

# **Colloque le fait religieux au travail**

26 juin 2024

Collège des Bernardins

## **Synthèse**

## **Liminaire :**

L'idée de réaliser un colloque sur « **le fait religieux au travail** » est née des échanges entre la direction de l'IHEMR et la Direction des Libertés Publiques et des Affaires Juridiques (DLPAJ) du Ministère de l'Intérieur. Il est apparu qu'il serait opportun de proposer un temps de rencontre et de bilan sur un sujet restant sensible et potentiellement problématique (qualité de vie au travail, discrimination, sécurité), en réunissant la Direction Générale du Travail, en charge de l'accompagnement des entreprises sur ces aspects, la Cour de cassation, productrice de jurisprudence, et les entreprises.

Le colloque a été préparé et piloté par une partie des auditeurs de la 10<sup>ème</sup> session « *Religions, laïcité et enjeux contemporains* » de l'IHEMR. Ils ont, à juste titre, souhaité faire intervenir également des experts à la fois observateurs et accompagnateurs des collectifs de travail.

L'objet était de :

- Faire le point sur l'état du droit et de la jurisprudence sur le sujet.
- Mesurer l'ampleur du phénomène du « fait religieux » dans les collectifs de travail, qu'ils soient publics ou privés.
- Comprendre et connaître les actions mises en place par les entreprises, tout en identifiant les zones grises et les problématiques restant sans réponse à ce jour.
- Mettre en relation les acteurs du secteur privé et du secteur public impliqués à divers titres sur ces sujets.

Ont participé à ce groupe de travail :

- Philippe FOLIOT, sénateur du Tarn, auditeur de la 10<sup>ème</sup> session.
- Naoufel GAIED, chef de la Mission de lutte contre la radicalisation violente, CIPDR, auditeur de la 10<sup>ème</sup> session.
- Nicolas ONIMUS, sous-préfet de Pontarlier, auditeur de la 10<sup>ème</sup> session.
- Françoise SALOMON, magistrate, Cour de cassation, auditeur de la 10<sup>ème</sup> session.
- Laurent SIMON-DUNEAU, ex-directeur Efésia et SFR, auditeur de la 10<sup>ème</sup> session.

Ce groupe a été accompagné pour ses travaux sur une période de neuf mois par Lucy de NOBLET et Xavier GUEZOU de l'IHEMR.

Les auditeurs de l'IHEMR et sa direction remercient Vanessa SEDDIK, cheffe du Bureau de la Laïcité, et Katia MEBTOUCHE, adjointe à la cheffe du Bureau centrale des Cultes (DLPAJ), tant pour leur impulsion initiale que pour le point de contrôle et de cadrage à mi-parcours, ainsi que pour leur présence lors du colloque.

L'ensemble des membres de l'Institut et de la DLPAJ remercient vivement leurs invités du jour :

- Théo ALBARACCIN, Direction Générale du Travail.
- Caroline COURTIN, directrice éthique BNP Paribas.
- Iohann le FRAPPER, directeur éthique groupe SNCF.
- Robert MORENO, président PETRA Consulting.
- Tanguy de BELAIR, directeur éthique et inclusivité, groupe VINCI.

## TABLE DES MATIERES

<b>1. Accueil et introduction</b> .....	<b>3</b>
1.1. Accueil : Xavier Guézou, délégué général de l’IHEMR .....	3
1.2. Présentation de l’après-midi par Laurent Simon-Duneau .....	3
<b>2. Cadre juridique et jurisprudence</b> .....	<b>4</b>
<b>3. La religion au travail, retour d’expérience des experts :</b> .....	<b>5</b>
3.1. Les principaux éléments observés lors des enquêtes (2024) : .....	5
3.2. Retour d’expérience de Lucy de Noblet (IHEMR et INAGORA) : .....	6
<b>4. Stratégies et réponses des entreprises</b> .....	<b>7</b>
4.1. SNCF, Iohann le Frapper, directeur de l’éthique .....	7
4.2. VINCI : Thibault de BELAIR directeur de l’inclusion et de la diversité .....	8
4.3. BNP Paribas (BNPP) : Caroline Courtin, Directrice diversité et inclusion.....	8
4.4. PETRA consulting, Robert Moreno, président fondateur .....	9
<b>5. Synthèse et conclusion</b> .....	<b>10</b>

