

Richard DELAYE, Observatoire économique des Banlieues (DGC, Saint-Denis), Marie PERETTI, CADIS (EHESS, Paris), Patrice TERRAMORSI, IAE de Corse (Université Pascal Paoli, Corte),

## **RSE et diversité confessionnelle : une responsabilité en clair-obscur**

*«Certains Hommes croient en un dieu. D'autres en plusieurs. D'autres se tiennent pour agnostiques et refusent de se prononcer. D'autres enfin sont athées. Tous ont à vivre ensemble».*

*Henri Pena-Ruiz, Qu'est ce que la laïcité ? (2003)*

Ce constat résonne avec force au sein d'une société où l'affaïssement des institutions traditionnelles, fait peser sur l'entreprise la charge d'associer des individus, toujours plus libres et autonomes. Alors que 2007 a été déclarée *année européenne pour l'égalité des chances*, un nombre croissant d'entreprises affichent leurs engagements en termes de lutte contre la discrimination et de valorisation de la diversité<sup>1</sup>.

Le long processus d'institutionnalisation de la question de la diversité, s'est en effet très largement accéléré, durant la dernière décennie. En France, le vote en 2001 de la loi sur les nouvelles régulations économiques a représenté une étape essentielle. Les entreprises dans l'obligation de produire, tous les ans, un rapport sur leurs actions en termes de développement durable (Igalens, Joras, 2002), ont mis en oeuvre des pratiques permettant de satisfaire aux attentes des parties prenantes et plus particulièrement des agences de notation sociale. Les actions promouvant l'égalité entre les sexes, ou l'intégration des personnes handicapées, ont alors très largement été avancées comme une preuve du caractère responsable des entreprises.

Parallèlement, la question de la diversité confessionnelle laisse place à un silence pesant. Une illustration de ce phénomène est visible dans « *les bonnes pratiques* » de gestion de la diversité, diffusées par la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité. Sur 84 pratiques et outils, mis en avant par la HALDE, aucun ne traite directement de la « diversité confessionnelle »<sup>2</sup>. Or, selon une étude de la Commission Européenne réalisée en 2007<sup>3</sup>, sur l'état des discriminations en Europe, la France est le pays des 25 où l'existence de discrimination liée aux convictions religieuses est le plus fortement ressentie. Ainsi en France, 63 % des personnes interrogés pensent que la discrimination concernant la religion est « assez » ou « très répandue », contre 44 % pour la moyenne des pays de l'Union.

Entre mise en lumière et zone d'ombre, cette réflexion sur la gestion de la diversité offre la possibilité de déconstruire les discours standardisés pour faire apparaître les contrastes existant entre responsabilité affirmée et véritablement assumée (Brunsson, 1989) par les entreprises françaises.

Dans un premier temps, une contextualisation du questionnement actuel sur la diversité confessionnelle en France, nous apportera les bases sociopolitiques indispensables à une réflexion sur un sujet complexe. Une approche itérative associant analyse théorique et

---

<sup>1</sup>. Comme en témoigne le nombre d'entreprises signataires de la « Charte de la diversité ».

<sup>2</sup>. <http://www.halde.fr/repertoire-bonnes-pratiques-initiatives-86/repertoire-87/>

<sup>3</sup>. Eurobaromètre spécial (2007), La discrimination dans l'union européenne, Direction Générale Emploi, Affaires sociales et Égalité des chances, commission européenne.

expression des acteurs de terrains (responsables de la diversité et responsables de cabinet spécialisés dans la gestion de la diversité), nous permettra ensuite d'éclairer les raisons du silence des organisations vis-à-vis d'une problématique essentielle au développement d'une durable vis-à-vis d'une base salariale hétérogène.

## **1. Religions, responsabilités sociales et entreprises**

### **1.1. Religions et société**

Confrontée aux retombées démographiques d'une faible natalité depuis des siècles, la France a fait appel à une main d'œuvre étrangère pour pallier au manque en découlant. Durant les trente glorieuses, des vagues d'immigration originaires du Maghreb ont introduit une diversité confessionnelle d'une ampleur sans précédent au sein de la société française. Parallèlement, et au fil de l'actualité nationale comme internationale, l'image du musulman s'est, dans les représentations sociales, surajoutée à celle déjà complexe de l'immigré maghrébin. C'est à travers cette image que sont aujourd'hui perçus nombre de jeunes Français. Au gré d'évolutions démographiques, politiques voire géopolitiques et économiques, force est de constater que la question du fait religieux a, ces dernières décennies, investi le débat public français.

Deux bouleversements qui affectent profondément la société française doivent à ce propos être envisagés. Le premier a trait au passage d'une société « moderne » - dans laquelle grand nombre de rapports sociaux sont liés aux rapports de production propres à la société industrielle - à une société qualifiée parfois de post-moderne, traversée de part et d'autres par des flux d'information et des réseaux de communication (Touraine, Khosrokhavar, 2000, p.45). Ici, à l'accélération de la globalisation des échanges, répond l'éclatement des espaces sociaux dans lesquels sont insérés les individus. Les processus d'individuation sont alors subordonnés à la capacité de chacun de maintenir en soi un semblant de cohésion, de résister aux injonctions souvent paradoxales du marché et de la communauté (Jung, 1986, Camilleri, 1999). Car le second bouleversement, dont découle en partie l'émergence du fait religieux dans l'espace public contemporain, peut être envisagé comme le passage d'un régime d'interaction au sein duquel la fiction prédominante est égalitaire (Martucelli, 2002, p.249) à un régime où la question de la différence est centrale (Wieviorka, 2001, p.43). Ce passage se traduisant par l'explosion au sein de l'espace public des sociétés démocratiques des attentes et des demandes de reconnaissance (Lazzeri, Caillé, 2004, p.88). Si ces bouleversements sont intimement liés, ils peuvent cependant être distingués dans une perspective analytique. Alors que le premier permet d'envisager la fragmentation des espaces sociaux dans lesquels les individus sont insérés, le second met l'accent sur les fictions politiques dominantes, fictions qui influent autant sur le débat public national que sur les représentations et pratiques des acteurs sociaux.

