



## **Dialogues entre musulmans et non-musulmans dans les entreprises : s'approprier entre collègues pour un meilleur « travailler-ensemble »**

*Morgane Devries et Altay Manço*

© Une analyse de l'IRFAM, Liège, 2018 – 13

### **Présentation**

Cette analyse est issue d'une série de réflexions collectives organisées par l'IRFAM portant *sur la mise en place de dialogues entre acteurs d'appartenances convictionnelles diverses et destinés à favoriser le « vivre-ensemble »*. Ces publications — dont certains sont à paraître dans la collection « Compétences Interculturelles » — proposent un faisceau d'observations sur les jeunes issus de l'immigration et leurs rapports à l'islam, dans leurs singularités et ancrages en Belgique. Aussi, ces travaux coopératifs s'inscrivent dans les démarches de l'association visant la valorisation de recherches dans une perspective d'éducation permanente, de documentation et de formation continue des acteurs du champ socioculturel. L'ensemble des textes a pour objectif de *nourrir la réflexion et la pratique de ces intervenants sur l'articulation entre islams européens et jeunes, à travers l'appréhension de leurs pratiques sociales (présence et visibilité dans l'espace public, associatif...), ainsi que leur expression (revendications, participation à des débats, etc.)*. Chaque analyse propose un cadrage théorique et nourrit la thématique de données empiriques ou d'illustrations. Ces brefs textes examinent en particulier des expériences de travail social ou éducatif menées auprès de jeunes de culture musulmane, dans diverses localités. Ces approches sont proposées sous trois angles. D'abord, il s'agit d'appréhender l'ancrage contextuel de l'islam en Belgique, à travers le dialogue nécessaire à la compréhension. Ensuite, intervient une focalisation sur les modes de construction identitaire des jeunes musulmans et de leur religiosité, à travers leur socialisation et le regard qu'ils y posent. Enfin suit une mise en avant des « pratiques sociales » des jeunes, notamment à travers le regard de travailleurs sociaux et éducateurs proches de ce public. Le tout permet d'éclairer les modes d'action et de proposer des recommandations pour un travail de développement avec cette population. Les contributions proposées se situent au carrefour de différentes disciplines, riches de leurs clés de lecture et approche singulière, offrant au lecteur des décodages pluriels sous une forme aisée d'accès.

Les contributeurs de ces dossiers sont de proches correspondants de l'IRFAM. Ils ont été mobilisés par l'association à l'occasion de l'exposition « L'Islam, c'est aussi notre histoire » mise en œuvre par TEMPORA à Bruxelles, en 2017 et 2018. En effet, au sein de cette exposition, l'IRFAM fut chargé d'organiser des forums afin de débattre de l'islam, *ici et maintenant*. Ces forums furent conçus comme autant de dialogues interculturels et soulignent l'importance de l'éducation non formelle, dans le cadre d'un processus de débats démocratiques relatif aux conjonctures sociopolitiques et au climat social qui dépassent les réalités du terrain — et poussent les acteurs à s'interroger sur leurs pratiques professionnelles. Les témoignages entendus lors des forums et les analyses qui en sont faites rendent compte de trajectoires de vie de (jeunes) musulmans belges et du rapport qu'ils ont construit avec l'altérité et l'adversité. Les débats issus de ces rencontres permettent d'égréner différents facteurs auxquels il faut être attentif lorsque l'on appréhende la diversité religieuse et singulièrement la présence musulmane dans notre société. Aussi, cette pratique et les analyses qui s'en sont suivies ne sont pas étrangères à l'intention politique d'endiguer la haine, les marques de rejet et d'incompréhension réciproque qui peuvent obstruer les relations de qualité entre personnes porteuses de philosophies diverses, en rehaussant le débat et en offrant un espace où le citoyen peut s'exprimer, en tant qu'acteur social sur un devenir commun. En sus des présentes analyses, le lecteur peut également découvrir les bases méthodologiques et les résultats pratiques de ce travail d'animation dans l'étude publiée sur le site de l'institut.

