.) sont concernées par le fait religieux au travail.** Les entreprises de plus de 500 salariés concentrent plus de 65 % des situations.
- La taille des entreprises est un facteur de multiplication des situations, d'apparition de phénomènes de groupe, d'augmentation de la densité et de la complexité des situations ainsi que d'apparition des situations de conflits et de perturbation du travail.
- **L'industrie et les secteurs à forte intensité de main d'œuvre (ouvrière et employée) sont les plus concernés :** transport, maintenance industrielle, logistique, surveillance, nettoyage, gestion de l'environnement, etc.

Les situations marquées par le fait religieux au travail se retrouvent dans toutes les tailles d'entreprises. Comme cela était déjà le cas dans la précédente étude, les entreprises de plus de 500 salariés concentrent plus de 65 % des situations. À l'opposé, les entreprises de moins de 10 salariés concentrent un peu moins de 6 % des situations.

Comme nous l'illustrons plus loin, **la présence de services de gestion des ressources humaines (GRH) et de service juridique joue un rôle**

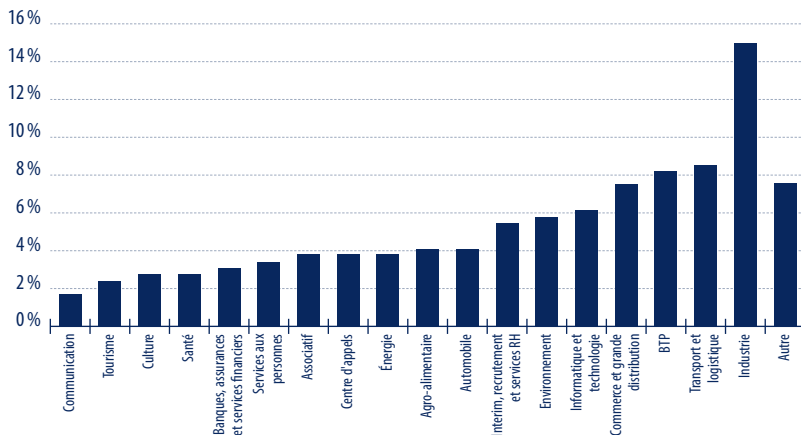
premier dans l'aide aux managers de proximité pour prendre en charge les situations de fait religieux. La présence de ces services et leur développement sont corrélées à la taille des entreprises. Dans ces petites entreprises, même si les situations peuvent être plus facilement prises en main par la direction, se pose la question de la maîtrise du cadre juridique et de la possibilité de mobiliser des ressources adéquates (savoirs, conseils, etc.).

Graphique n° 30 : répartition des situations marquées par le fait religieux selon l'effectif de l'entreprise



L'industrie est le secteur qui concentre le plus grand nombre de situations marquées par le fait religieux au travail. Les autres secteurs les plus concernés par des situations marquées par le fait religieux sont des secteurs à forte intensité de main d'œuvre appartenant aux catégories professionnelles « ouvriers » et « employés » : **le transport et la logistique, le BTP, la grande distribution, l'environnement, la sécurité, le nettoyage, la maintenance industrielle, etc.**

Graphique n° 31 : répartition des situations marquées par le fait religieux selon le secteur ou domaine d'activité

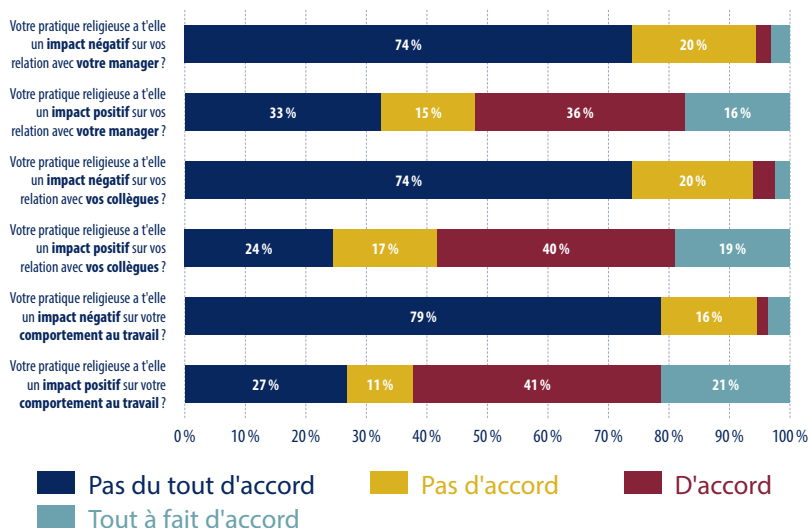


3 Des faits et des comportements

3.1. QUELS LIENS ENTRE LA PRATIQUE RELIGIEUSE DES SALARIÉS ET LEUR TRAVAIL ?

Plus de 90 % des salariés pratiquants ne perçoivent pas d'effet négatif à leur engagement religieux sur leur travail ou leurs relations professionnelles. En revanche 62 % d'entre eux perçoivent un impact positif sur leur travail et 58 % d'entre eux un impact positif sur leurs relations avec leurs collègues et 51 % d'entre eux sur leurs relations avec le management.

Graphique n° 32 : point de vue des salariés pratiquants sur l'impact de leur pratique religieuse sur le travail et les relations professionnelles



Comme l'illustrent les extraits d'entretiens suivants, les pratiquants associent à leur pratique religieuse des valeurs positives ayant un impact positif sur leur comportement au travail et leur rapport aux autres.

« Ma pratique est personnelle et m'aide à établir de bonnes relations dans mon travail. C'est un mode de vie, une morale personnelle où les autres sont à respecter. »

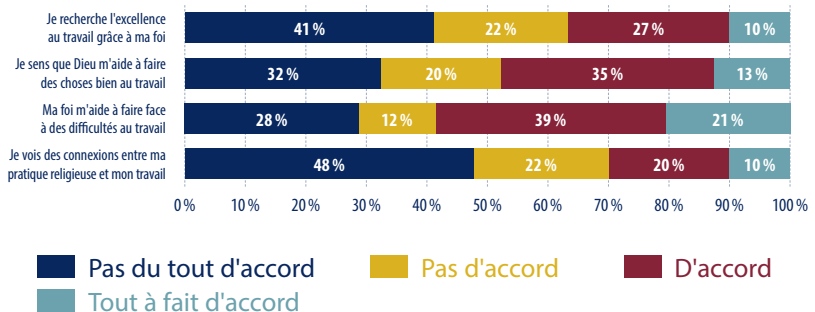
« La religion que je pratique prône l'amour, le respect et l'acceptation. »

« Quand on est croyant et cela dans toutes les religions, on croit en la bienveillance, le respect, et l'amour universel. C'est pourquoi, toutes les religions nous poussent à être de bonnes personnes et cela permet au travail de rester parfois plus calme, de répondre toujours de manière joviale et de limiter les tensions. C'est pourquoi mes croyances sont un facteur de mon bien-être au travail. »

« Ma pratique religieuse que je fais en dehors du travail me permet une plus grande tolérance et ouverture aux autres. C'est un état d'esprit, une règle de vie personnelle que je n'impose à personne. »

Les salariés pratiquants qui ont répondu à notre enquête font des liens partiels entre croyance et pratique religieuse d'une part et croyance et travail d'autre part. Ainsi, si 70,4 % d'entre eux ne voient pas de connexions entre leur pratique religieuse et leur travail, 58,8 % voient dans leur foi une aide pour faire face à des difficultés au travail et 47,8 % ressentent que Dieu les aide à faire des choses bien au travail.

Graphique n° 33 : les liens entre la foi, la pratique et le travail du point de vue des salariés



3.2. QUELLE ÉVOLUTION DE LA PERCEPTION DES COMPORTEMENTS DES SALARIÉS PRATIQUANTS ?

Points saillants :

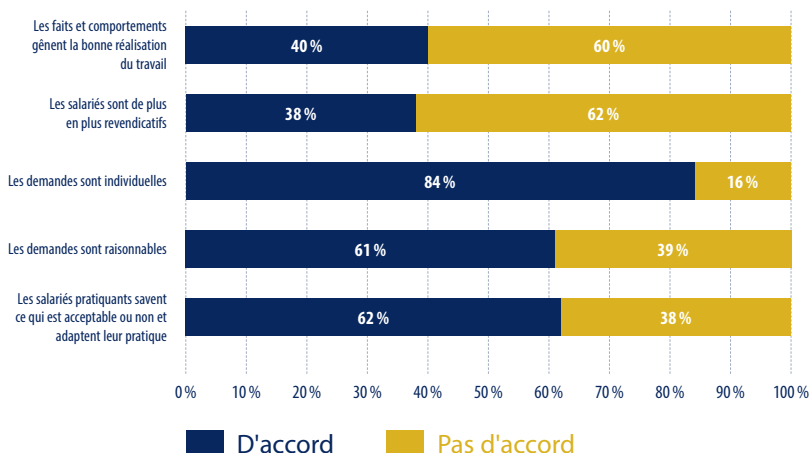
- **La perception des comportements des salariés pratiquants au travail reste globalement positive mais se dégrade** : les répondants à l'enquête 2022 sont moins nombreux qu'en 2020/21 à percevoir positivement les comportements des salariés pratiquants et plus nombreux qu'en 2020/21 à les percevoir négativement.
- Lorsque les personnes sont confrontées à des situations de travail dans lesquelles la densité religieuse est forte, leur perception des comportements se dégrade fortement.
- Les perceptions des comportements par religion suivent cette même tendance quelle que soit la religion.
- **Cette dégradation est plus marquée pour les comportements associés à l'islam**, qui sont plus souvent perçus négativement et comme perturbateurs.

a. Une perception encore majoritairement positive, mais qui se dégrade

La perception des comportements au travail des salariés pratiquants est mesurée dans notre étude en mobilisant les cinq indicateurs qui figurent dans le graphique ci-dessous. Ils sont ensuite repris pour établir une typologie des perceptions des comportements et de leur impact sur la situation de travail⁶.