C'est dans les interstices ouverts par ces bouleversements que l'émergence récente du fait religieux en France doit être envisagée. D'une part, le religieux pallie à la perte de sens générée par la fragmentation sociale, de l'autre, il prend appui et renforce les communautés qui s'érigent sur les cendres de la croyance en une République, une et indivisible, qui garantie l'égalité de ses citoyens. Et l'émergence du fait religieux au cœur de la nation française contemporaine ne va pas sans poser de problèmes. Une approche rapide des *images publiques de l'immigration* (Battegay, Boubeker, 1993) comme des débats socio-législatifs qui agitent notre démocratie ces dernières années (Weil, 2005) permet d'envisager la prégnance de ces tensions dans notre quotidien ainsi que leur cristallisation autour de la figure du musulman.

S'il ne s'agit ici d'en dénoncer les aspects médiatiques ou politico-juridiques – dénonciation déjà menée de façon marginale mais active par les chantres de la lutte contre l'islamophobie ou le racisme, force est toutefois de souligner leur puissance stigmatisante et excluante ainsi que le danger qu'elles font peser sur la possibilité, pour une partie non négligeable de la population française, de se construire sereinement en tant qu'individu, professionnel et citoyen.

Ces éléments se répercutent de diverses manières sur l'espace social que constitue l'entreprise. Leur incidence en matière de gestion des ressources humaines ou de management peut notamment être soulignée. Le questionnement sur le rapport de la société au religieux, ne peut toutefois s'arrêter aux portes de l'entreprise, les conceptions actuelles du travail, de l'organisation et de la responsabilité des entreprises étant elles mêmes largement influencées par certaines éthiques religieuses.

## 1.2. Travail, religions et responsabilité sociale

La notion moderne de « travail », telle qu'elle se constitue à la fin du XIX siècle (Méda, 2007, p.1194), revêt au-delà de sa dimension instrumentale, une dimension spirituelle certaine. Celle-ci participe, selon Hegel, à la mise en œuvre d'un processus d'« extériorisation dialectique », permettant à l'Homme de se construire en participant à la transformation du monde (Lallement, 2007, p.26). Le travail revêt alors un enjeu nouveau, « pour chacun faire prendre conscience de soi tout en se faisant reconnaître comme membre de la communauté humaine » (Sobel, 2004, p.198)

D'autre part, le développement du capitalisme s'est, selon Max Weber, réalisé sur la base de l'éthique protestante et plus particulièrement du puritanisme calviniste, qui en favorisant le passage d'un ascétisme religieux à un ascétisme séculier, a influencé les comportements économiques et organisationnels (Fleury, 2001, p.44). La notion de « *Beruf* », présentée par Weber, traduit ainsi l'exigence dans les préceptes protestants de placer son action « *dans le monde* », non seulement vis-à-vis de ses pairs, mais aussi vis-à-vis de Dieu. Une telle doctrine excluant de ce fait « tout mysticisme, tout ritualisme, toute magie [...] conduit ainsi à un désenchantement du monde et à une rationalisation de la conduite de vie » (Id, 2001, p.48).

L'entreprise moderne semble ainsi marquée par la double influence d'une « *démagification* » des comportements accompagnant le processus de rationalisation et par l'influence certaine d'une éthique religieuse dans la manière d'appréhender la réalité.

Le paternalisme moral de la fin du XIXe siècle (De Bry, Ballet, 2007), le concept de responsabilité sociale du chef d'entreprise, puis de l'entreprise dans son ensemble et vis-à-vis de la société est caractéristique de cette dualité. De fait, la capacité du chef d'entreprise à répondre aux besoins de la société revêt un caractère à la fois, spirituel (Acquier, Gond, Igalens, 2005, p.89), utilitaire et idéaliste (Pasquero, 2005, p.132).

L'ouvrage de Bowen (1953), *Social Responsibilities of the Businessman* - considéré comme l'acte de naissance de la conception moderne de la RSE - est ainsi très largement inspiré par l'éthique protestante. Constituant l'un des six travaux commandés par le *Federal Council of the Churches of Christ in America*, il est destiné à donner corps à une doctrine sociale protestante. Cela, en réaction aux encycliques du Pape Léon XIII<sup>4</sup> formalisant la position de

---

4. Léon XIII (1891) Encyclique Rerum, [Novarumhttp://www.vatican.va/holy\\_father/leo\\_xiii/encyclicals/documents/hf\\_l-xiii\\_enc\\_15051891\\_rerum-novarum\\_fr.html](http://www.vatican.va/holy_father/leo_xiii/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum_fr.html)

l'église catholique romaine face à la dégradation de la condition ouvrière et la « menace » socialiste (Pasquero, 2005, p.90, De Bry, Ballet, 2007, p9).

Parfois à visées pragmatiques, parfois plus marqué par des intentions éthiques, le concept de responsabilité sociale de l'entreprise a été au fil de son développement modelé par des courants aux perspectives divergentes (Capron, 2003). Tel qu'il est envisagé de nos jours, notamment en Europe, le paradigme de la RSE apparaît à première vue indépendant de toute influence religieuse – son intégration par les institutions internationales contribuant à une forme de « laïcisation », qui s'appuie elle-même sur le concept de « *développement durable* » (Acquier, Gond, Igalens, 2005, p.17).

Selon Pasquero (2005, p.128), « grâce aux travaux sur la RSE, l'idée wébérienne [selon laquelle] en dehors de la rationalité instrumentale fondée sur l'efficacité économique, il pouvait exister une rationalité tout aussi légitime fondée sur le respect de valeurs universelles, a définitivement trouvé sa place en sciences de gestion ». Cependant, malgré l'effort visant à remplacer l'éthique religieuse, à la base de ces « valeurs universelles », par une vision « laïque », les marqueurs religieux sont encore sensibles les engagement des entreprises en termes de responsabilités sociales.

Ainsi, soulignons que même les penseurs s'intéressant à l'influence des autres formes d'éthiques religieuses, l'ont toujours fait dans le cadre d'espaces-temps distincts (Weber, [1920] 2006). Or, les sociétés contemporaines se caractérisent précisément par l'abaissement des frontières et la remise en cause des « systèmes de sens indiscutables » (De Foucauld, Piveteau, 1995, p.109). Aujourd'hui, c'est au sein même des entreprises occidentales, que se pose la question de la gestion d'individus aux références éthiques diverses, qu'elles soient religieuses ou laïques.