*L'analyse présentée sous cette couverture* a pour but de répertorier et d'apprécier les apports socioprofessionnels de plusieurs pratiques dont l'intention est, directement ou indirectement, de valoriser un dialogue entre musulmans et non-musulmans dans le cadre de l'emploi, principalement en Belgique francophone. Elle est due à **Morgane Devries et Altay Manço**.

### **Pour citer cette analyse**

Morgane Devries et Altay Manço, « Dialogues entre musulmans et non-musulmans dans les entreprises : s'approprier entre collègues pour un meilleur « travailler-ensemble », dans Altay Manço et Joseph Gatugu, *Insertion des travailleurs migrants. Efficacité des dispositifs*, Paris, L'Harmattan, 2018, p. 293-312.

## **Dialogues entre musulmans et non-musulmans dans les entreprises : s'apprivoiser entre collègues pour un meilleur « travailler-ensemble »**

*Morgane Devries et Altay Manço<sup>1</sup>*

*Les inégalités face au marché de l'emploi* constituent une des tensions les plus importantes impliquant les populations issues de l'immigration en Europe et singulièrement en Belgique. Ces groupes subissent la dualisation et l'éthnocentrification du marché de l'emploi depuis plus de trois décennies (Martens, 1990). Il ressort que, non seulement ces travailleurs trouvent moins d'emplois que les Belges de souche et autres groupes européens, mais de plus, quand ils travaillent, leurs emplois sont plus précaires (Desmarez et al. 2004, 61). On constate des discriminations, notamment lors de l'embauche, entre autres pour les populations d'origine maghrébine (BIT, 1999), malgré un cadre juridique antidiscriminatoire qui se met progressivement en place dès les années 80. Le « Monitoring socio-économique » belge, mis en œuvre par le Centre public de lutte contre les discriminations depuis les années 2010, enfin, confirme quantitativement les phénomènes d'exclusion et d'éthnostratification que subissent les travailleurs issus de l'immigration (Unia, 2015).

Face à ces constats, interrogeons-nous sur les pratiques d'embauche et de rémunération, les modalités de contrôle et d'organisation du travail, ainsi que de formation et de promotion, pour savoir si elles sont égalitaires, quelles que soient les caractéristiques personnelles et socioculturelles des travailleurs et les spécificités des entreprises qui les emploient. Demandons-nous également si les entreprises laissent une place équitable aux particularités individuelles et groupales des travailleurs (Manço et Barras, 2013). En exergue de ces interrogations, depuis plusieurs années, des demandes d'expression du religieux apparaissent également dans les entreprises, à Bruxelles et ailleurs dans le pays, où se concentrent notamment des travailleurs de culture musulmane, et posent diverses difficultés de gestion : voile islamique, cantine halal, pauses et espaces de prières, congés aux fêtes religieuses, jeûne rituel, etc. (Adam et Rea, 2010).

Pourtant, la constitution belge consacre, en ses articles 19 et 20, des droits garantissant la liberté de religion de chacun, ainsi que la liberté de manifester ses convictions, notamment dans l'espace public, et protège la liberté de conscience et les convictions philanthropiques. Ces principes sont d'ailleurs soutenus depuis 1950 par l'article 9 de la Convention de sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés fondamentales<sup>2</sup> défendant la liberté de pensée et la liberté de manifester sa religion ou ses convictions (Yernaux, 2014, 10-11). De la sorte, tout individu a le droit d'exprimer publiquement sa religion. *Mais, où placer le curseur lorsque l'on traite de la participation, notamment dans l'emploi, des populations musulmanes désireuses d'exprimer leur identité religieuse dans le cadre de relations de travail ?*