## 1. Accueil et introduction

### 1.1. Accueil : Xavier Guézou, délégué général de l'IHEMR

La mission de l'IHEMR est d'améliorer les compétences et la capacité d'action des personnes au sein des collectifs de travail. Je suis très heureux que, cet après-midi, nous soyons pleinement engagés dans cette mission. C'est pourquoi je tiens à exprimer ma gratitude au Collège des Bernardins pour son accueil. Ce collège est également un lieu ressource sur ces sujets, notamment grâce à sa chaire sur le management.

*Remerciement des intervenants non repris*

Vous allez nous partager vos analyses, vos réflexions, vos expériences, et vos conseils. C'est extrêmement précieux en ce moment, car nous vivons une fracturation et une polarisation du corps social et politique. Cela suscite, légitimement, de grandes inquiétudes pour l'avenir du pays.

À l'évidence, ce qui se joue à des échelles plus réduites, comme les collectifs de travail, devient d'autant plus essentiel. Si la vie en société déteint sur l'entreprise, vivre en société et devenir un adulte responsable s'apprend en grande partie en entreprise, même si ce n'est pas son objet premier. L'entreprise, au sens large, peut volontairement ou non devenir un lieu communautariste, fermé ou excluant. À l'inverse, elle peut aussi être un espace favorisant l'ouverture, l'intégration et l'inclusion autour d'une histoire, d'un projet et de valeurs communes.

La prise en compte des identités au travail telle que proposée par **Sainsaulieu**, ainsi que l'attention aux critères de la diversité, dont celui de l'élément convictionnel potentiellement extrêmement clivant, sont alors essentiels. Ces critères doivent être pensés, réfléchis et déclinés dans une politique connue de toutes et tous.

Dans le secteur public et les délégations de service public, le devoir de représentation de la neutralité de l'État homogénéise normalement les choses sur ce sujet. Vous nous direz, Monsieur Le Frapper (SNCF), ce qu'il en est.

Dans le secteur privé, en revanche, la liberté des entrepreneurs est réelle : chaque collectif de travail doit trouver l'équilibre qui correspond le mieux à son identité et qui soit le plus favorable possible à son projet et à chaque personne qui y travaille, dans le respect du droit, bien évidemment.

Mesdames, Messieurs, chers amis, **Henry Mintzberg** disait *qu'il n'y avait aucune profession aussi vitale pour notre société que celle de manager* : nous allons voir si, sur ce sujet, cela se vérifie également et nous sommes très impatients de vous entendre. À chacune et chacun, merci de votre fidélité à nos rendez-vous et excellent colloque.

### 1.2. Présentation de l'après-midi par Laurent Simon-Duneau

Nous vous proposons une articulation en trois temps pour ce colloque :

- Le point sur le cadre juridique et la jurisprudence avec Monsieur Théo ALBARACCIN de la Direction générale du Travail, et Madame Françoise SALOMON auditrice IHEMR et conseillère à la Cour de cassation.
- Le point « expert » sur la religion au travail avec Lucy de NOBLET et Lionel HONORE.
- La table ronde « entreprise » afin que chaque invité puisse présenter la politique de son groupe en la matière et échanger sur les problématiques qui sont les leurs.

## 2. Cadre juridique et jurisprudence

**Françoise SALOMON** (auditrice IHEMR et conseillère à la Cour de cassation) **et Théo ALBÀRACCIN** (Direction générale du Travail) ont présenté le cadre juridique et jurisprudentiel concernant le fait religieux en entreprise, en soulignant l'importance de la neutralité dans le secteur public et de la liberté religieuse dans le secteur privé.