S'intéresser à la prise en compte de la diversité confessionnelle par les politiques de RSE, c'est alors s'interroger sur les limites rencontrées par un modèle de gestion pensé pour une population homogène, face à la rencontre d'acteurs sociaux aux valeurs et identités multiples.

Dans les faits, le législateur place l'entreprise dans l'obligation de respecter un certain nombre de droits fondamentaux. Au niveau international, la *Déclaration universelle des droits de L'Homme* indique que « *tout individu a droit à la liberté d'opinion et d'expression, ce qui implique le droit de ne pas être inquiété pour ses opinions (...)* » (article 19) tandis qu'à l'échelon national la *Constitution de 1958*, dans son *article 1<sup>er</sup>*, reconnaît la liberté religieuse comme une liberté fondamentale.

Le droit du travail décline de manière plus opératoire ces principes et offre un cadre d'action aux entreprises. Ainsi, l'article *L 120-2 du Code du travail* spécifie que « *nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives, des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir, ni proportionnées au but recherché* ».

Or, le principal problème réside dans le fait de savoir si ces convictions doivent être restreintes à la seule sphère privée. La Cour Européenne des Droits de l'Homme, s'appuyant sur l'article 9 de la convention européenne des Droits de l'Homme, apporte un début de réponse en soulignant que « *si la liberté religieuse relève d'abord du for intérieur, elle*

*implique de surcroît [...] de manifester sa religion. Le témoignage en paroles et en actes se trouve lié à l'existence de convictions religieuses » (Katz, 2005).*

On est alors dans le cadre de la pensée de Rawls (1987), pour qui « la liberté morale et religieuse est la conséquence du principe de liberté égale pour tous; et en admettant la priorité de ce principe, la seule raison pour refuser les libertés égales pour tous est qu'on évite ainsi une injustice encore plus grande, une perte de liberté encore plus grande » (*Id*, p.250).

Désormais, l'organisation est questionnée sur sa capacité à reconnaître et associer durablement, dans le cadre d'un *modus vivendi* renouvelé, le caractère à la fois universel et unique de ses salariés dans la recherche du bien commun. Dans une société affirmant avec force la laïcité comme l'un de ses principes fondateurs, les marges de manœuvre de l'entreprise, face à cet enjeu, apparaissent des plus étroites. Or, le respect de ces principes de laïcité ne signifie aucunement inaction. Tout en n'occultant pas l'objectif principal d'une organisation qui est de générer du profit et donc de veiller à une performance optimale, les entreprises peuvent et doivent agir. Des études canadiennes montrent ainsi que la religion est perçue pour 43 % des salariés comme la principale source potentielle de tensions sociales. Dès lors, même lorsqu'elles en ont la capacité, les organisations hésitent préférant se concentrer sur des questions plus consensuelles. L'environnement réglementaire et politique, français, souvent avancé comme une explication à l'absence d'action en matière confessionnelle, loin de représenter un obstacle insurmontable, représente une richesse unique. L'Etat lui-même permet ainsi par une directive datant de 1964<sup>5</sup>, à ses fonctionnaires de bénéficier d'autorisation d'absence pour motifs religieux. L'exemple de la prise en compte de la diversité confessionnelle au sein de l'armée française peut permettre de nourrir une réflexion à ce propos.

### 1.3. Organisations et religions : l'exemple de l'armée française.

La « vieille Dame » est historiquement habituée au brassage social et à l'intégration des diversités d'une façon globale. Elle a, de plus, longtemps contribué au brassage de la population par la transmission de références communes. Et pourtant, cela ne va pas sans poser de problèmes. Prenons l'exemple de l'Islam, religion très présente dans nos armées depuis les débuts de la conquête coloniale et rappelons que, durant cette période, les Spahis et Tirailleurs étant des sujets de l'Empire, ils ne bénéficiaient pas d'un traitement identique à celui des métropolitains, considérés quant à eux comme des citoyens. Qu'il s'agisse de la solde ou de l'avancement, les règles étaient différentes.

Aujourd'hui encore, l'Institution accuse un retard au regard de ce culte qui concerne près de quatre millions de nos concitoyens. Car si les Aumôneries militaires, dont les statuts datent de 1880, comptent quelque 233 aumôniers à temps plein dont 176 catholiques, 37 aumôniers protestants et 20 israélites<sup>6</sup>, c'est seulement en 2006<sup>7</sup> que le CFCM a pu proposer au chef d'Etat-major des armées un Aumônier en chef représentant le culte musulman. Un changement important s'est donc orchestré ces dernières années. Il peut être intéressant de s'arrêter un instant sur les tensions qui l'accompagnent.

L'opposition des discours entre l'idée d'une éventuelle suppression des aumôneries - défendue par Alain Richard, alors ministre de la défense dans le gouvernement de Lionel

---

<sup>5</sup>. Circulaires FP/7, N° 901 du 23 septembre 1964 et N° 2034 du 16 octobre 2 0 0 2 (Katz, 2005)

<sup>6</sup>. Cf. : La Croix.com ( 17 mars 2005).

<sup>7</sup>. Arrêté du 18 mars 2005.

Jospin - et le respects des pratiques religieuses - souligné par Jean-François Bureau, directeur du service de presse des armées qui rappelle officiellement que «les armées sont un modèle d'institution républicaine sur le plan de l'intégration et le sont aussi sur celui de la laïcité » tout en soulignant l'importance « de permettre à ceux qui le souhaitent de pratiquer leur religion » - est des plus explicites à ce propos.

Malgré ces évolutions récentes, la place des imams au sein de l'armée reste problématique. Leur accession au statut de conseillers faisant fonction de références en matière de rites religieux, à l'instar de leurs confrères d'autres confessions, ne semble aujourd'hui pas acquise.