En 2024, comme en 2022 par rapport à l'étude 2020/21, les cinq indicateurs se dégradent, ce qui traduit une évolution négative de la perception des comportements au travail des pratiquants. Ils sont ainsi perçus comme gênant davantage **la bonne réalisation du travail** (40 % en 2024 contre 35 % en 2022 et 29 % en 2020/21), **d'avantage revendicatifs** (38 % en 2024 contre 32 % en 2022 et 29 % en 2020/21), ou encore **moins souvent raisonnables** (61 % en 2024 contre 66 % en 2022 et 77 % en 2020/21). De manière générale toutefois, et même si elle se dégrade, la perception de ces comportements reste positive.

Graphique n° 34 : le comportement au travail des salariés pratiquants

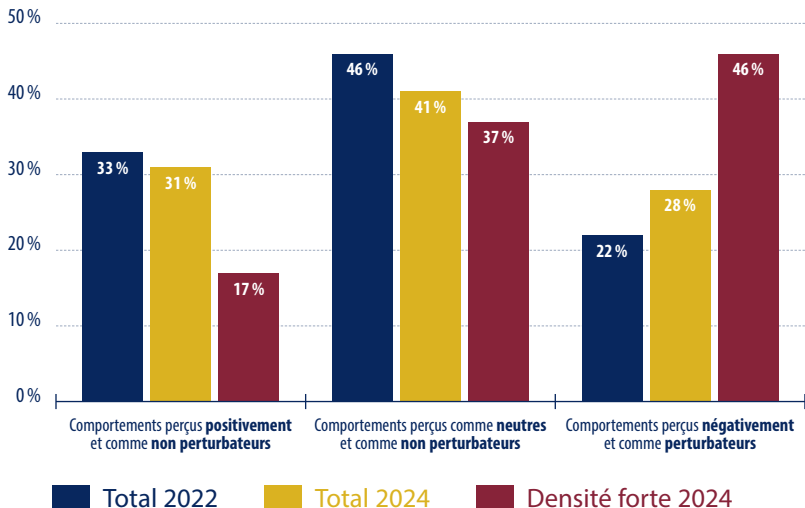


⁶ À partir d'une analyse des correspondances multiples.

Comme l'indique le graphique n° 35 ci-dessous, 31 % des répondants de l'enquête 2024 perçoivent le fait religieux au travail positivement (contre 32,7% en 2022 et 36% en 2020/21). 41% (contre 45,8% en 2022 et 48% en 2020/21) le perçoivent comme neutre, et 28% (contre 21,9% en 2022 et 19,5% en 2020/21) le perçoivent négativement et comme perturbateur.

Plus la densité augmente, plus ces indicateurs se dégradent. Ainsi, les personnes qui rencontrent des situations dans lesquelles la densité religieuse est forte ne sont que 17% (18% en 2022) à percevoir positivement et comme non perturbateurs les comportements religieux, et ils sont 46% (44% en 2022) à les percevoir négativement et comme perturbateurs du fonctionnement organisationnel et des relations professionnelles.

Graphique n° 35 : trois types de perception des comportements et de leur impact sur la situation de travail

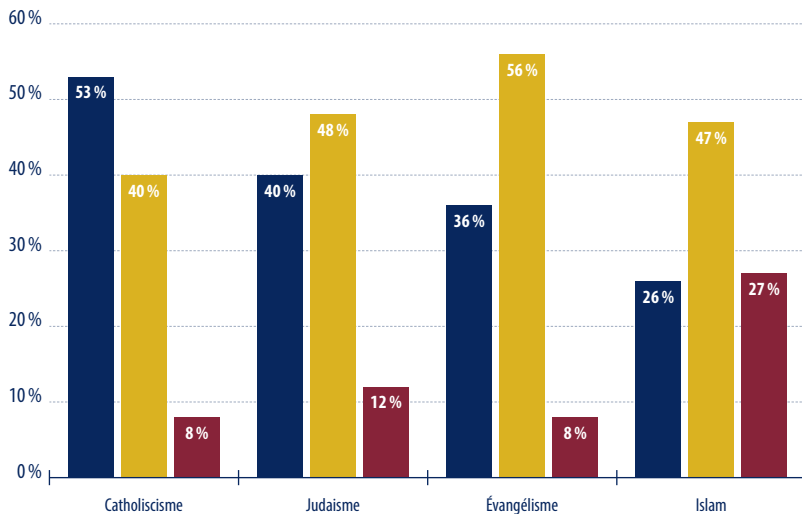


b. Des différences significatives de perception selon les religions

Le graphique n° 36 en page suivante décrit la perception des comportements des salariés pratiquants par religion (catholicisme, judaïsme, cultes évangéliques, islam). Il met en évidence des différences significatives d'une religion à l'autre :

- **Les comportements associés au catholicisme bénéficient majoritairement d'une image positive et rarement d'une image négative et/ou perturbatrice.** En 2024 cette image est stable par rapport à 2022 alors qu'elle s'était fortement dégradée entre 2022 et 2020/21 (64 %). Ces perceptions positives représentent 53 % en 2024.
- **Les comportements associés au judaïsme ou aux cultes évangéliques sont le plus souvent perçus comme neutres** (respectivement 48 % et 56 %) ou positifs et comme peu perturbateurs (respectivement 40 % et 36 %). Ils sont rarement perçus négativement et comme perturbateurs (12 % pour le judaïsme et 8 % pour les cultes évangéliques en 2024). Toutefois l'image négatives des comportements associés au judaïsme augmente de manière marquée (12 % en 2024 contre 6 % en 2022).
- Les comportements associés à l'islam sont plus souvent perçus comme neutres et peu perturbateurs (26% en 2024 contre 28 % en 2022) ou comme positifs et non perturbateurs (47 % en 2024 et 2022). **Toutefois ils sont beaucoup plus souvent perçus négativement et comme perturbateurs** (26 % en 2024 contre 25 % en 2022 et 23 % en 2020/21) que ceux des autres religions. Ce dernier indicateur se dégrade régulièrement.

Graphique n° 36 : perception des comportements et principale religion présente dans la situation de travail



- Comportements perçus positivement et comme non perturbateurs
- Comportements perçus comme neutres et non perturbateurs
- Comportements perçus négativement et comme perturbateurs

3.3. QUELS SONT LES COMPORTEMENTS ACCEPTÉS ?

— Points saillants :

- La majorité des répondants (64 %) ont comme repère le **principe de liberté religieuse**. Ils considèrent que **cette liberté doit être prise en compte par les entreprises avec comme limite la bonne réalisation du travail**. Ce résultat est toutefois en baisse.
- De manière paradoxale, 77 % **des répondants considèrent que le principe de laïcité devrait s'appliquer dans les entreprises privées, au même titre que dans le secteur public**. Ce résultat est **significativement en hausse**.
- La vision de la laïcité des répondants s'apparente à **une tolérance limitée et encadrée de l'expression religieuse au travail**.
- Certains comportements sont admis, comme les demandes d'absence ou d'aménagement des temps de travail, la prière pendant les temps de pause ou les discussions sur la religion entre collègues.
- À l'inverse, d'autres comportements sont non admis, comme le refus de réaliser des tâches, de travailler avec un collègue ou de saluer une femme pour des motifs religieux.

- La majorité des personnes qui rencontre régulièrement ou occasionnellement des faits religieux au travail ne repèrent pas ou rarement des comportements religieux rigoristes dans leur situation de travail. Toutefois, cette proportion baisse depuis 2019 : elle est passée de 78 % (2019) à 68 % (2022) puis à 65 % en 2024.
- **Ceux qui repèrent régulièrement des comportements religieux considérés comme rigoristes étaient 7,8 % en 2019, 14 % en 2022 et 16 % en 2024.**
- Lorsque les personnes sont dans des situations marquées par une densité forte de faits religieux, ils sont 51 % (contre 54 % en 2022 et 60 % en 2020/21) à repérer rarement des comportements religieux rigoristes et 23 % (contre 21 % en 2022 et 18 % en 2020/21) à en repérer régulièrement.
- **Dans 91 % (contre 89 % en 2022) des situations dans lesquelles des comportements considérés comme rigoristes sont repérés, la principale religion présente est l'islam.**

a. Une tension persistante entre les principes de liberté religieuse et de laïcité

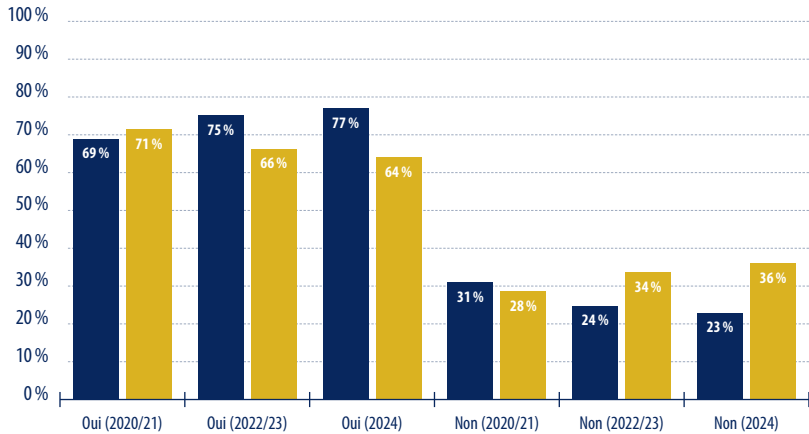
L'idée que le principe de laïcité devrait être appliqué aux entreprises s'affirme davantage enquête après enquête et ce, depuis 2013. C'est à présent 77 % des répondants qui pensent que le principe de neutralité religieuse issu de la laïcité devrait être étendu au champ des organisations privées. Dans le même temps, la part des répondants qui

considèrent que la liberté religieuse doit être prise en compte, même si elle reste majoritaire, diminue encore pour atteindre 64 % (contre 71 % en 2020 et 66 % en 2022).