Par exemple, il existe un devoir de neutralité pour les agents de l'État dans la mesure où leurs tâches se réalisent vis-à-vis de clients directs (guichets d'administrations, hôpitaux, écoles, etc.). S'impose alors aux employés de ne pas exprimer, au travers de signes religieux, leur appartenance convictionnelle dans l'exercice de leurs fonctions. En ce qui concerne le secteur privé (Yernaux, 2014, 6), la loi garantit en principe l'expression publique des convictions, mais ne règle pas pour autant les questions pratiques qui pourraient en découler, laissant le plus souvent face à face l'employeur et l'employé (en général, une travailleuse musulmane voilée) et la liberté à l'employeur d'instaurer une politique de neutralité dans son règlement de travail. En raison des stéréotypes ou préjugés<sup>3</sup> que de telles questions suscitent auprès des employeurs et des travailleurs (voire auprès de la clientèle), des révisions légales sont réalisées depuis le début des années 2000, en sens divers, destinées à pallier aux discriminations directes ou indirectes pouvant résulter de cette situation (Yernaux, 2014, 45).

Au niveau européen, deux arrêts de la Cour de justice de l'UE datant du 14 mars 2017 viennent relancer à nouveau le débat, en France et en Belgique notamment<sup>4</sup>. La CJUE à Luxembourg stipule que, pour une entreprise privée, interdire le port du voile ne constitue par une discrimination directe, sous certaines conditions. La justification doit ainsi prouver que la mesure est proportionnelle au but poursuivi par l'entreprise. D'une part, elle doit s'inscrire dans la politique de neutralité du règlement de travail (arrêt Achbita) et ne peut refléter, d'autre part, « le simple souhait de la clientèle de ne plus voir une femme voilée » qui « n'est pas une exigence professionnelle essentielle » (arrêt Bougnaoui). Cette décision introduit un nouveau cadre de référence pour les acteurs tout en laissant aux juges des pays membres de l'UE la liberté d'appréciation pour évaluer la légitimité de l'objet de neutralité avancé par l'employeur.

<sup>1</sup> Les auteurs tiennent à remercier Rachid Bathoum, Spyros Amoranitis et Ural Manço pour leur relecture critique.

<sup>2</sup> Usuellement appelée « Convention européenne des droits de l'homme ». Elle a été adoptée par le Conseil de l'Europe en 1950 et est entrée en vigueur en 1953.

<sup>3</sup> Constructions mentales qui donnent sens aux émotions (Manonni, 1998).

<sup>4</sup> [www.lemonde.fr/emploi/article/2017/03/14/la-justice-europeenne-se-penche-sur-le-port-du-voile-islamique-au-travail\\_5093936\\_1698637.html](http://www.lemonde.fr/emploi/article/2017/03/14/la-justice-europeenne-se-penche-sur-le-port-du-voile-islamique-au-travail_5093936_1698637.html).

On le constate, le cadre juridique est loin d'être univoque quant à la question de la diversité convictionnelle au travail. La judiciarisation (d'autant qu'elle est présentée comme « dernier recours ») ne peut, à elle seule, favoriser un vivre-ensemble<sup>1</sup> dans le cadre des relations quotidiennes, et particulièrement quand ces dernières s'inscrivent dans la sphère professionnelle où des logiques marchandes de productivité et de rentabilité, de même que diverses formes de subordination, sont à l'œuvre. Force est de pointer que des impasses à la négociation, des rapports de force, des logiques arbitraires et improvisées y sont légion (Bender et Pigeyre, 2003). En effet, devenus des impensés durant le long processus de sécularisation de l'Europe, le religieux et, en particulier l'islam, questionnent aujourd'hui les Européens, autant du côté des communautés musulmanes que non-musulmanes, en tant qu'ensemble de valeurs qui, lui aussi, différencie les groupes humains en termes d'importance et de puissance (Open Society Fondation, 2011, 78).