Ceci peut paraître paradoxal puisqu'un décret interministériel, précisant les termes l'intégration d'aumôniers musulmans par le chef d'Etat-major des armées, employeur des ces derniers devraient assurer une égalité de traitement. Il est même précisé que, dans la mesure où ils sont assimilés à des officiers, ils sont soumis à l'avancement et à l'ancienneté avec une solde afférente. Ils doivent également être disponibles et aptes (médicalement) pour accompagner les forces lors des missions à l'étranger. Car leur connaissance de la population autochtone lors des théâtres d'opérations est d'une rare préciosité. La volonté est donc bien là.

Mais au sein de l'Institution militaire, ce projet suscite de sérieuses craintes. Le risque d'intégrer des fondamentalistes dans les armées, la tentation d'ouvrir les portes à une certaine forme de prosélytisme<sup>8</sup> sont notamment énoncées. Pourtant, la « grande muette »<sup>9</sup>, loin de se rétracter, anticipe cette éventualité en exigeant de ses aumôniers musulmans de posséder les critères essentiels à leur rang d'officier et en leur demandant de suivre une formation commune aux aumôniers sur la connaissance des armées ainsi que sur les relations d'aide et d'écoute, comme le suggère l'aumônier en chef protestant, le pasteur Bernard Delannoy.

Dans l'optique de faciliter l'œcuménisme, il est même envisagé de créer des lieux de culte « interconfessionnels ». Ces différents éléments nous conduisent à considérer que nous sommes là face à une réelle action en faveur de la liberté confessionnelle, qui se traduit par des faits tangibles et s'intègre parfaitement dans la logique de l'institution. Opérationnellement, remplir la mission doit rester l'ultime objectif du militaire. En aucun cas, la pratique religieuse ne peut entraver ce sacro-saint principe et remettre en cause les impératifs opérationnels. C'est la raison pour laquelle les besoins du service priment toujours sur l'aspect confessionnel et il paraît évident qu'à ce titre les possibilités de pratique différeront d'une armée à l'autre. Ceci semble toutefois parfaitement conciliable avec le respect des croyances de chacun, notamment en ce qui concerne des actions quotidiennes telles que la préparation de rations sans porc voire de double ration le soir durant la période du ramadan pour les musulmans, voire la mise à disposition de produits casher pour les israélites.

Ces différents éléments permettent ainsi d'envisager qu'au sein d'une Institution républicaine telle que l'armée, la diversité confessionnelle peut donner lieu à des pratiques assumées. Interrogations et craintes ne sont pas, dans le cas de cette organisation, des motifs d'inactions. Ils représentent, bien au contraire, une exigence de réflexion éthique et de transparence. Peut être moins soumise que les organisations traditionnelles aux pressions de l'environnement, l'armée peut mener des actions ne cadrant pas directement avec la gestion institutionnalisée de la diversité, mais représentant dans les faits une véritable responsabilité sociale. A partir de ces pratiques d'autres visant à véhiculer un fort sentiment d'appartenance à la Nation,

---

<sup>8</sup>. Propos de l'aumônier catholique régional de Lyon, le père Jean-Louis Dufour (Le Figaro, 10-07-2007).

<sup>9</sup>. C'est ainsi que l'on nomme l'armée

peuvent être développées, en complément des approches traditionnelles, face à une population aux parcours et aux attentes hétérogènes.

## **2. RSE et diversité confessionnelle, raisons et conséquences d'un silence**

### **2.1. Analyse à partir de la théorie néo-institutionnelle**

En bousculant parfois les normes sociales et organisationnelles établies, certaines organisations agissent ainsi en matière de gestion de la diversité confessionnelle. Cependant, très peu d'entre elles affichent cette responsabilité souvent assumée dans les faits. A travers une réflexion itérative s'appuyant, d'une part sur la théorie néo-institutionnelle et d'autre part sur le témoignage de praticiens spécialisés dans la gestion de la diversité, nous analyserons les décalages pouvant exister entre discours et pratiques.

La théorie néo-institutionnelle naît de la conception d'une entreprise « encadrée » dans la société, à la recherche d'une légitimité symbolique lui permettant d'exercer ses activités (*licence to operate*) (Capron, 2005, p.6). L'origine de cette pensée initialement économique est attribuée à Selznick (1969) qui, rejoignant la conception du système de Parsons, défend « une conception 'Holistique' de l'organisation et du lien social » (Rojot, 2005, p.421). Ainsi, les organisations désireuses de s'affirmer comme « responsables » sont amenées à adapter leurs structures, afin de répondre aux exigences externes (Meyer et Rowan, 1977, Previdente, 2004).

Or, ne pouvant satisfaire simultanément aux attentes de partie prenantes multiples et à ses exigences économiques, l'entreprise va procéder à la « dissociation » de ses pratiques (Capron, Quairel, 2006). Brunson (1989), évoque ainsi la notion d'« entreprise hypocrite » pour rendre compte du décalage existant entre les réponses formelles, apportées aux attentes de l'environnement, et l'activité économique établie selon des objectifs de rentabilité.

L'analyse à partir du prisme néo-institutionnel nous permet ainsi d'avancer une explication sur le décalage omniprésent entre responsabilité sociale proclamée et réellement assumée en matière de diversité. L'importance de l'institutionnalisation des réponses, apparaît ainsi lorsque l'on demande aux praticiens spécialisés ce qui relève, pour eux, de la diversité dans l'entreprise :

*« Vous avez la qualification, vous avez l'âge, vous avez le genre, vous avez l'invalidité et vous avez l'origine étrangère ».*

*Responsable d'un cabinet de conseils spécialisé dans la gestion de la diversité*

L'institutionnalisation consiste, au sein de l'entreprise, à transformer des attentes sociales en objectifs techniques impersonnels, se plaçant au dessus de la discrétion individuelle (Rojot, 2005, p.433). Le choix des politiques mises en œuvre par l'entreprise en matière de diversité doit donc avant tout permettre le consensus. Les thématiques abordées par les entreprises s'imposent alors comme des valeurs absolues ne prêtant pas à évaluation.