Les entreprises privées ne sont pas dans le périmètre de la laïcité et leurs salariés ne sont pas concernés par l'obligation de neutralité comme c'est le cas pour les salariés du secteur public. **Le principe qui régit les questions de fait religieux au travail est en premier lieu celui de liberté religieuse**, qui est une déclinaison de la **liberté de conviction** et qui inclut la **liberté de manifester son appartenance religieuse**. Depuis la loi Travail de 2016⁷ et les décrets qui l'ont accompagnée, il existe en France un cadre juridique spécifique qui vient enrichir la jurisprudence européenne et a été lui-même enrichi par la continuité de cette dernière ainsi que par la jurisprudence française. Le principe est donc celui de **la liberté du salarié croyant et pratiquant d'exprimer directement ou non ses convictions religieuses, accompagné de la possibilité pour l'entreprise de restreindre ou de cadrer l'exercice de cette liberté pour des motifs précis** (par exemple le respect des règles d'hygiène et de sécurité ou encore le maintien du bon fonctionnement organisationnel).

⁷ *Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite loi Travail ou loi El Khomri, une loi française adoptée en 2016 à l'initiative de la ministre du Travail Myriam El Khomri au nom du gouvernement Valls.*

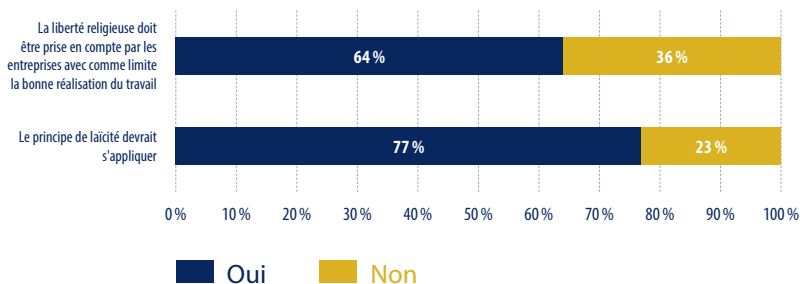
Graphique n° 37 : laïcité et liberté religieuse au travail



- Le principe de laïcité devrait s'appliquer
- La liberté religieuse doit être prise en compte par les entreprises avec comme limite la bonne réalisation du travail

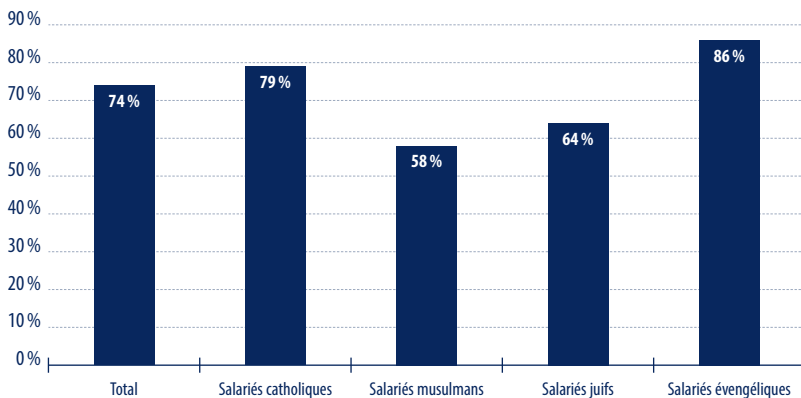
Comme c'était déjà le cas lors de l'enquête de 2022, **les répondants semblent appréhender la question de la présence des faits religieux à travers un principe de tolérance encadrée : certains faits perçus comme peu perturbateurs sont tolérés et ceux qui sont perçus comme perturbateurs devraient être proscrits.** Nous retrouvons ici la logique de **l'accommodement raisonnable** : l'entreprise peut s'accommoder de la présence du fait religieux mais à condition que ce dernier ne remette pas en cause le fonctionnement organisationnel et conserve un impact raisonnable sur la réalisation du travail et les relations professionnelles.

Graphique n° 38 : toujours la même contradiction apparente



Les salariés adoptent globalement une posture identique vis-à-vis de la question de la laïcité, avec toutefois des différences marquées en fonction de leur religion d'appartenance. 74 % d'entre eux pensent que le champ de la laïcité devrait être étendu aux organisations privées. Ce chiffre monte à 79 % pour les salariés catholiques et à 86 % pour les salariés évangéliques. Il est de 58 % pour les salariés musulmans et de 64 % pour les salariés juifs.

Graphique n° 39 : part des salariés estimant que le champ de la laïcité devrait être étendu aux organisations privées

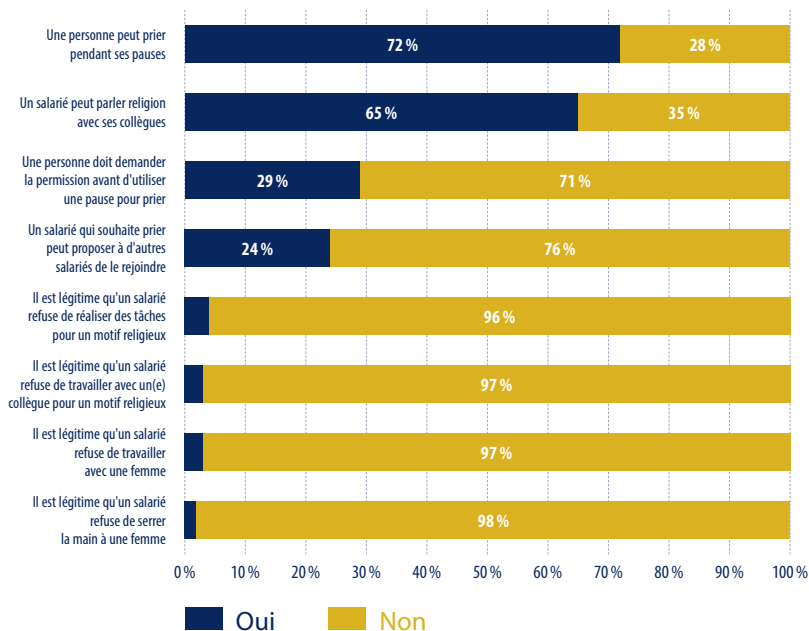


**b. L'acceptation du fait religieux dépend
fortement du type de comportement**

Comme cela était déjà le cas dans les enquêtes précédentes, **il n'existe pas de rejet global du fait religieux au travail**. Pour nos répondants, il peut avoir une place dans le quotidien des organisations. Cela ne concerne toutefois pas toutes les formes d'expression religieuse : certains comportements ne sont pas admis. Ainsi, la plupart des répondants considèrent qu'une personne peut demander une modification de planning pour respecter un rite (87 %), poser des jours de congé pour se rendre à une cérémonie religieuse (95 %), prier pendant ses pauses (72 %, à condition de le faire seul pour 76 % contre 74 % en 2022) et parler de religion avec ses collègues (65 %, contre 70 % en 2022). Il est notable que ces comportements, s'ils sont toujours très majoritairement admis, le sont un peu moins que lors de la précédente enquête.

En revanche, des comportements comme le refus de réaliser des tâches, le refus de travailler avec un collègue en particulier ou avec une femme ou encore le refus de serrer la main d'une femme sont toujours très majoritairement considérés comme inadmissibles.

Graphique n° 40 : part des comportements religieux considérés comme admissibles ou non en entreprise

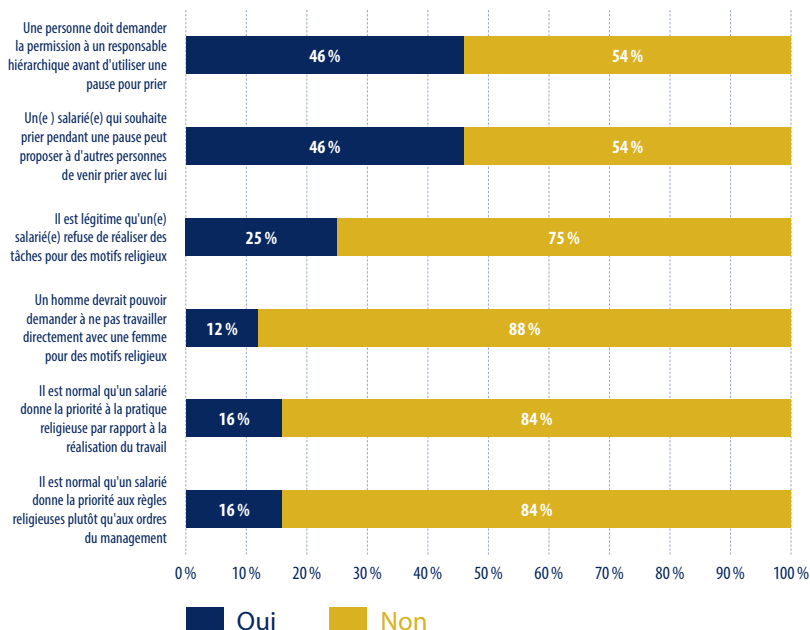


c. Davantage de tolérance des salariés pratiquants pour les comportements transgressifs

Les comportements proscrits par les encadrants le sont également par les salariés pratiquants. Toutefois, une part significative des salariés pratiquants considère admissible des comportements prohibés par la loi, notamment chez les salariés musulmans. Ainsi, 25 % des salariés pratiquants considèrent qu'il est légitime de refuser de réaliser des tâches pour des raisons religieuses (50 % des pratiquants musulmans). 16 % considèrent qu'il est normal qu'un salarié donne la priorité à sa pratique religieuse par rapport à la réalisation du travail ou aux règles religieuses

plutôt qu'aux ordres du management (41 % des salariés musulmans). Enfin, 12 % considèrent qu'un homme devrait pouvoir demander à ne pas travailler directement avec une femme pour des motifs religieux (29% des salariés musulmans).