Pourtant, de plus en plus de juristes, responsables du monde associatif et politique, ainsi que des représentants d'organisations syndicales ou patronales émettent le désir de trouver des solutions pragmatiques et placent le *dialogue interculturel* — ou, à tout le moins, la mise en œuvre d'espaces de négociations et de médiations — au rang des processus locaux à installer durablement (Bender et Pigeyre, 2003). Il s'agit alors de proposer des jalons méthodologiques qui favorisent une démarche de dialogue propice à une gestion respectueuse des diversités, dans un contexte d'inégalités sociales et politiques. En cela, la démocratie — et son corollaire la laïcité (Saygin, 2015) — offre un socle indéniable à partir duquel citoyens et citoyennes peuvent discuter et déconstruire leurs représentations respectives et autres nœuds qui peuvent bloquer les rapports réciproques (de Changy et coll., 2007). Pourtant, comme le notent Bokern et coll. (2009, 10), les décisions politiques et institutionnelles en matière de religion impliquent de croiser les relations entre les institutions politiques et religieuses aux conflits identitaires entre groupes de philosophie et de modes de vie différents. Aussi, des controverses sociétales (et des tiraillements individuels) se voient justement porter sur l'adéquation entre démocratie et religion, singulièrement au départ de la visibilité de l'islam dans l'espace public et du phénomène, plus récent, de radicalisation violente (Dittrich, 2006). En conséquence, face à ce nouvel enjeu complexe, on voit émaner une demande d'aide de plus en plus pressante de la part d'intervenants de « première ligne » : enseignants, éducateurs, formateurs, travailleurs sociaux, élus, mais aussi employeurs, syndicalistes et gestionnaires de ressources humaines.

Il nous importe donc, dans cette analyse, de nous adresser, d'une part, à la société civile (et donc à tout individu en tant qu'acteur social) et, d'autre part, à ces intervenants (en tant que professionnels de terrain et « facilitateurs » sensibles au devenir du lien social). *Cet article a ainsi pour but de répertorier et d'apprécier les apports socioprofessionnels de plusieurs pratiques dont l'intention a été, directement ou indirectement, de valoriser un dialogue entre musulmans et non-musulmans dans le cadre de l'emploi, principalement en Belgique francophone.*

### **Interventions favorisant le dialogue au travail avec les communautés musulmanes : prémisses**

L'espace démocratique de la concertation professionnelle et de l'organisation du bien-être au travail est une porte d'entrée pour œuvrer de façon créative au vivre et travailler-ensemble dans les entreprises. Dans une société plurielle, les différences peuvent cristalliser certaines peurs et incertitudes lorsque les acteurs manquent de connaissances et d'expérience pour appréhender ces diversités culturelles. Les particularités culturelles et confessionnelles ne sont pas dépourvues de représentations affectives « glocalisées » (Robertson, 1995) qui impactent leur prise en compte. Prendre en considération les « minorités » culturelles n'est donc pas exempt de rapports de force ni de charges émotives. Cela suppose la mise en place d'espace-temps de rencontre, d'échanges, de « frottements », donc d'espaces de négociation entre acteurs au sens large (Manço, 2002).

Or, nous observons qu'en Europe, l'islam est souvent perçu sous le prisme d'une opposition entre une modernité réelle ou idéelle et un passé archaïque, ennemi fantasmé (Cesari, 2004), voire, aujourd'hui, politisé (Göle, 2015). Suite à la résurgence parfois conflictuelle de demandes émanant d'une partie des communautés musulmanes de pratiquer leur religion (notamment en entreprise) tout en participant à la vie sociale et économique (au travers du travail, de la formation, de la vie syndicale, politique...), nous assistons à l'émergence d'une volonté de changer les manières de faire des États susceptibles de concilier ces demandes avec les normes et les valeurs défendues par ces derniers : sauvegarde de la laïcité (Saygin, 2015), devoir de neutralité (Torrekens, 2005 ; Cabiaux et coll., 2014) et égalité entre travailleurs (Bossert, 2009). Ainsi, selon U. Manço (2004, 39), « *l'avènement d'une minorité musulmane offre la possibilité pour le monde occidental de questionner ses propres spiritualités, son rapport au fait religieux et la codification légale ou institutionnelle spécifique qui s'est développée à ce sujet dans chaque pays* ».

---

<sup>1</sup> Qualité et intensité des liens sociaux qui existent entre les membres forcément divers d'une société, d'un groupe, d'une entreprise, dans le cadre d'activités publiques qui constituent un espace-temps partagé (Paugam, 2007).