*« Sur un problème comme le handicap, qui fait l'unanimité, on n'aura pas de freins véritables c'est très bien ».*

*Directeur de la diversité, Secteur de l'énergie et des travaux publics*

*« Dans nos fonctions la gestion de la diversité consiste, pour l'instant et prioritairement, à la mise en œuvre des accords sociaux qui ont été signés, notamment sur le handicap et l'égalité professionnelle homme - femme »*

Des lors, le décalage entre le développement de politiques de gestion de la diversité destinées à afficher la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement et les autres mesures destinées à régenter réellement les interactions est sensible.

*« Les actions sur la diversité sont largement relatives à la communication, il ne faut pas se le cacher. Il y a des actions qui sont purement cosmétiques, il n'y a rien derrière. Je connais l'envers du décor, il y a rien ».*

*Directeur de la diversité, Secteur de l'énergie et travaux publics*

*« Aujourd'hui, ils ont compris qu'ils ne pouvaient pas se passer de communiquer dessus, mais pas forcément d'agir ».*

*Responsable d'un cabinet spécialisé dans la gestion de la diversité*

La question des convictions religieuses demeure toutefois encore taboue, même si les personnes interrogées reconnaissent son existence au sein de l'entreprise :

*« Il est certains qu'il y a beaucoup plus de personnes d'origines culturelles ou de confessions diverses dans notre entreprise que de personnes handicapées, par exemple. Mais il n'y a pas d'actions prévues en ce qui concerne les religions. On n'est pas mature pour cela. Comme pour les préférences sexuelles. On va attendre un peu. Même si nous pourrions mener des actions, les salariés, la culture de l'entreprise ne s'y prêtent pas. Il faut y aller en douceur puis petit à petit ouvrir. On ne peut pas, du jour au lendemain, mettre une affiche ».*

*Chargé d'étude RSE et Diversité, Secteur de l'assurance*

Par ailleurs, l'institutionnalisation des réponses à l'environnement passe par ce que Rojot (2005, p.433) nomme les codes « pré-pakagé[s] » et l'adoption « cérémonieuse » d'engagements qui permettent à l'entreprise de s'afficher comme une « bonne organisation », quel que soit le décalage existant entre discours et réalité des pratiques :

*« Tout a commencé pour nous avec la signature par le président du groupe de la charte de la diversité. Par la suite, il a fallu mettre en œuvre, au niveau organisationnel, ces engagements et donc, logiquement, la direction RSE a été créée avec un directeur. Mais celui-ci n'a pas pu occuper le poste pendant pratiquement six mois, car il était en poste ailleurs [...]. Nous ne sommes pour l'instant que deux au sein de cette direction. »*

*Chargé d'étude RSE et Diversité, Secteur de l'assurance*

Les leaders jouent un rôle de première importance dans le processus d'institutionnalisation des valeurs. C'est ainsi la définition même du leadership de choisir, suivant une perspective plus ou moins rationnelle, les valeurs de la société qui vont être incorporées durablement dans l'organisation (Id, p. 421) :

*« Il faut que cela vienne de l'entreprise, et du plus haut niveau. Il faut que le président affirme la politique de l'entreprise de vouloir mettre en œuvre une politique de diversité au niveau des talents, et non pas de rester dans le cadre d'une politique où toutes les personnes sont les mêmes ».*

*Directeur de l'innovation sociale – Secteur de l'énergie*

Concernant la diversité confessionnelle, l'entreprise se trouve dans la situation quasiment inverse. Si elle adopte ponctuellement des mesures destinées à faciliter les interactions entre

les différentes formes de pratiques religieuses, ces actions ne sont pratiquement jamais assumées comme entrant dans le cadre d'une responsabilité de l'entreprise :

*« Il y a un problème d'ordre 'pratique', notamment au niveau du Ramadan. Car les travailleurs maghrébins, qui observent le Ramadan, lorsque c'est l'hiver passe encore, mais lorsque c'est l'été, je peux vous dire qu'il y en a qui font des malaises, qui ont du mal à travailler. [...] Il peut y avoir un phénomène de rejet de la part de leurs collègues. Au début c'est la compassion et à la fin c'est le rejet ».*

*Directeur de la diversité, Secteur énergie et travaux publics*

L'entreprise traite donc au cas par cas, sans pour autant développer une vision globale de la problématique. Or, l'absence de lignes directrices fragilise la position des salariés placés dans une situation où l'informel fait loi :

*« Dans toutes les entreprises que je connais, il n'y a pas de prise en compte ! Il y a des prises en compte sur le vif : 'ah, mince, qu'est-ce qu'on fait, elle a mis son voile', 'ah bah mince on a que des sandwiches au jambon ...' Donc ils découvrent. C'est vrai aussi que cette question-là n'était pas aussi puissamment posée, par exemple il y a vingt ans. Donc c'est vrai que c'est nouveau pour les entreprises et là, c'est toujours pareil : le mot le plus grossier, celui qui fait le plus peur dans le monde de l'entreprise, c'est anticiper ».*

*Responsable d'un cabinet spécialisé dans la gestion l'innovation sociale et de la diversité*

Si les entreprises sont souvent amenées à réagir suite à des situations de tensions, qui restent au dire de nos interlocuteurs très marginales, la question de la diversité confessionnelle va bien au-delà des manifestations des faits religieux. Dans le mode de gestion actuelle, seule les cas les plus saillants accèdent à une certaine visibilité, laissant la grande majorité des individus, se fondre dans un cadre préétabli, et laisser de côté la richesse que représente leurs visions du monde. Ainsi, au-delà de la question des pratiques religieuses, c'est la possibilité de réaliser une construction spirituelle et identitaire de soi au sein de l'espace organisationnel, promu au rang d'institution sociale, qui est niée à des salariés déjà fragilisés (Sainsaulieu, 1992, Pauchant, 2001).

Le silence qui pèse sur la question de la diversité confessionnelle peut alors s'expliquer par le fait qu'à l'inverse des thématiques « classiques » de la diversité, elle ne peut être traitée dans le cadre du processus actuel d'institutionnalisation développé en matière de responsabilité sociale de l'entreprise. D'une part, l'influence de l'éthique religieuse dans la conception moderne de la responsabilité sociale de l'entreprise pose la question de sa capacité à reconnaître les autres orientations éthiques, de l'autre, la co-construction d'un cadre fixant les termes de l'interaction des convictions religieuses de chacun dans l'espace commun nécessite une réflexion complexe, qui ne se donne pas d'emblée pour acquise. Cette réflexion ne peut faire l'économie d'une prise en compte de l'estompement actuel des frontières entre espace public et privé. Elle s'avère aujourd'hui indispensable à l'association d'individus porteurs d'identités multiples. Le silence régnant à ce propos n'apparaît, en effet, pas exempt de conséquences socio-économiques.