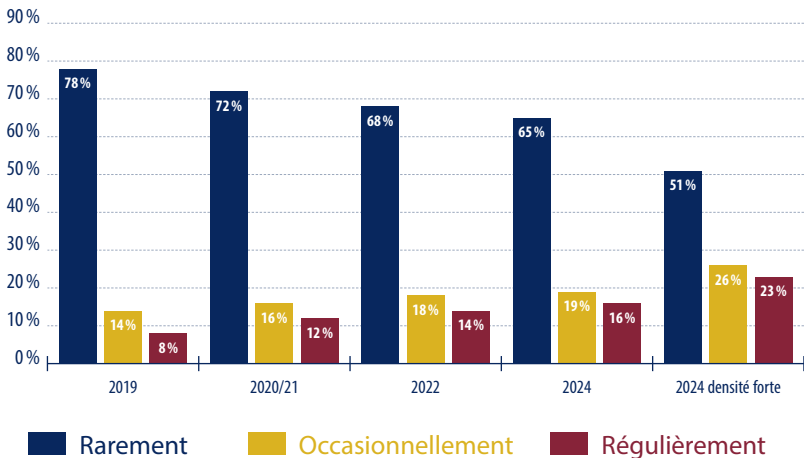
Graphique n° 41 : part des comportements religieux considérés comme admissibles ou non par les salariés pratiquants



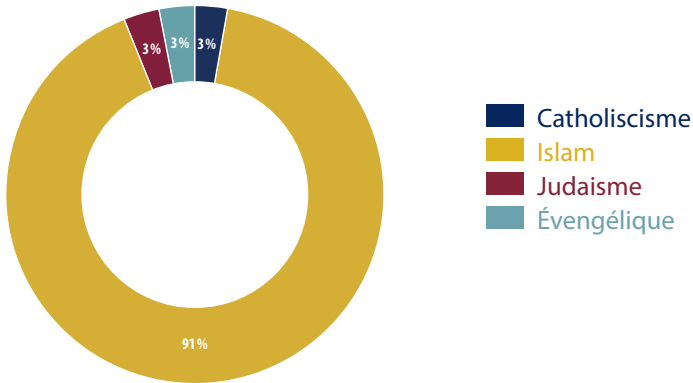
3.4. QUELLE ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS RIGORISTES ?

Les comportements rigoristes continuent à progresser même s'ils ne sont toujours repérés que par une minorité des répondants. Ainsi, la proportion de ceux qui en repèrent régulièrement progresse. Ils étaient 7,84 % dans ce cas en 2019, 12 % en 2020/21, 14 % en 2022 et 16 % en 2024. Concernant les répondants qui sont dans des situations de travail à forte densité de faits religieux, ils ne sont plus que 51 % (contre 54 % en 2022 et 60 % en 2020) à en repérer rarement et 23 % à en repérer régulièrement (contre 21 % en 2022 et 18 % en 2020). **Dans 91 % (contre 89 % en 2022) des situations dans lesquelles sont repérés des comportements considérés comme rigoristes, la principale religion présente est l'islam.**

Graphique n° 42 : fréquence d'apparition des comportements rigoristes en entreprise



Graphique n° 43 : répartition des comportements perçus comme rigoristes en fonction de la principale religion présente



4 L'impact de la religion sur le fonctionnement de l'organisation et sur le travail

Points saillants :

- **La majorité des situations de travail ne sont pas concernées par les dysfonctionnements liés au fait religieux. Toutefois, la part des situations concernées progresse régulièrement.** Les impacts négatifs sur les situations de travail sont relativement limités mais continuent à augmenter.

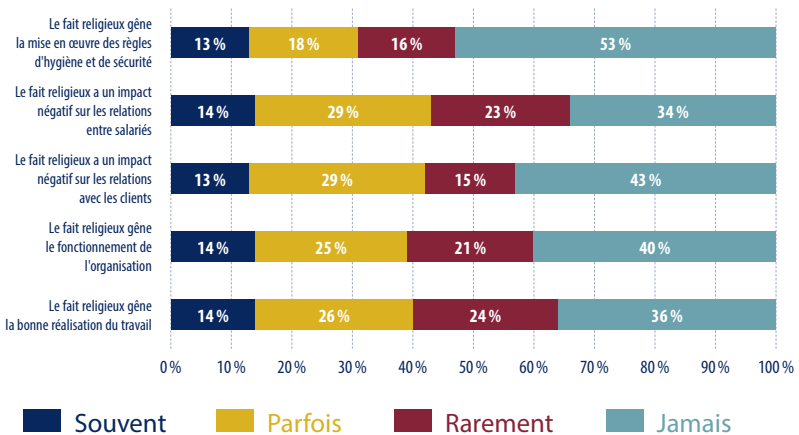
- **Plus la densité du fait religieux est forte, plus les tensions et conflits sont présents et fréquents.** Ils concernent alors près de deux situations sur trois.
- **La part des situations nécessitant une intervention managériale et aboutissant à des tensions et des conflits est en progression régulière depuis 2013.** Elle atteint 23 % en 2024 contre 21 % en 2022, 19,5 % en 2020/21 et 6 % en 2013.
- Les situations de tensions et de conflits sont perçues comme particulièrement difficiles à gérer et comme nécessitant une action spécifique par une majorité des répondants à notre enquête.
- La part des personnes confrontées à des situations de tensions et de conflits et qui ont déjà eu l'occasion de prendre des sanctions disciplinaires est de 13,5 %. Elle progresse très légèrement et reste limitée. Elle est significativement plus importante lorsque la densité est forte (23 %).

4.1. LE FAIT RELIGIEUX A-T-IL UN IMPACT SUR LE FONCTIONNEMENT ORGANISATIONNEL ?

Le fait religieux perturbe toujours marginalement le fonctionnement organisationnel néanmoins si mes impacts négatifs progressent. Le graphique ci-dessous reproduit la fréquence des impacts négatifs du fait religieux sur cinq indicateurs. **Il en ressort que le fait religieux a rarement des impacts négatifs.** Dans 60 % et 69 % des situations dans lesquelles le fait religieux est mesuré comme étant régulier ou occasionnel

(respectivement 61 % et 72 % en 2022), celui-ci n’a rarement ou jamais d’impact négatif. Cette proportion importante montre qu’en lui-même, le fait religieux ne pèse pas négativement sur le fonctionnement organisationnel ou les relations professionnelles. Suivant les indicateurs, les impacts négatifs sont repérés souvent ou parfois dans un total de 31 % à 40 % des situations. Ces pourcentages sont en hausse par rapport aux enquêtes précédentes.

Graphique n° 44 : fréquence des impacts négatifs du fait religieux



Pour aller plus loin dans l’analyse, nous utilisons **une échelle de mesure du degré de dysfonctionnement organisationnel généré par le fait religieux au travail**. Cette échelle est construite à partir d’une série d’indicateurs tels que :

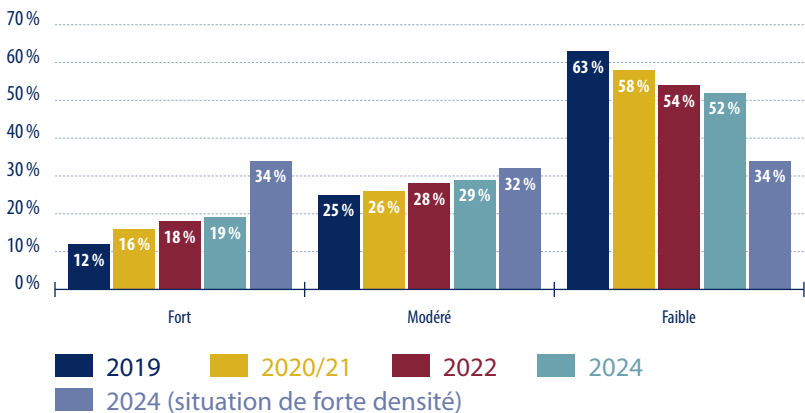
- la fréquence des tensions et des conflits ;
- l’impact sur les relations entre collègues et sur les relations avec les clients ;
- l’impact sur la bonne réalisation du travail ;
- la fréquence des contestations et remises en cause des interventions et des décisions du management.

Cela nous permet de distinguer trois niveaux de degré de dysfonctionnement : fort, modéré et faible. Les résultats sont présentés dans le graphique ci-dessous. **Ils montrent que les taux de dysfonctionnement restent modérés mais progressent :**

- dans 52 % (54 % en 2022, 58 % en 2020/21 et 63 % en 2019) des situations, les dysfonctionnements liés au fait religieux sont faibles ;
- dans 29 % (28 % en 2022, 26 % en 2020/21 et 25 % en 2019) des situations, ils sont modérés ;
- ils ne sont forts que dans 19 % des situations (18 % en 2022, 16 % en 2020/21 et 12 % en 2019).

Les situations marquées par une forte densité de faits religieux sont davantage perturbées. Dans ces situations, les dysfonctionnements sont forts dans 34 % des cas, modérés dans 32 % des cas et faibles dans 34 % des cas. Le fait religieux pèse d’autant plus sur le fonctionnement organisationnel et les relations professionnelles qu’il est fortement présent, perturbant alors la réalisation du travail et les relations entre collègues et avec l’encadrement.

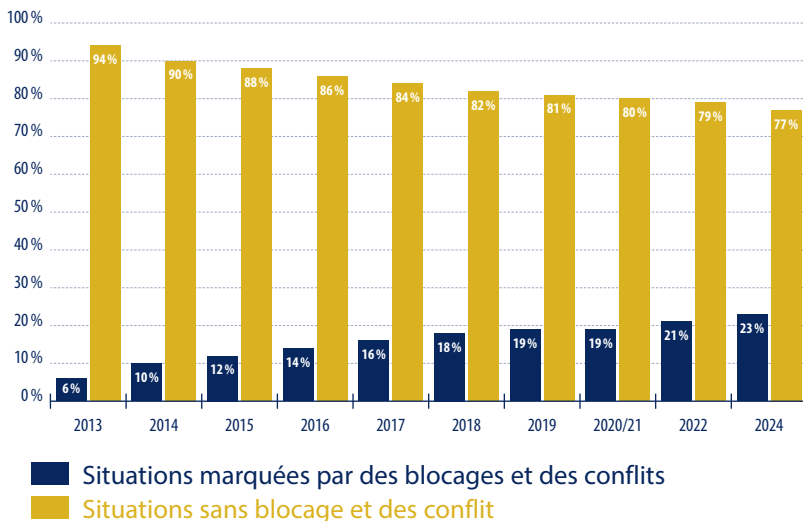
Graphique n° 45 : degré de dysfonctionnement dans les situations marquées occasionnellement ou régulièrement par le fait religieux



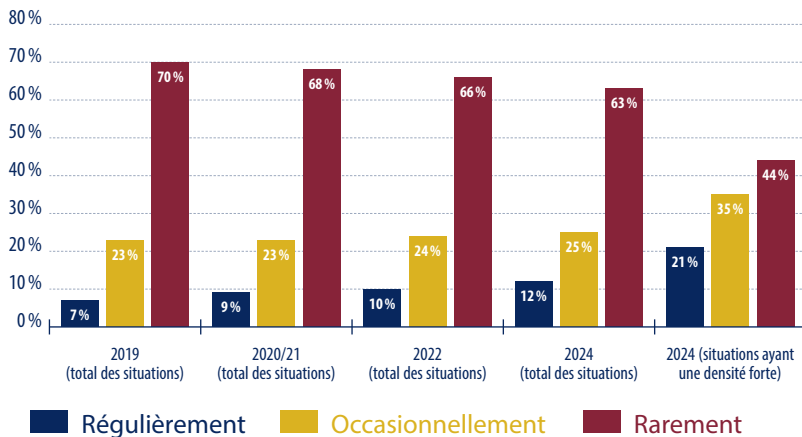
4.2. LE FAIT RELIGIEUX EST-IL LA SOURCE DE TENSIONS VOIRE DE CONFLITS DANS L'ENTREPRISE ?