Pour ce faire, les démarches de recherche-action et plus largement des approches participatives, dont les *focus groups* (Van Campenhout, 2007), veillent à recueillir un nombre important de discours destinés à favoriser des changements sociaux en reproduisant des cadres d'interaction et de communication. Ces derniers permettent de réunir des personnes afin de saisir l'objet de leur échange et les conceptions qui les animent : ce sont des moments « *de communication permettant d'engager, d'observer et d'analyser des interactions, des souvenirs et des représentations* » en train de se construire (Kalampalikis, 2004, 3). La méthode favorise la participation des intéressés, invités à coconstruire du sens autour d'expériences partagées et pouvant, en aval, orienter les recommandations. Le *focus group* reconnaît aux acteurs une capacité de réflexion en considérant qu'ils ont également des idées sur ce qu'est le vivre-ensemble « idéal ». Sur le lieu de travail, des idées auxquelles le spécialiste, le gestionnaire ou l'employeur n'accèdent pas nécessairement peuvent se manifester. En ce sens, ces pratiques participatives visant à renforcer la cohésion sociale en entreprise, et qui mettent en lien des groupes séparés par leurs représentations mutuelles, relèvent d'approches de type « constructiviste », car elles « *tentent d'articuler les notions de tradition et de modernité plus qu'elles ne les opposent* » (Manço, 1999, 24 ; Göle, 2015), dans un débat sur l'islam où elles sont généralement véhiculées comme antinomiques.

Bien que le conflit ait été décrit comme régulateur de l'ordre social (Simmel, 2003), ce dernier doit être cadré lorsqu'il oppose, *a priori*, des identités en interaction, et singulièrement lorsque l'intention des acteurs est d'aboutir à la résolution d'une situation problématique. Les apports de la psychologie sociale sur la manière d'approcher ces conflits socioculturels à travers une négociation dans l'espace public (par exemple une entreprise) offrent une voie d'intervention possible en même temps qu'ils permettent de valoriser les compétences relationnelles et les mobilisations identitaires des groupes minoritaires et de ceux qui les côtoient (Bastienier et Dassetto, 1993), même si ce point de vue sur une intégration qui se veut *réciproque* (Schnapper, 1991 ; Costa-Lascoux, 1996 ; Manço, 1999, 2006) peine à être véhiculé au sein de l'opinion publique et à opérer une dynamique de co-inclusion (de Changy et coll., 2007). Pourtant, le dialogue implique d'intégrer, au moins, deux parties prenantes sensibilisées ou touchées par un même phénomène ; il soulève l'importance de négocier la (re)construction des normes et valeurs, ainsi que la compréhension qu'en ont les acteurs. En ce sens, le vivre-ensemble entre musulmans et non-musulmans nécessite de dépasser la simple idée de tolérance : on peut tolérer quelque chose sans pour autant l'accepter, le connaître, le comprendre ou le reconnaître. Or, sans ces différentes étapes, aucune paix sociale ne peut être pérenne dans des contextes de peurs qui se meuvent et déboussolent nos représentations de l'Autre.

### Une typologie des dialogues

La gestion de la « nouvelle »<sup>1</sup> diversité culturelle à laquelle est rattachée la dimension religieuse implique, par conséquent, pour les pays européens, de s'informer des « savoir-faire » et « savoir-être » promoteurs d'un meilleur vivre-ensemble. Comme l'évoque Bosset (2009), au sein des sociétés occidentales, nous avons affaire à des « dialogues », parfois bilatéraux, souvent multiformes. Parmi ceux-ci, certaines convergences de pratiques sont observables et concourent à mieux gérer la diversité culturelle et religieuse, telle que c'est le cas en entreprise, en complément et en amont de la voie juridique et normative. Bien qu'il puisse en résulter certaines crispations, de nombreuses recherches font remarquer le rôle de la société civile (dont les syndicats) dans la recherche de dialogue : des conciliations et aménagements sont souvent le fait d'initiatives informelles, dont la portée collective peine encore à être véhiculée à large échelle. Dans ce cadre, notre intention est de tenter une typologie de négociations/dialogues relatives à l'islam telle qu'elles apparaissent dans la littérature (essentiellement francophone) à partir de recherches et actions dont elles ont été l'objet d'investigation. Comme toute démarche « idéal typique » (Weber, 1992), cette classification ne prétend pas à l'exhaustivité et ne doit être comprise qu'en tant que proposition de travail à approfondir, à préciser et à enrichir afin de mieux rendre compte des logiques structurantes présentes dans chacune des initiatives.