## 2.2. Des conséquences du silence

Afin d'envisager les conséquences de ce silence au sein des entreprises, il peut être intéressant de s'arrêter sur un exemple au retentissement médiatique important, celui des espaces dévolus à la prière au sein des aéroports de Roissy Charles de Gaulle et d'Orly. Bien que marginal, cet

exemple paraît en effet des plus significatifs, ne serait-ce qu'au vu des signifiants et acteurs sociaux qui ont été mobilisés à ce propos.

Mais avant de nous engager plus avant, il semble tout d'abord nécessaire de préciser chacun des termes d'une configuration qui apparaît, à bien des niveaux, symptomatique.

La nature du tissu économique, tout d'abord. Dans l'espace aéroportuaire se côtoient sociétés au rayonnement international et PME parmi les plus modestes. Alors que les premières disposent d'une population salariale relativement qualifiée et souvent syndiquée, les secondes, souvent spécialisées dans le traitement des tâches subalternes, sous traitées, font appel à une main d'œuvre précaire, souvent immigrée ou d'origine, recrutée à proximité géographique des lieux de travail.

La chronologie précédant la construction de l'événement, ensuite. Depuis longtemps sur les aéroports de Roissy comme d'Orly, des parties de vestiaires ainsi que d'autres lieux à la fois peu visibles et peu valorisés sont utilisés comme lieux de prière par les employés des entreprises sous-traitantes – seuls les salariés susceptibles d'accéder en zone publique ayant accès aux lieux de recueillement aménagés pour les voyageurs. Ces lieux de prières sont par évidence démographique des lieux de prières musulmans (prier cinq fois par jour est une obligation pour les pratiquants de cette religion massivement majoritaires dans les pays d'où sont originaires nombres de vagues d'immigration contemporaine).

En avril 2006, Philippe de Villiers, président du *Mouvement Pour la France* publie un ouvrage, *Les Mosquées de Roissy*. Cet ouvrage dénonce l'existence de ces lieux de culte et insiste sur la présence de fondamentalistes potentiellement terroristes parmi les salariés présents dans l'aéroport. Ces deux éléments sont étroitement imbriqués dans l'ouvrage. Quelques mois après la sortie de son ouvrage, les lieux de culte officiels sont fermés par le Ministère de l'Intérieur qui supprime également les badges d'accès d'une quarantaine de salariés, annihilant ainsi leur possibilité d'exercer leur emploi<sup>10</sup>.

La situation sociale en découlant, enfin. Parmi les salariés se retrouvant de ce fait soudainement au chômage, certains sont soutenus par la CGT et Sud aérien. Pour sa part la CFDT sera très active pour la restitution des badges d'accès leur permettant de travailler.

Ici donc, l'informel dans lequel se situe la diversité confessionnelle ouvre un espace aux récupérations politiques les plus diverses tout en favorisant les tensions sociales. Cet exemple permet également de souligner que les éléments déclenchant la prise en compte de ce clair-obscur religieux, sont toujours des éléments négatifs (*affaire du voile, affaire des Mosquées, terrorisme ...*), ce qui semble renforcer une appréhension négative de la place du fait religieux au sein de l'entreprise.

Or, ces représentations négatives ont une incidence sur le recrutement et la gestion des ressources humaines au sein des entreprises comme sur les parcours professionnels de nombre d'individus. De véritables logiques auto-discriminatoires, voient ainsi le jour. Alors que tous les penseurs s'intéressant aux faits sociaux constatent une augmentation des signes extérieurs de religiosité dans la société française (Wieviorka, 2005), acteurs économiques comme institutionnels semblent se fermer toujours plus à la question.

---

10. [http://www.crcmidfcentre.com/actualite\\_050.htm](http://www.crcmidfcentre.com/actualite_050.htm)

Concomitamment, on constate le développement, en France d'une véritable classe moyenne supérieure de personnes issues de l'immigration du Maghreb et de confession judaïque ou musulmane. Parmi ces individus, certains se refusent à renoncer à une pratique contraignante de leur religion, préférant se tourner vers des entreprises qui présentent un caractère religieux ou identitaire et favorisent ainsi leur recrutement.

Alors que, d'une part, des entreprises par ailleurs engagées dans la promotion de la diversité se privent de la richesse socio-économique que constituent ces classes moyennes supérieures, de l'autre, se développent des organisations qui favorisent, dans leur recrutement, une certaine uniformité et captent de fait cette richesse. Le tableau ainsi esquissé nous permet d'entrevoir que ces différentes pratiques concourent à une mise à mal du principe de diversité. Au plus loin de toutes les théorisations de la laïcité comme espace garantissant l'égalité des chances, l'approche empirique conduit à concevoir que si l'entreprise n'aménage pas des espaces au sein desquels les différents individus qu'elle regroupe peuvent concilier appartenance confessionnelle et épanouissement professionnel de nombreux risques sont envisageables. Ces risques ont trait aussi bien à une perte, pour ces entreprises, en termes de compétences qu'à l'augmentation de micro-entreprises recrutant sur la base de l'appartenance confessionnelle. Ces dernières doivent être envisagées au vu de l'émergence de diasporas transnationales aux liens de plus en plus lâches avec leurs sociétés d'accueil.

### **3. Arguments pour une gestion réfléchie et assumée de la diversité confessionnelle.**

Peut-on, sans promouvoir l'intégration du fait religieux au sein de l'entreprise, envisager sereinement l'intérêt d'affirmer de manière assumée une prise en compte d'une diversité confessionnelle existant déjà largement de fait ? Les différents éléments évoqués ci-avant, éléments relatifs aux dangers liés à la relégation de ces questions dans un espace informel, tendent à en démontrer l'intérêt.