Les éléments juridiques les plus importants sont les suivants :

Pour le secteur privé :

1. **Liberté religieuse et restrictions** : La liberté religieuse est un droit fondamental, mais elle peut être restreinte par l'employeur si ces restrictions sont justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché (Article L1222-1 du Code du travail).
2. **Principe de non-discrimination** : Toute discrimination fondée sur les convictions religieuses est interdite.  
*Les restrictions à la liberté de manifester sa religion doivent être justifiées par une exigence professionnelle essentielle et déterminante (Directive du Conseil du 27 novembre 2000 et Article L1132-4 du Code du travail).*
3. **Clause de neutralité** : Les entreprises privées peuvent inclure une clause de neutralité dans leur règlement intérieur, interdisant le port visible de tout signe politique, philosophique ou religieux, à condition que cette clause soit générale, indifférenciée, et appliquée uniquement aux salariés en contact avec les clients.  
**Cette clause doit être justifiée par un objectif légitime, et proportionnée au but recherché (Article L1321-2-1 du Code du travail).**
4. **Jurisprudence Baby Loup et Micropole** : Ces affaires emblématiques ont clarifié les conditions dans lesquelles une entreprise peut imposer des restrictions à la manifestation des convictions religieuses de ses salariés.  
*La jurisprudence a établi que les restrictions doivent être justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché.*
5. **Les entreprises privées avec délégation de service public** ont pour droit applicable, en la matière, le droit du service public.

Pour le secteur public :

**Neutralité dans le secteur public** : Les agents publics sont soumis au principe de neutralité, qui leur interdit de manifester leurs opinions religieuses dans l'exercice de leurs fonctions.  
*Ce principe est une garantie due aux usagers du service public (Avis Marteau du Conseil d'État du 3 mai 2000).*

En synthèse : [un guide du fait religieux en entreprise est accessible en ligne](#). Publié par la Direction générale du Travail, ce guide rappelle les grandes règles applicables et fournit des réponses pratiques aux questions que peuvent se poser les employeurs et les managers concernant la gestion du fait religieux en entreprise.

Ces éléments juridiques sont essentiels pour comprendre le cadre légal dans lequel les entreprises doivent opérer lorsqu'elles gèrent les manifestations religieuses de leurs salariés.

### 3. La religion au travail, retour d'expérience des experts :

#### **Animation par Naoufel GAÏED, Chef de la mission de lutte contre la radicalisation violente, auditeur de l'IHEMR.**

État des lieux proposé par Lionel HONORE (observatoire du fait religieux en entreprise), et Lucy de NOBLET (consultante sur le fait religieux auprès des entreprises) IHEMR et Inagora.

#### 3.1. Les principaux éléments observés lors des enquêtes (2024) :

- Prévalence du fait religieux en entreprise : environ deux tiers des entreprises sont confrontées à des situations de fait religieux au travail, avec une stabilisation du phénomène depuis 2016.
- Densité du fait religieux : 23 % des entreprises connaissent une densité forte du fait religieux, ce qui signifie que ces situations impactent significativement le fonctionnement de l'organisation, créant des tensions et des conflits.
- Types de faits religieux les plus courants : les demandes d'absence et d'aménagement du temps de travail, le port de signes religieux et d'objets religieux dans l'espace de travail, et les prières pendant les pauses sont les faits les plus fréquents. La plupart ne pose pas de problèmes.
- Comportements problématiques : les comportements misogynes, le prosélytisme, la stigmatisation, le refus de réaliser certaines tâches et de travailler avec des personnes d'une autre religion sont des faits transgressifs et problématiques, bien que minoritaires.
- Stigmatisation et discrimination : 30 % des répondants signalent des cas de stigmatisation et de discrimination religieuse, avec une discrimination à l'embauche particulièrement ciblée sur les salariés musulmans.
- Comportements des salariés : les salariés adoptent principalement des comportements d'invisibilisation de leur pratique religieuse, des comportements ajustés et négociés, ou des comportements rigoristes. Les jeunes salariés, notamment ceux de moins de 35 ans, sont plus susceptibles d'adopter des comportements rigoristes, en particulier les musulmans. Le rigorisme s'atténue lorsque le salarié vieillit.
- Rôle du savoir et de la formation : Plus les salariés connaissent leur religion et les règles de l'entreprise, plus ils sont capables d'ajuster leur comportement de manière appropriée. → La formation et l'information sont donc cruciales pour une bonne gestion du fait religieux.
- Importance du management : Le manager de proximité joue un rôle clé dans la gestion du fait convictionnel. Il doit être formé et soutenu pour pouvoir répondre de manière appropriée aux situations rencontrées.