La part des situations dans lesquelles le management intervient et qui produisent des tensions et des conflits progresse régulièrement depuis 2013. Elle était de 6 % en 2013, de 19,5 % en 2020/21 et de 21 % en 2022. En 2024, elle continue à progresser et atteint 23 %. Ici encore, plus la densité est forte, plus les tensions et conflits sont présents et fréquents. Ils correspondent à des situations dans lesquelles les salariés pratiquants remettent en cause la décision managériale, voire la refusent. Ces situations de tensions et de conflits sont perçues comme particulièrement difficiles à gérer par 54 % des répondants à notre enquête (59 % en situation de densité forte) et comme nécessitant une action spécifique par 56 % d'entre eux.

Graphique n° 46 : évolution de la part des situations marquées par des blocages et des conflits (parmi les situation nécessitant une intervention managériale)



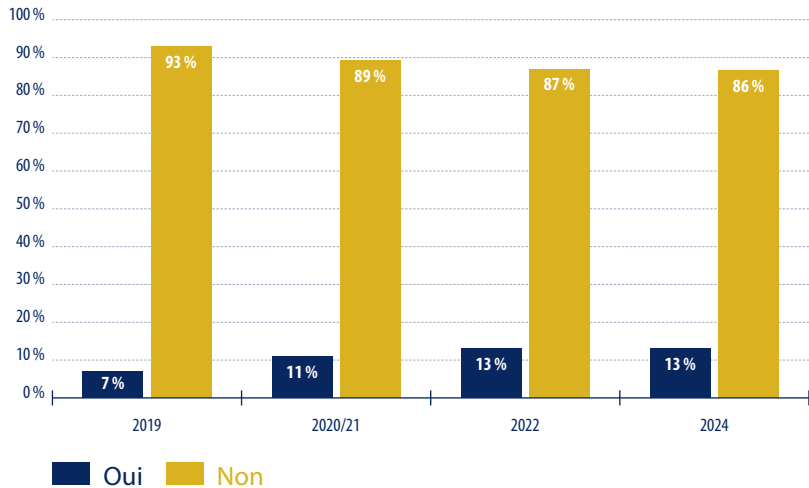
Graphique n° 47 : fréquence d'observation des situations marquées par des conflits et des tensions liées au fait religieux



Paradoxalement, ces dysfonctionnements, tensions et conflits génèrent relativement peu de sanctions disciplinaires. Ainsi, la part des répondants qui ont déjà pris des sanctions disciplinaires⁸ est en hausse et atteint 13,5% (contre 13% en 2022 contre 10,7% en 2020/21 et 7% en 2019). Elle est significativement plus importante dans les situations pour lesquelles la densité du fait religieux est forte (24%).

⁸ Il s'agit de la part des répondants parmi ceux qui ont à intervenir en tant que manager et qui ont déjà rencontré des situations de tensions et de conflits.

Graphique n° 48 : part des managers ayant pris
des sanctions disciplinaires liées au fait religieux
(parmi ceux ayant déjà rencontré des situations de tensions et de conflits)



5 Cadrer l'expression de la religiosité et manager le fait religieux

5.1. QUEL ENCADREMENT DE L'EXPRESSION RELIGIEUSE AU TRAVAIL ?

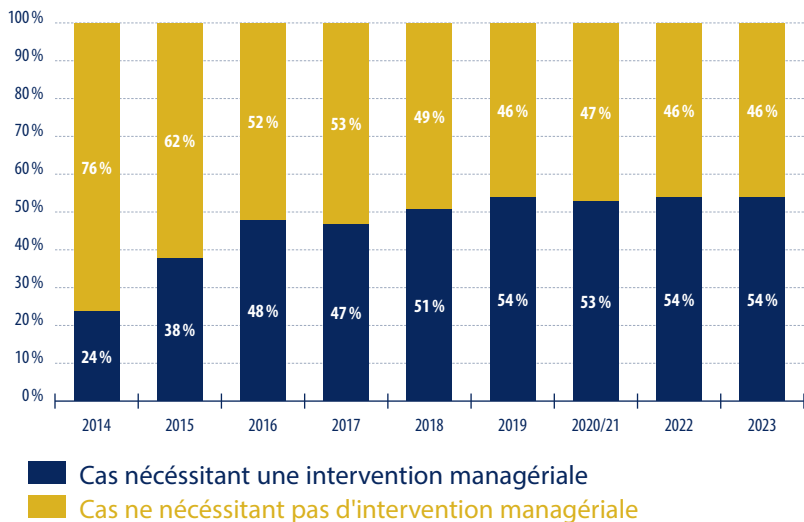
Points saillants :

- **La part des entreprises qui se dotent d'outils de gestion spécifiques progresse régulièrement mais reste insuffisante.** Ces derniers sont davantage mis en place dans une logique de réponse à un problème que d'anticipation du problème.
- **Trop peu d'entreprises concernées par ces questions ont prévu des dispositions dans leur règlement intérieur.**

54 % des situations marquées par des faits et comportements religieux nécessitent une intervention de la part de l'encadrement. Cette intervention n'est pas nécessairement négative. Elle peut simplement consister à prendre en compte la demande d'un salarié pratiquant souhaitant adapter ses horaires ou poser un jour d'absence pour respecter un rite religieux ou assister à une cérémonie. Elle peut également correspondre à la nécessité de recadrer un comportement, d'interdire une pratique ou d'entamer une procédure disciplinaire. Cette proportion, légèrement supérieure à 50 %, demeure relativement stable depuis 2018.

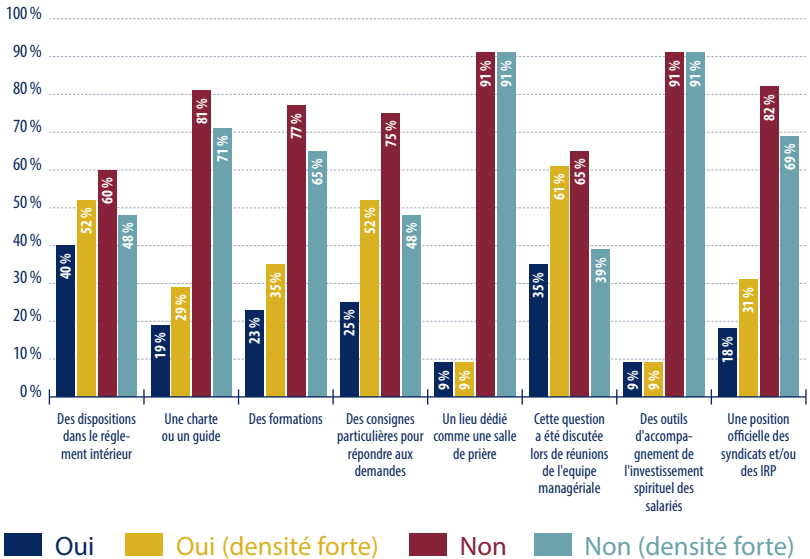
Le fait que plus d'une situation sur deux requiert une intervention démontre clairement que la dimension religieuse constitue bien un sujet de management. Bien qu'elle ne touche pas directement au travail ou à la production, elle se manifeste dans les situations de travail, et lorsqu'elle est présente, il n'est pas rare qu'elle appelle une réaction de la part des encadrants de proximité. Cela révèle un double besoin : d'une part, il est nécessaire de doter les managers de compétences spécifiques (*via* le partage de bonnes pratiques, la formation, la mise à disposition de guides, etc.), et d'autre part, de leur fournir un cadre d'action et de décision (au moyen du règlement intérieur, de guides pratiques, de consignes diffusées ou encore grâce au soutien des services ressources humaines ou juridiques, etc.).

Graphique n° 49 : fréquence d'intervention managériale



Depuis la loi Travail de 2016, toute restriction de la liberté religieuse au sein de l'entreprise doit être encadrée par des dispositions spécifiquement inscrites dans le règlement intérieur. Plusieurs études récentes ont montré que plus le management de proximité peut s'appuyer sur des dispositifs organisationnels et des outils de gestion, plus cela favorise la cohérence des décisions, tant dans la durée qu'entre différentes situations⁹. Parmi les outils les plus utilisés figurent les discussions sur ce sujet lors de réunions des équipes managériales, la diffusion de consignes à l'encadrement pour la gestion des demandes, ainsi que l'insertion de clauses spécifiques dans le règlement intérieur. Il est à noter que seules 23% des entreprises concernées mettent en place des formations spécifiques (ce pourcentage atteint 35% dans les cas de forte densité du fait religieux).