D'emblée, nous dégageons différents niveaux d'approches aux logiques d'action complémentaires :

- Les *approches juridico-légales* visent la production de normes, de lois ou de balises réglementaires (tels que des arrêtés) offrant des conditions favorables à l'inclusion des diversités culturelles et convictionnelles et/ou à la négociation de ces diversités en vue d'un meilleur vivre-ensemble<sup>2</sup> ;
- Les *approches institutionnelles* visent des actions nationales ou locales œuvrant à une co-inclusion des diversités culturelles et convictionnelles et/ou à la négociation et à l'intégration de ces diversités par des démarches implantées au sein d'organismes/établissements privés ou publics (écoles, entreprises, administrations...), et qui se voient parfois consolidées par un cadre juridique ;

<sup>1</sup> En réalité, existant de longue date, mais récemment visibilisée, sous l'effet de divers facteurs qui restent à définir (contexte géopolitique, démographie, relégation sociale, ethnostratification, revendications diverses...).

<sup>2</sup> D'aucuns pourraient arguer du fait que cette approche ne constitue pas véritablement une forme de négociation, mais un cadre qui facilite — et par moment limite (exemple des interdits légaux) — la négociation. Tout en acceptant sa dimension « méta », force est de maintenir ce niveau dans la typologie : il peut permettre un assouplissement ou, à tout le moins, un débat sur la « norme » (laïcité, neutralité, liberté de culte...) que ce soit dans le processus législatif (le travail des législateurs) ou dans le processus légal (jurisprudence), ou même dans le processus social (concertation patrons/syndicats), ou encore dans le champ médiatique (controverse).

- Les *approches socio-éducatives* visent des actions locales œuvrant à une co-inclusion des diversités culturelles et convictionnelles par une démarche d'apprentissage et d'interconnaissance en vue de déconstruire les préjugés mutuels et de lutter contre les discriminations de façon informelle, afin de contribuer à un meilleur vivre-ensemble, notamment à travers la production de modèles innovants ;
- Les *approches théologiques*, enfin, visent des actions œuvrant à une co-inclusion des diversités convictionnelles et/ou à l'examen de ces diversités par une réflexion théologique (dogmes, doctrines, textes sacrés...) en vue de faciliter des comparaisons et une interprétation religieuse contextualisée, adaptée, favorable à un meilleur vivre-ensemble<sup>1</sup>.

Ces différentes approches peuvent être initiées en de multiples modalités par le biais d'acteurs aux rôles différents, à des niveaux macro, méso ou micro. Elles peuvent ainsi résulter de politiques au niveau européen ou au niveau national, voire régional ou local, de démarches institutionnelles en filigrane ou non de politiques socioculturelles et d'égalité des chances, mais aussi être suscitées par des chercheurs ou des formateurs à l'intention et/ou à la demande d'acteurs tels que des syndicats ou des responsables des ressources humaines ou d'entreprises. Elles peuvent être ponctuelles ou de longue durée, viser des contenus précis et limités, ou aborder de manière transversale la vie des entreprises.

*Ce qui nous intéresse, c'est de voir, à partir d'une description de ces approches, quels en sont les enjeux, les contextes, les méthodes, les publics et les résultats.* Nous tenons compte des catégories d'analyse suivantes pour chacune des initiatives proposées en illustration, selon les approches décrites plus haut :