Ces points mettent en lumière les défis et les dynamiques liés à la gestion du fait religieux en entreprise, ainsi que l'importance de la formation et du soutien aux managers pour assurer une gestion équitable et respectueuse des diversités convictionnelles.

### 3.2. Retour d'expérience de Lucy de Noblet (IHEMR et INAGORA) :

Un accompagnement pertinent des collectifs de travail repose sur deux volets : le conseil/accompagnement et la formation.

#### **Conseil et accompagnement :**

L'accompagnement des entreprises commence par l'élaboration d'une politique interne claire et cohérente, adaptée à la culture et aux valeurs de l'entreprise.

Cette politique doit être définie en concertation avec un groupe de travail représentatif de l'entreprise, incluant des personnes de différents services et niveaux hiérarchiques.

L'objectif est de créer un cadre de référence qui soit connu et accepté par tous les collaborateurs.

Pour ce faire, plusieurs ateliers sont organisés : diagnostic (manifestations dans l'entreprise, réponses apportées, problèmes rencontrés, ressources mobilisées) ; définition des valeurs de l'entreprise, des contraintes spécifiques de l'activité et des choix à faire sur des points précis tels que la clause de neutralité et les aménagements.

Tout ceci permet d'anticiper les situations potentielles de conflit en définissant une politique interne avant que des problèmes ne surviennent, à condition de communiquer cette politique de manière claire et accessible à tous les collaborateurs. Un guide peut être élaboré pour les managers et pour l'ensemble des collaborateurs. Cela peut être fait à travers des chartes, des mémos, ou encore des formations.

**La formation des managers est le second volet absolument crucial.** Elle a trois objectifs principaux : rendre les managers à l'aise avec le sujet du fait religieux, les outiller avec les connaissances nécessaires, et les aider à adopter une posture managériale appropriée. Pour ce faire, elles doivent permettre de prendre de la hauteur, de connaître le cadre juridique et jurisprudentiel, et d'inclure des travaux pratiques de mise en situation pour faire intégrer les principes clés et les bonnes postures (dialogue et fermeté sur les principes).

**En complément de ces deux volets,** et toujours dans une logique d'accompagnement/formation, il apparaît que les directions (diversité, éthique, sécurité, ressources humaines) des entreprises n'ont pas les mêmes besoins que les managers : il leur est très utile de partager leurs problématiques entre pairs et de se former de manière moins opérationnelle. **La session IHEMR « Religions, laïcité et enjeux contemporains »** est adaptée et conçue pour ces profils, leur permettant de prendre du recul et d'échanger avec d'autres cadres dirigeants du secteur privé, des élus et des hauts fonctionnaires, à travers un parcours en France et à l'international. Par ailleurs, ils peuvent intégrer le "club entreprise et religions" que j'anime, et qui leur permet trois fois par an d'explorer ensemble une problématique et de suivre l'évolution du fait religieux au travail.

#### **En conclusion, à retenir :**

- ▶ Il est bon d'anticiper et de traiter le fait religieux comme un sujet de diversité parmi d'autres, avec ses spécificités.
- ▶ Les entreprises qui ont défini une politique interne claire tendent à considérer le fait religieux comme un sujet de diversité comme un autre, tandis que celles qui n'ont pas de politique définie peuvent être plus hésitantes et craindre la complexité du sujet.