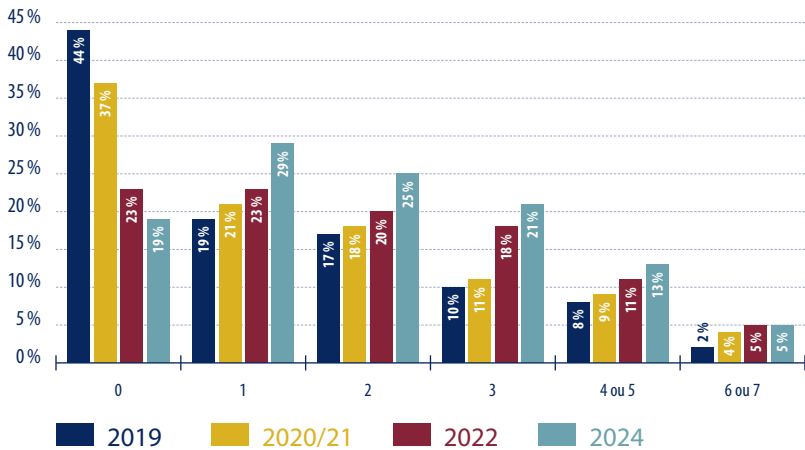
Graphique n° 50 : les dispositifs organisationnels



⁹ Volia (2021) ; Galindo et Oiry (2021) ; Volia, Gaillard et Honoré (2024).

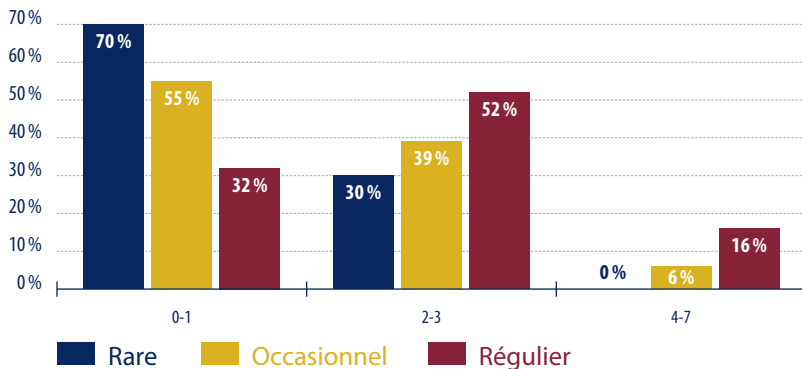
Le graphique n° 51 ci-dessous montre que depuis 2019, la part des entreprises concernées régulièrement par le fait religieux qui se dotent d'outils de gestion reste insuffisante même si elle progresse régulièrement. Peu d'entre elles déploient plus de un à trois dispositifs. La part de celles qui ont mis en place au moins un dispositif atteint 29 % en 2024 contre 23 % en 2022.

Graphique n° 51 : nombre de dispositifs organisationnels
(dans les entreprises rencontrant régulièrement ou occasionnellement des situations de faits religieux)



Comme l'illustre le graphique n° 52 en page suivante, plus la fréquence du fait religieux progresse dans les situations de travail, plus l'entreprise se dote d'outils pour encadrer sa prise en compte par le management.

Graphique n° 52 : rapport entre la fréquence du fait religieux et le nombre de dispositifs organisationnels

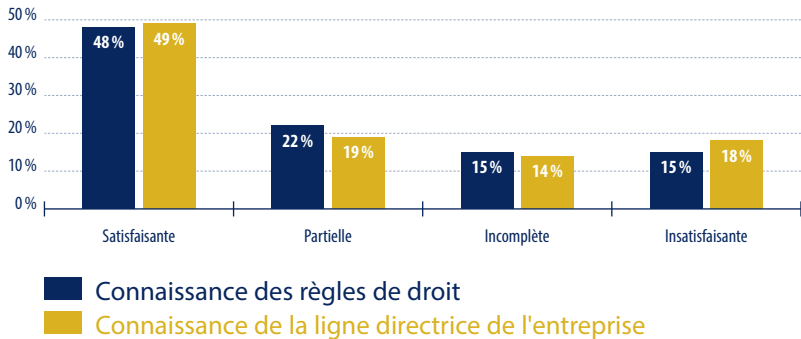


Nous répétons ici le constat fait en 2022 : « même parmi celles qui sont les plus concernées par les questions de religion au travail, les entreprises doivent davantage s'appropriier les prescriptions légales issues de la loi et de la jurisprudence. La part de celles qui ont inclus des dispositions dans leur règlement intérieur reste trop faible. De la même manière, l'information et la formation des managers, mais aussi des salariés, devraient être renforcées. »

a. Une intervention de l'encadrement souvent nécessaire, mais pas toujours efficace

La pertinence et l'efficacité de l'action managériale supposent au minimum que l'encadrant ait une connaissance suffisante du cadre légal et réglementaire de son action (qui est spécifique à la question du fait religieux). Elles supposent également qu'il sache de quelle manière il peut ou doit aborder une situation particulière et donc qu'il dispose des compétences adéquates. **Or moins de la moitié des répondants à notre étude pense pourtant avoir une connaissance satisfaisante du droit (48%) et de la politique de leur entreprise (49%) en matière de fait religieux au travail.**

Graphique n° 53 : niveau de connaissance du droit et des lignes directrices de l'entreprise par les encadrants

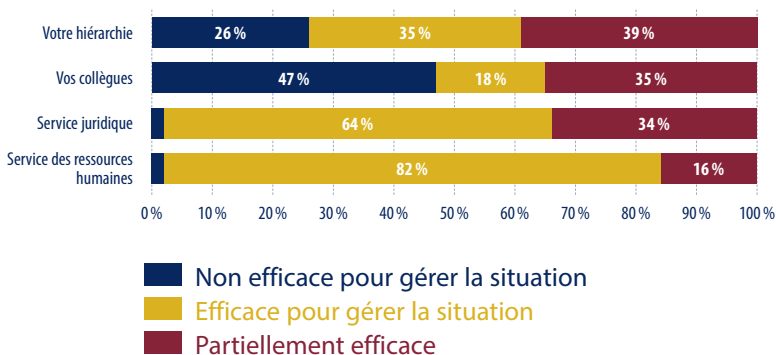


Cette connaissance du cadre légal est pourtant primordiale pour :

- garantir aux salariés pratiquants le respect de leur liberté de conviction et de les protéger contre toute forme de stigmatisation et de discrimination ;
- garantir l'équité de traitement entre les faits et comportements dans le temps, d'une situation à l'autre et d'un manager à l'autre ;
- permettre à l'encadrant de prendre des décisions et de mettre en place des actions qui ne seront pas contestables juridiquement mais aussi lui fournir les moyens de faire face aux situations les plus complexes.

Un élément déterminant face aux situations complexes est le soutien apporté à l'encadrement de proximité par les services fonctionnels de l'entreprise : service juridique et service de gestion des ressources humaines. Ce dernier, notamment, est désigné par les encadrants comme apportant le soutien le plus efficace.

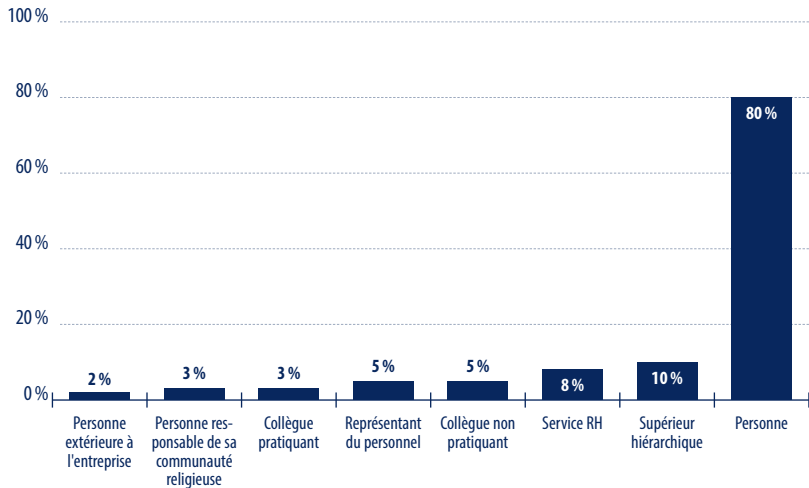
Graphique n° 54 : efficacité du soutien reçu pour gérer les situations difficiles



b. Des salariés pratiquants esseulés lorsqu'ils sont confrontés à des situations problématiques

L'enquête auprès des salariés pratiquants montre que, lorsqu'ils sont confrontés à des situations problématiques (conflits, tensions, rejet de leurs demandes, discrimination et stigmatisation, etc.), ils l'appréhendent seuls et sans aide ou support dans plus de 80 % des cas. Dans 9,5 % des cas, ils font appel à leur supérieur hiérarchique ; dans un peu moins de 8 % des cas, au service de gestion des ressources humaines de leur organisation ; dans un peu moins de 4,5 % des cas, à des responsables syndicaux.

Graphique n° 55 : instance vers laquelle se sont tournés les salariés ayant rencontré une situation conflictuelle liée à leur engagement religieux



5.2. QUELLE PRISE EN COMPTE DE LA RELIGION DANS LES DÉCISIONS MANAGÉRIALES ?

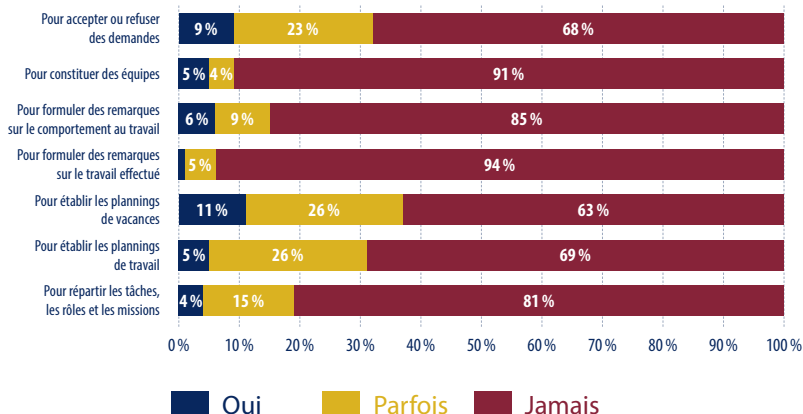
Points saillants :

- **Le fait religieux reste peu pris en compte dans les décisions managériales.** Il l'est davantage lorsqu'il s'agit d'établir les plannings de travail et de vacances.
- De plus en plus d'encadrants considèrent que la question de la religion devrait être abordée avec un candidat visiblement pratiquant lors de l'embauche.
- Une part minoritaire mais en augmentation considère également que l'entreprise devrait éviter le recrutement de salariés visiblement pratiquants.
- Les salariés pratiquants sont favorables à ce que l'entreprise permette la pratique de la prière pendant les pauses ou introduise des menus tenant compte des interdits alimentaires à la cantine.
- En revanche, ils rejettent l'idée de l'aménagement de salle de prière et encore plus celle que la pratique religieuse des salariés devrait être prise en compte pour organiser le travail.