- *Contexte et enjeux du dialogue* : apparaissant dans un climat plus ou moins tendu, suite à des problèmes ou incidents ; ou, au contraire, se déroulant dans une ambiance sereine, visant la prévention des conflits ; bénéficiant d'une longue tradition de dialogues ou étant le premier du genre ; en lien ou non avec d'autres débats sociétaux et lesquels, en fonction de quels objectifs affirmés...
- *Méthodes et acteurs du dialogue* : le dialogue peut consister en des discussions ayant pour but de comparer les représentations et les vécus des groupes de croyants (ou non) de diverses religions et philosophies ; parfois, le but est d'expliquer une foi ou une philosophie à des personnes qui ne la partagent pas ; dans d'autres cas, les membres de diverses religions ou philosophies dialoguent sur un sujet « non spirituel », participant de leur vécu commun en tant que travailleurs d'une même entreprise (environnement, menaces ou opportunités partagées, etc.) ; le dialogue peut être spontané entre deux ou plusieurs groupes, être soutenu ou organisé par des intervenants « neutres » ; il peut-être direct entre groupes différents ou, dans des cas de dialogue bloqué ou complexe, nécessiter la présence de « représentants », des conciliations préalables intra et intergroupes ; ou même, en amont, demander une transition sous forme de médiation ; des experts pouvant aussi y intervenir au moyen de divers outils et contenus, afin de lancer ou nourrir le processus, etc.
- *Impacts du dialogue* : quels sont les résultats de la démarche par rapport aux objectifs identifiés d'entrée de jeu ? Quels sont les autres impacts imprévus ou potentiels ? Comment ces résultats sont-ils mesurés ? Quelles conclusions ou recommandations pratiques et politiques tirer de l'expérience ?

### **Approches juridico-légales : les « accommodements raisonnables »**

Le rapport entre États et religions par la voie d'une régulation juridique a existé de tout temps. La séparation des églises et de l'État est pourtant loin d'être aboutie en Belgique où hôpitaux et écoles catholiques, entre autres, sont parmi les principaux opérateurs de services au public, et où la question de neutralité de l'État et des fonctionnaires est couramment posée — ces derniers temps souvent en référence au voile islamique. Notons que l'État belge reconnaît la liberté religieuse et la liberté de pratiquer un culte tant dans la sphère privée que dans l'espace public (articles 14, 17 et 117 de la Constitution). Si la laïcité est « *un principe d'organisation politique* » (Saygin, 2015) caractéristique d'une certaine modernité séculaire où les modes de vivre sa spiritualité ont beaucoup évolué par rapport aux temps plus anciens (Hervieu-Léger, 1999), son objectif est d'assurer la liberté et l'égalité des individus dans une démarche de pluralisme convictionnelle et non de confiner les pratiques religieuses uniquement au privé, symbole de la sphère intime. Les principaux instruments mobilisés pour ce faire sont justement la neutralité des acteurs publics et la « non-ingérence » réciproque entre les sphères publique et religieuse (Saygin, 2015) ou la différenciation entre normes juridiques et normativité religieuse (Lambert, 1994). Cette sécularisation pluraliste (Lambert, 2000, 32) permet ainsi à l'expression religieuse d'occuper une place dans l'espace public, non sans conflits, il est vrai.

*Contexte et enjeux.* L'entreprise et l'enjeu d'intégration du religieux auquel elle peut faire face impliquent que cette dernière questionne sa culture organisationnelle et les valeurs qui la définissent. Derrière celles-ci apparaissent une réflexion autour de la notion d'accommodement raisonnable. Cette disposition n'existe pas dans la loi française ni belge, mais découle des Chartes canadienne et québécoise des Droits et des Libertés (Cornet et Warland, 2014). D'abord transposés dans la jurisprudence, ils sont théorisés et inscrits, dès 1985, dans le Code du travail<sup>2</sup> canadien, en filigrane de l'essai sur le multiculturalisme de Taylor (1992) portant sur l'exigence de la reconnaissance des minorités culturelles, afin de promouvoir la cohésion sociale là où la

<sup>1</sup> Malgré son importance, cette approche est peu présente dans la littérature et encore peu valorisée en Europe, notamment dans une dynamique d'inclusion au sein du marché de l'emploi. Complexe, elle nécessite, par ailleurs, une connaissance savante des religions et philosophies envisagées. Le présent travail ne comprend pas d'exemple de ce type d'approche.