## 4. Stratégies et réponses des entreprises

### Animation par Nicolas ONIMUS, sous-préfet de Pontarlier, auditeur de la 10<sup>ème</sup> session.

Les éléments clés mis en place par SNCF, VINCI, BNP Paribas (BNPP) et PETRA Consulting pour gérer le fait religieux en entreprise sont les suivants :

#### 4.1. SNCF, Iohann le Frapper, directeur de l'éthique

SNCF est une entreprise publique, dont l'actionnaire est l'État, nous y assurons des missions de service public avec le transport de voyageurs et le logement social.

Nous avons une palette d'outil pour répondre à des sujets pour lesquels les managers ont besoins de soutien :

##### 1. Cadres et supports écrits :

- ▶ Une charte éthique et un règlement intérieur qui inclut des chapitres dédiés à la laïcité (pas au fait religieux), et à la neutralité.
- ▶ Un guide de la laïcité a été élaboré puis actualisé et rediffusé en 2023 pour aider les managers à gérer les situations liées à la laïcité et à la neutralité, en fournissant des exemples concrets et des conseils pratiques.
- ▶ Il existe également un guide sur le bien vivre ensemble.

2. Des **formations et des interventions** dans les comités de direction (CODIR) et les collectifs ont été mises en place pour sensibiliser les managers et les collaborateurs aux principes de laïcité et de neutralité. C'est d'ailleurs intéressant de relever qu'alors que nous n'avons pas forcément de demande ou de remontées de problèmes, les langues se délient dans ces ateliers, au cours de ces échanges, ou lorsque l'on pose des questions.
3. Un **réseau** de plus de 80 **référents éthiques** a été créé pour diffuser les bonnes pratiques et conseiller les managers et les collaborateurs : nous avons constaté que les managers se sentaient isolés sur ces sujets qui sont fondamentaux.
4. Enfin, nous avons mis en place une **ligne de conseil et d'alerte** pour les managers, les RH et les salariés qui reste disponible : 8 % des demandes de conseils portent sur la laïcité.

En plus de ces outils, il faut beaucoup de pragmatisme et d'intelligence situationnelle (*par exemple permettre à nos salariés, lorsqu'ils arrivent, de se changer à l'intérieur des locaux pour avoir une tenue qui respecte notre neutralité*). Il est essentiel que le cadre soit clair, communiqué, compris et indiqué dès le tout début de la relation avec le (futur) salarié, donc aussi pendant les entretiens (y compris pour les stagiaires). Enfin, les pratiques évoluant nous devons réfléchir en permanence à la déclinaison de nos règles : par exemple, lors des réunions en visioconférence, nous avons dû rappeler que l'environnement visible du collaborateur doit être « neutralisé ».



#### 4.2. VINCI : Thibault de BELAIR directeur de l'inclusion et de la diversité

*Groupe VINCI : 280 000 salariés, 120 pays, 55 000 managers.*

Mon objectif, en tant que Directeur Diversité et Inclusion, est d'inclure une diversité, pas de faire respecter les lois. Il s'agit donc de s'assurer que chacune et chacun, en fonction de ses croyances sacrées ou profanes, ait un égal traitement, et puisse avoir le choix d'en parler dans l'entreprise ou de le garder pour soi-même. Pour ce faire, voici la démarche mise en place :

1. **Formation des managers systématique** : VINCI a mis en place des ateliers de formation d'une journée pour tous les managers, afin de les sensibiliser et de les outiller pour gérer les situations liées au fait religieux. Ces formations incluent la compréhension de la terminologie, le partage d'expériences et les réflexes managériaux. Les ateliers se déroulent sous la règle de Chatham House, permettant aux participants de partager librement leurs expériences sans que les informations soient attribuées à des personnes ou des organismes spécifiques. On appréhende le sujet sur l'ensemble de la chaîne de **valeur : la direction de la sûreté et les juristes sont associés à ces ateliers**, autant que faire se peut.
2. **Pas de guide spécifique** : VINCI a choisi de ne pas publier de guide du fait religieux, préférant former les managers à traiter les situations de manière autonome et adaptée à leur contexte et ça marche très bien ainsi !