Comme c'était le cas lors des enquêtes précédentes, **les managers de proximité prennent peu en compte la dimension religieuse pour gérer les situations.** L'établissement des plannings de travail et de

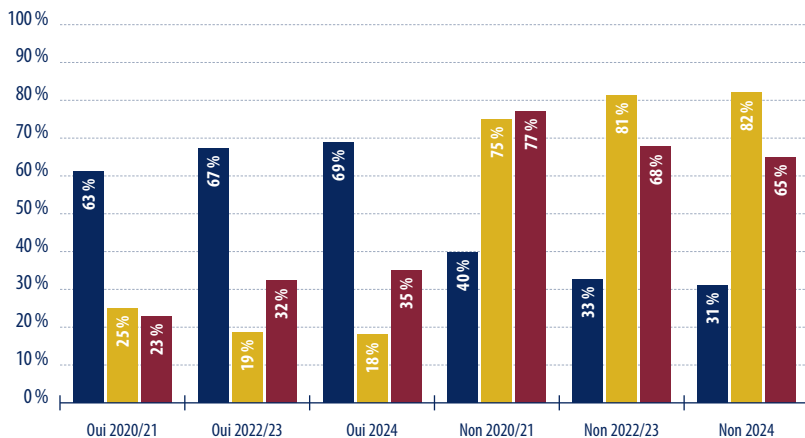
vacances sont les principales tâches pour lesquelles ils intègrent (parfois) le critère religieux dans leur décision.

Graphique n° 56 : niveau de prise en compte de la religion par les encadrants selon les demandes des salariés



Comme nous l'avons souligné dans la précédente édition du baromètre, **l'embauche est un moment déterminant pour la prévention des discriminations religieuses**. La part des répondants considérant que la question des faits et comportements religieux admis et non admis devrait être abordée au moment de l'embauche si un salarié est visiblement pratiquant progresse encore pour atteindre plus de 69 % en 2024 contre 67 % en 2022. Dans le même temps, les répondants sont de moins en moins nombreux (18 % en 2024 contre 19 % en 2022 et 25 % en 2020/21) à considérer que l'entreprise doit anticiper les besoins d'un salarié pratiquant. Ils sont de plus en plus nombreux (35 % en 2024 contre 32,6 % en 2022 et 24 % en 2020/21) à considérer qu'il est préférable d'éviter l'embauche d'une personne visiblement pratiquante.

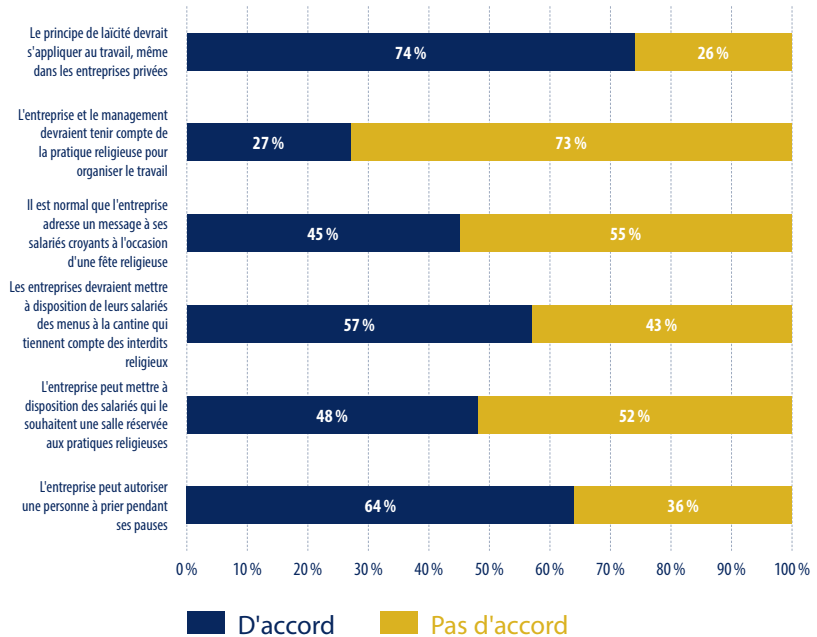
Graphique n° 57 : gestion de l'embauche des salariés pratiquants



- Lors d'un entretien d'embauche, si un salarié est visiblement pratiquant, il faut aborder avec lui la question des faits et comportements religieux admis et non admis.
- Lorsqu'elle embauche un salarié pratiquant, l'entreprise doit anticiper ses besoins et demandes particuliers.
- Il est préférable, si cela est possible, d'éviter d'embaucher une personne visiblement pratiquante.

La majorité des salariés pratiquants pense que l'entreprise ne devrait pas entraver l'expression des faits religieux peu perturbateurs. 64 % pensent que l'entreprise peut autoriser une personne à prier pendant ses pauses et 57 % pensent que les entreprises devraient mettre à la disposition de leurs salariés des menus qui tiennent compte des interdits religieux. Ils sont davantage partagés en ce qui concerne la mise à disposition d'un lieu de prière ou de recueillement puisque 52 % y sont défavorables. De même, 55 % pensent que l'entreprise devrait s'abstenir d'adresser aux salariés croyants un message à l'occasion d'une fête religieuse. Enfin, 73 % rejettent l'idée que l'entreprise et le management devraient tenir compte de la pratique religieuse d'un salarié pour organiser le travail.

Graphique n° 58 : perception, du côté des salariés pratiquants, de ce que devrait faire l'entreprise



Structuration du questionnaire, choix des questions et méthode de construction des indicateurs synthétiques

Le questionnaire est structuré et composé de manière à récolter des données permettant d'analyser :

- l'importance du fait religieux, sa fréquence, son évolution ;
- ses formes de manifestation et leurs évolutions ;
- les modes de comportement d'expression de leur religiosité par les salariés pratiquants ;
- son impact sur les relations de travail entre collègues et dans le cadre des relations hiérarchiques et managériales ;
- son impact sur le fonctionnement organisationnel et l'action managériale (situations de travail, situations de management) ;
- sa prise en compte par le management et l'impact de cette variable sur les éléments précédents ;
- les processus de gestion des situations mis en œuvre ;
- sa prise en compte par la mise en place de dispositifs organisationnels ;
- l'impact de la situation de travail des managers sur les éléments précédents ;
- l'impact des postures des managers par rapport à la religion sur les éléments précédents.

Au-delà de mesurer des phénomènes particuliers, certaines questions font aussi partie d'échelles de mesure de variables construites. C'est le cas par exemple pour les trois séries de questions à la fin du questionnaire, qui sont centrées sur la situation de travail d'une part et d'autre part sur la pratique religieuse et sur le lien foi-travail. C'est également le cas pour les questions qui contribuent à la mesure des construits listés ci-dessous (densité, etc.).

Méthodes d'analyse

Les méthodes d'analyse statistique mobilisées sont classiquement des analyses en composantes et factorielles ainsi qu'une analyse sous la forme d'équations structurelles en utilisant pour cela le modèle PLS.

Les analyses sont menées à l'aide du logiciel XLStat qui permet notamment de mobiliser la méthode PLS. Cette méthode est utilisée pour deux analyses principales :

1. TESTER LES ÉCHELLES DE MESURE DE VARIABLES CONSTRUITES

- La densité du fait religieux dans la situation de travail et de management (11 questions / construit « densité »).
- La prise en compte du fait religieux dans la pratique managériale (8 questions / construit « management »).
- Les comportements des salariés qui expriment leur religiosité au travail (8 questions / construit « comportement »).
- Le dispositif organisationnel de cadrage du fait religieux (8 questions / construit « organisation »).
- Les dysfonctionnements organisationnels liés au fait religieux (7 questions / construit « dysfonctionnement »).

2. TESTER LES RELATIONS ENTRE CES CONSTRUIITS POUR IDENTIFIER LES FACTEURS PRINCIPAUX DE DYSFONCTIONNEMENT LIÉS AU FAIT RELIGIEUX ET LES PROBLÉMATIQUES QUI EN DÉCOULENT

La méthode PLS est également utilisée pour tester la validité des échelles de mesure de la situation managériale, la pratique religieuse et la relation foi-travail ainsi que les relations entre ces construits et les autres construits (notamment le construit « management »).