La prédominance de l'informel laisse, en effet, largement la place aux manipulations de tous bords. Dans une société désignée par certains penseurs comme « post-moderne » (Baudrillard, Derrida), l'affirmation d'une responsabilité sociale affirmée apparaît indispensable à l'établissement d'une réflexion distancée sur les modalités d'établissement d'un « espace commun » d'interactions capable de répondre aux attentes d'un individu à l'identité fragmenté, évoluant au sein d'une société éclatée (Rojot, 2005, p.451).

De fait, suite à l'effacement apparent des institutions traditionnellement pourvoyeuses de sens (De Foucault et Piveteau, 1995, p.109), l'entreprise contemporaine apparaît comme l'un des principaux lieux d'articulation de l'individuel et du social (Bernoux, 1999 p.72). La commission européenne, fixant le cap de la politique de développement durable de l'Union, place ainsi « la cohésion sociale » et « l'investissement dans le capital humain » en tête de ses préoccupations<sup>11</sup>.

La réflexion sur l'interaction entre individus de confessions diverses trouve ainsi sa place dans une perspective plus large où l'entreprise est chargée d'assurer une fonction jusque là réservée à l'Etat nation : la création et le maintien d'un lien social dans la durée (Pierre, 2001, p.141). Par delà la réalité d'une gestion informelle, le développement d'une éthique assumée par l'entreprise et allant au-delà des thématiques institutionnalisées de la diversité apparaît indispensable au développement des conditions facilitant l'implication d'une population

---

<sup>11</sup>. Commission des communautés européennes (2001). «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale de l'entreprise», Livre vert.

hétérogène. En développant une responsabilité affirmée en termes de gestion de l'interaction identitaire, l'entreprise explicitera, à travers ses politiques et pratiques, ses valeurs. Elle pourra ainsi permettre aux salariés de procéder au travail d'association et de disjonction entre celles-ci et son histoire personnelle. Un tel processus semble nécessaire au développement de l'implication organisationnelle (Thévenet, 2004, Meyer, Allen, 1996).

D'autre part, l'absence de politique globale des interactions confessionnelles semble, si l'on se réfère aux travaux de Savall et Zardet (1995), engendrer un certain nombre de coûts cachés. Insistant sur l'importance de l'investissement dans le capital humain, leurs recherches ont démontré que « le coût de la non-maintenance du patrimoine immatériel de l'entreprise, défini comme l'ensemble des ressources accumulées pour entretenir la capacité d'activité de l'entreprise, est très élevé » (Savall et Zardet, 2005, p.311). Pour ces chercheurs, « la capacité d'activité de l'entreprise repose sur un facteur clé, primordial pour la création de valeur ajoutée : son potentiel humain ».

Face, à l'élargissement de la population salariale traditionnelle et à l'ouverture à de nouveaux profils plus variés (Peretti, 2006), la qualité de la gestion de l'interaction confessionnelle doit être considérée comme un élément essentiel du « capital social » de l'entreprise. Pour cela, l'organisation doit dépasser les freins la conduisant à adopter une position défensive consistant à agir au coup par coup et à nier toute responsabilité globale. Elle doit également développer une politique « proactive », au sens de Carroll (1979), lui permettant de traiter, de manière précoce, les signaux de tensions, « grâce à des intentions stratégiques plus déterminées qui permettent de développer des actions de prévention (...) » (Savall et Zardet, 2005, p.311).

L'entreprise est donc face à un risque connu, et son intérêt à agir devient grandissant au fur et à mesure de l'accroissement de l'hétérogénéité de la population. Affirmer une responsabilité déjà largement assumée dans les faits, permettrait de clarifier une situation où l'informel favorise les comportements extrêmes et fait peser sur l'entreprise le coût des tensions sociales et de la non implications des salariés.

## **Conclusion**

Interrogeant les bases éthiques du concept moderne de responsabilité sociale de l'entreprise, puis analysant les pratiques en étant issues à travers l'approche néo-institutionnelle, notre propos a été, ici, de déconstruire les discours dominants et de donner sens aux espaces de réflexion volontairement laissés dans l'ombre. Il nous est ainsi apparu que, par delà les tabous et les discours institutionnalisés, la question de la gestion de la diversité confessionnelle constitue aujourd'hui un enjeu économique et social pour des entreprises confrontées à la fois à la disparition de leur population salariale traditionnelle, à l'apparition de salariés aux parcours et aux attentes hétérogènes dans un contexte sociétal complexe.

De fait, si pour Weber, la modernité était caractérisée par l'opposition insoluble de la sphère du religieux avec d'autres sphères de valeurs (Fleury, 2001, p.66), le passage à une société de l'information et de la communication a remis en cause les frontières existantes entre espace public et privé, rendant en grande partie les individus responsables de leur construction identitaire. Cette réflexion sur l'intégration de la question confessionnelle dans les politiques de gestion de la diversité offre un éclairage sur cette question du sens et, plus généralement, sur les conditions du tissage par l'organisation d'un lien social durable.

Alors que ni le sentiment d'appartenance nationale, « ni les repères anciens d'appartenance sociale, ne suffisent [...] à définir les identités, individuelles et de groupes, nécessaires pour mobiliser et former les capacités productives dont l'entreprise a besoin » (Sainsaulieu, 1992), il apparaît que les acteurs économiques et institutionnels ne peuvent plus aujourd'hui se soustraire à leurs responsabilités.

Ces bouleversements posent ainsi de façon accrue la question de la gestion, par les entreprises, d'un fait religieux à l'importance grandissante. Autrefois, pensée comme un espace purement rationnel, l'entreprise est, en tant que système ouvert sur la société, soumise à un processus de « réenchantement » (Osty, 2002), lui-même porteur d'interrogation quant à sa capacité à s'affirmer comme un espace d'interaction créateur de sens.

Aujourd'hui, cette gestion du fait religieux existe, mais elle ne déborde que très rarement de la sphère de l'informel. Or, la question des actions qui n'affectent ni les principes d'équité, ni les principes de neutralité qui prévalent au sein de l'entreprise peuvent être développée, mais le désir de s'afficher comme responsable et la peur de tensions sociales sont encore les plus fortes. Cette affirmation ne pourra être réalisée que par une mise à distance des stéréotypes et représentations, qui président parfois de manière quasiment inconsciente aux pratiques mises en place à ce propos. Ces stéréotypes et représentations apparaissent particulièrement forts et négatifs en ce qui concerne la religion musulmane.