Les managers, à la fin de l'atelier, doivent maîtriser dix réflexes afin de savoir faire face à une situation et pour autoriser, restreindre ou interdire selon trois critères : la capacité à continuer à produire l'objet de l'entreprise ; la cohésion des équipes ; les exigences de santé et de sécurité.

#### 4.3. BNP Paribas (BNPP) : Caroline Courtin, Directrice diversité et inclusion

*BNP Paribas : 180 000 salariés dont un tiers en France, 170 nationalités.*

Notre dimension internationale nous a obligés très tôt à avoir une réflexion sur ces sujets, et nous avons rapidement eu besoin d'une boussole : les études et recommandations de Lionel Honoré en sont une excellente.

C'est pourquoi la BNPP a mis en place un règlement intérieur et un code de conduite qui incluent des règles sur la neutralité vis-à-vis des clients, applicable uniquement lorsque l'on en voit.

Nos règles permettent de couvrir 80 % des cas – la plupart des demandes concernent des demandes de congés - et il faut, pour le reste, et même pour la bonne compréhension des règles, beaucoup de pédagogie et d'accompagnement :

- ▶ BNPP a développé des conférences, des podcasts et des chaînes de sensibilisation pour informer les managers et les collaborateurs sur le fait religieux et ses implications : il y a beaucoup d'idées reçues sur le sujet, dont la confusion avec la neutralité du service public.
- ▶ Une chaîne d'experts est disponible pour les managers qui ont des questions ou des doutes sur la gestion des situations liées au fait religieux, leur permettant de demander conseil plutôt que d'agir de manière incertaine. Le réflexe doit être : « *quand je ne sais pas, je demande* ». Ce groupe d'experts est pour nous très important et traite de tous les cas en collégialité.

Enfin notre approche est très pragmatique : BNPP adapte ses réponses en fonction de l'évolution des technologies et des pratiques. Tout évolue rapidement, notamment dans les modalités de la relation client : par exemple, dans le cas des relations téléphoniques avec les clients, la clause de neutralité ne s'applique pas. Nous nous adaptons...

#### 4.4. PETRA consulting, Robert Moreno, président fondateur

*Petra Consulting, 50 salariés, Paris.*

Je constate que dans notre monde, la diversité est la règle, par ailleurs tous les cas que j'ai chez moi sont liés à l'islam : des demandes internes (absence pendant le temps de travail pour la prière) mais aussi des demandes clients (refus de la présence d'une femme voilée à un rendez-vous, à laquelle j'ai indiqué que l'on n'accèderai pas à sa demande).

Je n'ai pas éprouvé le besoin de mettre un cadre en place ou un règlement intérieur, mais je me suis formé notamment à l'IHEMR sur le droit et le fait religieux : quand vous dirigez ou manager une équipe, vous avez besoin d'être formé et soutenu. La formation je l'ai faite, le soutien je le trouve dans mon réseau.

Ce qui a pour objet de référence, c'est le contrat de travail et le fait que le l'on peut satisfaire les demandes sans mettre en péril le fonctionnement de l'entreprise ni poser de problème de santé, sécurité, sureté.

Notre collectif est petit - je pense que l'on ne peut pas fonctionner comme nous le faisons dans les grands groupes - nous sommes tolérants et ouverts dans les limites indiquées plus haut, en contrepartie, j'ai des collaborateurs qui se donnent beaucoup.