Dans ce cadre la méthode d'analyse et de test est mise en œuvre à travers quatre étapes principales :

- **Test de la fiabilité de la cohérence interne : Alpha et Rho de D.G. supérieurs à 0,7 pour chaque variable latente.**
- **Test de l'unidimensionnalité : valeurs propres supérieures à 1 pour F1 et inférieures à 1 pour F2 et/ou avec un écart important avec F1.**
- **Test de la validité convergente : loading supérieurs à 0,7 idéalement ou a minima 0,5 élimination des indicateurs en dessous de 0,5, AVE supérieures ou égales à 0,5 dans chaque bloc.**
- **Évaluation du modèle structurel (Vérification du R2 (supérieur à 0.1), vérification du GOF).**
- **Test du sens des corrélations à partir du chemin critique (supérieur à 1,96).**

Bibliographie (2020-2024) sur les questions de fait religieux au travail issue de la recherche francophone

- **Ba, A. & Niang, N.** (2021). Le fait religieux dans une entreprise agricole au Sénégal : entrave, donnée contextuelle ou support pour le management?. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 43,V10, 111- 123. <https://doi.org/10.3917/rimhe.043.0111>
- **Benaissa, H.** (2020). Le travail et l'Islam Généalogie d'une problématique. <https://shs-cairn-info.scd-proxy.univ-brest.fr/le-travail-et-l-islam--9782365122450?lang=fr>
- **de Bisschop, C.** (2021). La gestion du fait religieux dans les entreprises à mission de service public. *Enjeux et perspectives. Sociologies pratiques*, 43, 141- 143. <https://doi.org/10.3917/sopr.043.0141>
- **Christians, L.** (2021). Éthique et spiritualité en entreprise : quand droit et religion se déformalisent. *Revue d'éthique et de théologie morale*, H-, 13-26. <https://doi.org/10.3917/retm.315.0013>
- **Cintas, C.** (2021). Le fait religieux dans les organisations : les enseignements pour le management du témoignage d'un directeur de Centre éducatif fermé. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 42,10, 83-94. <https://doi.org/10.3917/rimhe.042.0083>
- **Février, R.** (2021). Rationalité et fait religieux, un exemple de syncrétisme managérial : l'organisation État Islamique. *Question(s) de management*, 37, 91-104. <https://doi.org/10.3917/qdm.217.0091>
- **Gaillard, H.** (2021). Entrepreneuriat et religion : vers une mutation affinitaire du marché du travail ? Le sentiment d'exclusion en question. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVI, 5-21. <https://doi.org/10.3917/rips1.067.0005>

- **Gaillard, H., Galindo, G. & Honoré, L.** (2022). *Religion, fait religieux et management : Diagnostic et perspectives*. EMS Éditions.
<https://doi.org/10.3917/ems.gaill.2022.01>
- **Gaillard, H. & Meier, O.** (2023). Le management comme système quasi juridictionnel : Cas du comportement managérial de proximité face au fait religieux au travail. *Revue française de gestion*, 308, 15-36.
<https://doi.org/10.3166/rfg.308.15-36>
- **Galindo, G. & Oiry, E.** (2021). Gérer les faits religieux au travail : le rôle d'un club de réflexion pour partager et déployer des dispositifs de gestion. *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 143, 37-48.
<https://doi.org/10.3917/geco1.143.0037>
- **Guillet, O.** (2022). Fait religieux et comportements des managers de proximité : étude des facteurs explicatifs. Résultats d'une étude exploratoire dans le contexte français. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVIII, 5-35. <https://doi.org/10.3917/rips1.073.0005>
- **Guillet, O.** (2020). Proposition d'une typologie des stratégies de comportements managériaux en présence de faits religieux au travail. Résultats d'une étude exploratoire dans le contexte français. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVI, 189-220.
<https://doi.org/10.3917/rips1.066.0189>
- **Guillet, O., Saydi, A., Buffaz, P. et Isseki, B.** (2024). Aborder une recherche sensible exploratoire sur la gestion du fait religieux au travail. Retour d'expérience sur les défis éthiques et méthodologiques du chercheur. *Management & Avenir*, n° 139(1), 83-106.
<https://doi-org.scd-proxy.univ-brest.fr/10.3917/mav.139.0083>
- **Gundolf, K. & Janssen, F.** (2021). Entrepreneuriat, spiritualité et religion : *Des sphères antinomiques ou étroitement liées ?*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.gundo.2021.01>
- **Honoré, L.** (2020). La religion au travail : quelles situations d'interaction entre salariés pratiquants et managers?. *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 142, 39-49. <https://doi.org/10.3917/geco1.142.0039>

- **Honoré, L.** (2021). Les enjeux de la religion et de la religiosité au travail. @ GRH, 41, 167-198. <https://doi.org/10.3917/grh.041.0167>
- **Honoré, L.** (2022). La religion au travail: Quelles réactions des salariés pratiquants après le conflit?. *Revue française de gestion*, 306, 11-29. <https://doi.org/10.3166/rfg.306.11-30>
- **Honoré, L.** (2023), *Manager la religion au travail*, Dunod.
- **Honoré, L.** (2024), "Religious diversity at work", (Klarsfeld et al. – coord.par). *Encyclopedia of Equality, Equity, Diversity and Inclusion*, Edward Elgar Publishing, 2024
- **Honoré, L.** (2024), "Religious tolerance". *Encyclopedia of Equality, Equity, Diversity and Inclusion*, A.Klarsfeld & al. (coord. Par), Edward Elgar Publishing, 2024
- **Mekongo, C., Atangana Ondo, H.** et **Song, J.** (2023). La liberté de religion explique-t-elle la participation des femmes au marché du travail en Afrique ? *Revue d'économie du développement*, Vol. 33(1), 55-110. <https://doi-org.scd-proxy.univ-brest.fr/10.3917/edd.371.0055>
- **Pereira, B.** (2020). Signes religieux et neutralité en entreprise, quel équilibre par la norme ?. *Recherches en Sciences de Gestion*, 136, 315-338. <https://doi.org/10.3917/resg.136.0315>
- **Volia J.C., Gaillard H.** et **Honoré L.** « Gérer le fait religieux au travail : L'angle mort de l'appropriation du droit par les entreprises et leurs managers », *Revue du Droit des Religions*, 2024.
- **Volia, J., Guillet, O. & Gaillard, H.** (2022). Fait religieux au travail : vers une structuration d'un objet d'étude en GRH ? De la spécificité du contexte français. @GRH, 42, 139-170. <https://doi.org/10.3917/grh.042.0139>
- **Volia, J.** (2021). Gestion du fait religieux et injonctions d'inclusion : une source de tensions de rôle pour les managers de proximité ? Étude de la question du port du voile au sein d'une grande entreprise française de télécommunications. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVII, 27-49. <https://doi.org/10.3917/rips1.070.0027>



Institut Montaigne
59 rue La Boétie, 75008 Paris
Tél. +33 (0)1 53 89 05 60
institutmontaigne.org

Imprimé en France
Dépôt légal : novembre 2024
ISSN : 2999-3067

ABB France	D'Angelin & Co.Ltd	Katalyse	Raise
AbbVie	Dassault Systèmes	Kea	RATP
Accenture	Delair	Kearney	Renault
Accor	Deloitte	KPMG S.A.	Ricol Lasteyrie
Accuracy	De Pardiou Brocas	Kyndryl	Rivolier
Actual Group	Maffei	La Banque Postale	Roche
Adeo	Domia Group	La Compagnie	Roche Diagnostics
ADIT	Edenred	Fruitière	Rokos Capital
Air Liquide	EDF	Lenovo ISG	Management
Airbus	EDHEC Business	Linedata Services	Rothschild & Co
Allianz	School	Lloyds Europe	RTE
Amazon	Ekimetrics France	London Stock	Safran
Amber Capital	Engie	Exchange	Sanofi
Amundi	EQT	L'Oréal	SAP France
Antidox	ESL & Network	LVMH - Moët-	Schneider Electric
Antin Infrastructure	Eurogroup	Hennessy - Louis	ServiceNow
Partners	Consulting	Vuitton	Servier
ArchiMed	FGS Global	M.Charraire	SGS
Ardian	Forvis Mazars	MACSF	SIER Constructeur
Arqus	Getlink	Média-Participations	SNCF
Arthur D. Little	Gide Loyrette Nouel	Mediobanca	SNCF Réseau
AstraZeneca	Google	Mercer	Sodexo
August Debouzy	Groupama	Meridiam	SPVIE
AXA	Groupe Bel	Microsoft France	SUEZ
A&O Shearman	Groupe M6	Mitsubishi France	Synergie
Bain & Company	Groupe Orange	S.A.S	Teneo
France	Hameur et Cie	Moelis & Company	The Boston
Baker & McKenzie	Henner	Moody's France	Consulting Group
BearingPoint	Hitachi Energy	Morgan Stanley	Tilder
Bessé	France	Natixis	Tofane
BNP Paribas	Howden	Natural Grass	TotalÉnergies
Bolloré	HSBC Continental	Naval Group	TP ICAP
Bouygues	Europe	Nestlé	Transformation
Bristol Myers Squibb	IBM France	OCIRP	Factory
Brousse Vergez	IFPASS	ODDO BHF	Unicancer
Brunswick	Incyte Biosciences	Oliver Wyman	Veolia
Capgemini	France	Ondra Partners	Verian
Capital Group	Inkarn	OPmobility	Verlingue
CAREIT	Institut Mérieux	Optigestion	VINCI
Carrefour	International SOS	Orano	Vivendi
Chubb	Interparfums	PAI Partners	Wakam
CIS	Intuitive Surgical	Pelham Media	Wavestone
Clariane	Ionis Education	Pergamon	Wendel
Clifford Chance	Group	Polytane	White & Case
CNP Assurances	iQO	Publicis	Willis Towers Watson
Cohen Amir-Aslani	ISRP	PwC France &	France
Conseil supérieur du notariat	Jeantet Associés	Maghreb	Zurich
	Jolt Capital	Qualisocial	

Depuis le début des années 2010, l'expression du fait religieux en entreprise connaît une progression constante et concerne désormais plus de sept entreprises sur dix. Ce baromètre, édité depuis 2013 et piloté par l'Institut Montaigne depuis 2019, fournit une évaluation inédite de l'impact de ces manifestations religieuses sur le milieu professionnel en analysant, par des données quantitatives et qualitatives, les comportements et tensions liés à ce phénomène.

Par ailleurs, cette nouvelle édition innove avec une enquête ciblant pour la première fois, en plus des encadrants, les salariés pratiquants de toutes confessions. Elle met ainsi en lumière des réalités contrastées : si la majorité des entreprises parviennent à gérer l'expression du fait religieux sans difficulté majeure, des tensions émergent face à des faits de plus en plus visibles, voire revendiqués. La hausse des discriminations et des stigmatisations – en particulier vis-à-vis des musulmans et des juifs – révèlent des défis managériaux croissants pour les encadrants.

Ce baromètre, en établissant des constats chiffrés précis, entend ainsi nourrir le débat sur l'appropriation des cadres juridiques et des outils de gestion par les entreprises.



10 €

ISSN : 2999-3067

OPS2411-01