La responsabilité sociale de l'entreprise, réside alors dans sa capacité à développer une réflexion éthique globale concernant les conditions de l'interaction confessionnelle. Celle-ci, loin de générer de nouvelles différences permettrait de répondre dans l'un « espace commun », que représente l'entreprise, au besoin fondamental des êtres humains qui est de donner sens à leur travail et à leur vie.

### Bibliographie

ACQUIER, A. GOND, J.P. IGALENS, J. (2005), *Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion*, IAE de Toulouse, cahier de recherche du CRG n°166.

BATTEGAY, A. BOUBEKER, A. (1993), *Les images publiques de l'immigration*, L'Harmattan, CIEMI, Paris.

BERNOUX, P. (1999), *La sociologie des entreprises*, éditions du Seuil, Paris.

BOWEN, H. R. (1953), *Social Responsibilities of the businessman*, Harper & Brothers, New York.

BRUNSON, N. (1989), *The organization of Hypocrisy*, John Wiley and Sons, Chichester.

CAMILLERI, C. (1999). *Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie* In *Stratégies identitaires*, PUF, Paris

CAPRON, M. (2003), *L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation*, Economie Ethique n°7.

CAPRON, M. (2005), *Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises ; de quelles "nouveauautés" s'agit il ?*, Revue des sciences de gestions, septembre, n° 211-212, janvier-avril.

- CAPRON, M. QUAIREL, F. (2006), *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*, Revue de l'organisation responsable, n°1, avril
- DE BRY, F. BALLEST, J. (2007), *La laïcité, quelle enjeux pour l'entreprise ?*, III<sup>èmes</sup> rencontres internationales de la diversité, IAE de Corse, Corte
- DE FOUCAULD, J.B. PIVETEAU, D. (1995), *Une société en quête de sens*, éditions Odile Jacob, Paris.
- EUROBAROMETRE SPECIAL (2007), *La discrimination dans l'union européenne*, Direction Générale Emploi, Affaires sociales et Egalité des chances, Commission Européenne.
- FLEURY, L (2001), *Max Weber, Que sais je ?*, PUF, Paris.
- KATZ, C. (2005), *Entreprise et religion : Quelles dispositions pour une liberté fondamentale ?*, *Hommes et Libertés*, n° 129, Janv-Fév.
- IGALENS, J. JORAS, M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel*, Éditions d'organisation, Paris.
- JUNG, C.G. (1986), *Dialectique du moi et de l'inconscient*, Broché, Paris.
- LALLEMENT, M. (2007), *Le travail : une sociologie contemporaine*, Gallimard, Paris.
- LAZZERI, C. CAILLE, A. (2004), *La reconnaissance aujourd'hui : Enjeux théoriques, éthiques, politiques du concept*, Revue du MAUSS n°23
- MARTUCCELLI, D. (2002), *Grammaires de l'individu*, Folio, Paris.
- MEDA, D. (2007), *Le travail*, in *Dictionnaire des sciences humaines*, sous la direction de Mesure, S. et Savidan, P., PUF, Paris.
- MEYER, J.W. ROWAN, B. (1977) *Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony*, American Journal Of Sociology, Vol 83, n° 2.
- OSTY, F. (2002), *La construction identitaire dans la vie au travail*, Actes du colloque international de l'AISF, Quebec.
- PAUCHANT, T. (2001), *Pour un management éthique et spirituel: Défis, cas, outils et questions*, Editions Fides, Montréal.
- PASQUERO J. (2005) *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique* in *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec.
- PENA-RUIZ, H. (2005), *Qu'est ce que la laïcité ?*, Gallimard, Paris.
- PERETTI, J-M. (2006), *Richesse de la diversité dans l'entreprise*, in *Richesses de la diversité, regards croisés en l'honneur du professeur Jacques Orsoni*, Vuibert, Paris.
- PIERRE, P. (2001), *Eléments pour une réflexion critique sur le management interculturel*, Sociologies pratiques, N° 5

RAMANANTSOA B. (2005) *Entreprises, arrêtez de vous dire responsable... de tout*, in *La responsabilité sociale de l'entreprise* coordonné par Leroy F. et Marchesnay, M, Broché, Paris.

RAWLS, J (1987), *Théorie de la justice*, trad. Audard, C, Editions du Seuil, Paris

ROJOT, J, (2005), *Théorie des organisations*, Editions ESKA, Paris

SAINSAULIEU R. (1992), *L'entreprise : une affaire de société*, les presses de science po, Paris

SAVALL, H. ZARDET, V. (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, Paris

SAVALL, H. ZARDET V. (2005), « Approche endogène vers une responsabilité sociale durable, supportable par l'entreprise », in *La responsabilité sociale de l'entreprise* coordonné par Leroy, F. et Marchesnay, M, Broché, Paris.

SELZNICK, P.K. (1969), *Law, Society and Industrial Justice*, Transaction Books, New Brunswick.

SOBEL, R. (2004), *Travail et reconnaissance chez Hegel : une perspective anthropologique au fondement des débats contemporains sur le travail et l'intégration*, *Revue du MAUSS*, n°23

THEVENET, M. (2004), *Le plaisir de travailler*, éditions d'organisation, Paris

TOURAINÉ, A. KHOSROKHAVAR, F. (2000), *La recherche de soi. Dialogue sur le Sujet*, Fayard, Paris.

WEBER, M. (2006), *Sociologie des religions*, Gallimard, Paris

WEIL, P. (2005), *La République et sa diversité. Immigration, intégration, discrimination*, Edition du Seuil / La République des idées, Paris.

WIEVIORKA, M. (2001), *La différence*, Balland, Paris.

WIEVIORKA, M. (2005), *La tentation antisémite*, R. Laffont, Paris.

Autres références :

SETTOUL, E., « Diversité et Islam dans l'armée française » in *Le Figaro*, 10-07-2007.