



## Comment sortir du déni pour prévenir et détecter la radicalisation de salariés. Échos d'un débat Medef IDF

Par [Lucie Prusak](#)

Paris, le 08/12/2017 18:44:00 Dépêche n°576834

Que peuvent faire les entreprises face au risque de radicalisation de leurs salariés ? Comment peuvent-elles prévenir et détecter ces comportements sans s'immiscer dans la vie privée de leurs collaborateurs ou rentrer dans des débats théologiques ? Pour Denis Maillard, spécialiste des questions sociales, auteur du livre *Quand les religions s'invitent dans l'entreprise*, il faut avant tout "sortir du déni" : "Il faut nommer pour pouvoir les dépassionner et les expliquer". Au-delà, la formation peut être un outil précieux, notamment pour les managers, comme en témoigne Alain Zabulon, directeur de la sûreté d'ADP, lors d'une table ronde organisée par le Medef Ile-de-France, mardi 5 décembre 2017. Surtout quand on ne peut pas, comme la RATP, faire procéder à des enquêtes avant d'affecter un salarié à un poste sensible.

"Le fait religieux est une expression commode, qui révèle autant qu'elle masque un phénomène", observe Denis Maillard, auteur d'un livre sur le sujet, lors d'une table ronde organisée par le Medef Ile-de-France, mardi 5 décembre 2017. "Cette expression agit comme quand on parle d'un fait accompli : on l'évoque comme quelque chose qui est face à nous, auquel on ne s'attendait pas. Mais une fois qu'on a prononcé le terme, on n'a pas dit grand-chose." Or, "il faut nommer les choses pour pouvoir les dépassionner et les expliquer. Tant qu'on est dans le déni, on ne peut pas faire grand-chose".

Mais précisément, que peuvent faire les entreprises quand l'un de leurs salariés fait plus qu'exprimer sa foi, qu'il s'engage sur la voie de la radicalisation ? Comment détecter ces comportements et éviter des conséquences potentiellement dramatiques ? Comment coopérer avec les pouvoirs publics sans devenir un "auxiliaire de la police" lorsqu'un salarié est particulièrement protégé ?

trois types de situations

Il faut distinguer "trois situations", en ayant à l'esprit que la plupart des cas ne sont pas problématiques, selon Denis Maillard. "Dans 65 % des cas, on est face à un fait religieux 'normal', c'est-à-dire des personnes croyantes qui demandent à pouvoir exprimer leur foi et les rites qui en découlent. C'est quelque chose que les entreprises savent à peu près gérer."

Vient ensuite "le fait religieux radical, au sens de la racine". Là, les salariés concernés "s'accrochent aux textes, et considèrent que les règles de la religion sont supérieures à celles de l'entreprise". Ils peuvent en arriver à refuser de réaliser certaines tâches, ou de travailler avec des personnes du sexe opposé. Dans ce type de cas, "il ne faut pas rentrer dans des débats théologiques", prévient Denis

Maillard. "La question doit être : le contrat de travail est-il exécuté ou non ?" Mais ce type de comportement n'est pas particulièrement inquiétant, car il reste visible, et relève d'une demande de reconnaissance, même s'il peut être conflictuel.

En revanche, le troisième type de situation présente plus de risques, puisqu'il s'agit des salariés en voie de radicalisation. Toute la difficulté est de repérer ces cas, car si l'on peut s'appuyer sur un faisceau d'indices (idéologie tiers-mondiste/antisioniste, voyages dans certains pays, etc.), "au bout d'un moment ce n'est plus visible", d'autant plus qu'il s'agit d'un "processus" progressif.

ne pas ignorer la question

En tout état de cause, souligne Denis Maillard, il convient de "sortir du déni". "Quand quelque chose pose problème, il faut en parler", par exemple quand une femme, à son retour de congé maternité, porte le voile alors qu'elle ne le portait pas auparavant. "Il ne faut pas ignorer la question, il faut aborder le sujet de façon non discriminante et en rappelant les règles." Il faut également favoriser les échanges au sein de l'entreprise et entre entreprises, et "avoir des capteurs dans l'entreprise", en particulier les managers et les représentants du personnel.

C'est d'ailleurs sur les managers qu'a misé ADP, qui a "pris le parti de les former pour délivrer des outils pour comprendre, détecter, alerter", raconte Alain Zabulon, directeur sûreté du groupe de gestion de plateformes aéroportuaires. Les questions de diversité font partie de l'histoire du groupe, puisque les trois aéroports qu'il gère accueillent chaque année 97 millions de passagers venus de tous les pays, ainsi que 110 000 salariés employés par un millier d'entreprises présentes sur l'emprise des aéroports. La question religieuse également est un sujet ancien : les aéroports offrent aux passagers un service religieux, avec des représentants des quatre principaux cultes, dont peuvent également bénéficier les salariés en dehors de leur temps de travail.

"introduire de l'intelligence"

Mais les attentats de novembre 2015 ont changé la perception du sujet de la radicalisation. "Une question est arrivée de manière forte au sein des entreprises : que peut-on faire ?", se souvient Alain Zabulon. Chez ADP, un autre événement a marqué les esprits : "Le préfet délégué a retiré plusieurs dizaines de badges" à des salariés qui disposaient de l'habilitation pour accéder aux pistes, suspectés de radicalisation. Aucun n'était salarié d'ADP, mais cela interrogeait la responsabilité du groupe.

Depuis septembre 2016, le groupe forme donc au fait religieux ses cadres des services RH et sûreté, pour "introduire de l'intelligence, de la connaissance, de la distance". "La parole se libère", se félicite Alain Zabulon. Et "cette formation n'est pas une manière de se dédouaner", assure-t-il. "Il s'agit pour les managers d'être capables de repérer des comportements d'un salarié laissant penser qu'il y a radicalisation." Le groupe s'est d'ailleurs doté d'une procédure d'alerte : en cas de suspicion de radicalisation, le manager fait un signalement ; le cas est soumis à l'appréciation de membres de la DRH, de la direction de la sûreté et de managers ; la réponse peut aller du simple rappel à l'ordre au signalement aux autorités. "Nous sommes un acteur plein et entier de la prévention de la radicalisation", considère Alain Zabulon.

faire preuve de pédagogie

La RATP, régulièrement citée dans la presse, s'est dotée dès 2011 d'un code éthique, et dès 2013 d'un guide pratique pour les managers, rappelle Patrice Obert, délégué général à l'éthique du groupe. Et en 2016, après les attentats de *Charlie Hebdo* et du Bataclan, et la mise en cause d'un de ses salariés, le groupe a mis en place un plan dénommé "Travailler ensemble" pour définir des règles communes de

fonctionnement. "Il insiste beaucoup sur la pédagogie", explique Patrice Obert : "Un recadrage, un rappel à la règle ferme suffit avec beaucoup de gens pour aligner les comportements."

En tout, quinze mesures ont été définies qui évoquent toutes les phases de la relation de travail. Les principes sont les suivants : "édicter une règle claire, soutenir et écouter les managers et le leur faire savoir, faire preuve de pédagogie, sanctionner si besoin - symboliquement c'est important, c'est la preuve que la règle existe".

Et quand l'entreprise suspecte un cas de radicalisation, c'est la direction de la sûreté qui prend le relais. Sans compter que le groupe de transports publics bénéficie d'un dispositif légal, qui lui permet de demander la réalisation d'une enquête administrative avant le recrutement ou l'affectation d'une personne sur un poste sensible ([lire sur AEF](#)).