#### **En synthèse ce qui est transversal :**

Soutien aux managers : les entreprises ont reconnu que les managers de proximité sont souvent démunis face aux situations liées au fait religieux. Les formations, les guides et les réseaux de soutien visant à les outiller sont de bons outils mais ne suffisent pas. Il faut aussi un soutien (réfèrent) : celui-ci est plus ou moins concentré.

Clarté et cohérence : en définissant des règles claires et en les communiquant efficacement, très tôt, les entreprises cherchent à éviter les malentendus et les conflits, et à assurer une gestion homogène des situations.

Respect des diversités : les entreprises veulent promouvoir un environnement inclusif et respectueux des diversités religieuses, tout en respectant les contraintes légales et les objectifs de l'entreprise.

Prévention des conflits : en anticipant les situations et en fournissant des outils pratiques, les entreprises cherchent à prévenir les conflits et à favoriser un climat de travail harmonieux.

Les entreprises de mission de service public appliquent la neutralité pour leurs agents : cela peut paraître simple, mais en réalité il y a besoin de guides, de cadres, de formations et d'une ligne de soutien forte.

Tous soulignent l'importance du manager et l'indispensable posture d'attention, d'écoute et de dialogue.

## 5. Synthèse et conclusion

Xavier GUEZOU, délégué général de l'IHEMR.

Nous remercions les intervenants pour leurs contributions riches et complémentaires, et les organisateurs du colloque, auditeurs de l'Institut, pour leur travail remarquable qui a permis la pleine réussite de cette après-midi.

### **En synthèse :**

#### A - Deux points de constats appelant à la vigilance :

- Augmentation des faits religieux problématiques : Les faits religieux problématiques et les discriminations liées à la religion sont en augmentation.
- Densité du fait religieux : attention aux effets de seuil dans les entreprises, où une forte densité de faits religieux peut poser des problèmes.

#### B- Respect du cadre juridique

Informations utiles dans le Guide du fait religieux en entreprise proposé par la DGT (Direction Générale du Travail)

- Rappel des règles de base : limites aux expressions convictionnelles proportionnées et justifiées, neutralité (non-discrimination) de la « neutralisation », proposer des alternatives professionnelles internes cohérentes en cas de priorité convictionnelle.
- Le cadre juridique s'est affiné au fil des ans et propose à la fois limite et flexibilité pour que chaque entreprise puisse établir sa propre doctrine, ses règles.

Cela étant, l'inventivité humaine étant sans limite, il est probable que de nouveaux cas apparaîtront et nécessiteront d'une production de droit. *Il convient donc en cas de conflit de rester prudent.*

#### C- Les réponses des entreprises aujourd'hui

**Clarté de l'information** : l'importance de fournir une information claire aux employés et aux managers, ce qui signifie que l'entreprise doit penser en amont à ces sujets pour clarifier les choses.

**Rôle central du manager** : le manager est au cœur des réponses et des attentions sur le sujet du fait religieux. Il est essentiel d'avoir une posture de dialogue pour le manager et pour les directions.

**Soutien aux managers** : la nécessité d'une ligne de soutien pour les managers afin de les accompagner dans la gestion des faits religieux.

**Formation** : l'importance de former les managers pour les mettre en capacité de gérer ces situations.

**Anticipation** : l'anticipation des problèmes potentiels pour éviter les conflits.

- ▶ Le fait convictionnel peut poser des problèmes lorsqu'il est transgressif et cela est renforcé en cas de concentration forte.
- ▶ Au contraire, l'anticipation et la prise en compte du fait convictionnel de manière inclusive et intégrée peut avoir un impact positif sur les relations entre collègues et la résolution des conflits.
- ▶ Les entreprises doivent trouver un équilibre entre le respect des libertés convictionnelles, leur inclusivité et la nécessité de maintenir un environnement de travail harmonieux et productif autour d'une identité de l'entreprise. La gestion des faits convictionnels nécessite de bien comprendre le droit et de développer une approche inclusive et pragmatique, en tenant compte des spécificités de chaque entreprise.