<sup>2</sup> « Dans le cas de la discrimination par suite d'un effet préjudiciable, l'employeur a l'obligation de prendre des mesures raisonnables pour s'entendre à moins que cela ne cause une contrainte excessive à l'exploitation de son entreprise. Le problème de la justification ne se pose pas, car la condition raisonnablement liée à l'emploi n'a besoin d'aucune justification. Lorsque ces mesures ne permettent pas d'atteindre complètement le but souhaité, le plaignant, en l'absence de concessions de sa propre part, doit sacrifier soit ses principes religieux, soit son emploi. », [www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/1985/1985canlii18/1985canlii18.html](http://www.canlii.org/fr/ca/csc/doc/1985/1985canlii18/1985canlii18.html).

diversité culturelle peut induire des discriminations. Aux États-Unis, le *Civil right* impose, depuis 1964, l'interdiction de discriminations pour motifs religieux, ainsi que l'obligation de procéder à des aménagements pour autant que cela ne cause pas de « *charge disproportionnée* » (Adam et Rea, 2010, 27). Notons que le champ d'application de ce type de lois s'étend, souvent, au-delà de demandes à caractère convictionnel ou concernant uniquement le domaine de l'emploi. Il s'agit d'un principe juridique qui vise à lutter de manière pragmatique contre toutes formes de discriminations touchant l'individu telles que le sexe, l'âge, le handicap... dans l'ensemble des domaines impliqués par la vie en société, même si, l'on s'en doute, les perceptions divergent en pratique, en raison de la non-définition du caractère « *raisonnable* » qui y est visé<sup>1</sup>. La confusion est telle que, par exemple, le Premier ministre du Québec, J. Charest annonce, en 2006, la création de la *Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles* : il est alors question de réfléchir aux valeurs sociétales défendues par cette notion et à l'étendue de son intervention dans le but d'égaliser les positions de chacun afin que chaque individu soit considéré avant tout comme citoyen. La consultation aboutira en 2007 à une charte de la laïcité au travers du rapport Bouchard-Taylor qui consacrera l'essentiel de ses apports aux liens entre le profane et le religieux. Y est maintenue l'obligation légale, pour un employeur, en accord avec les règlements de travail ou autres conventions, d'offrir la possibilité pour un travailleur de pratiquer sa foi par l'évaluation du caractère « *raisonnable* » que cette pratique demanderait en termes organisationnel et financier. L'exemple canadien accélère l'immersion de la notion dans des débats européens à un moment où la Commission européenne sort de la célébration de l'Année du dialogue interculturel (2005) : l'adéquation entre pratique religieuse et environnement professionnel/social apparaît sur le devant de la scène. En Belgique, le rapport des Assises de l'interculturalité dues à la ministre J. Milquet (2007) ou les travaux du Centre interfédéral pour l'égalité des chances s'attardent sur la Directive européenne 2000/78/CE « *portant création d'un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail* » et obligeant « *l'employeur à procéder à des "aménagements raisonnables" en faveur des personnes handicapées afin de garantir le respect du principe de l'égalité de traitement* ». Ils œuvrent pour l'étendre à d'autres situations dont les dimensions religieuses jusque-là renvoyées principalement aux lois antidiscriminatoires, à la distinction espace privé/espace public et à des habitudes ou règlements dont on aperçoit l'enracinement dans une tradition catholique (congés...).

*Méthodes et acteurs.* Le travail d'Adam et Rea (2010) permet d'étayer l'implémentation d'accommodements raisonnables à partir de nombreuses observations réalisées au sein d'entreprises bruxelloises et rejoint le travail mené par Jonlet (2010) qui a recueilli les discours de travailleurs musulmans concernant leur rapport aux pratiques religieuses au travail, dans la région de Liège. D'autres ouvrages se consacrent, quant à eux, à décrypter les logiques dégagées par les « *accommodements* » au regard d'arguments évoqués par les acteurs politiques, dans une lecture rétrospective des avis juridiques face à de telles questions d'aménagements, et spécifiquement celles arguées au nom de la « *laïcité* » (Delgrange et Lerouxel, 2015, 203-289). L'« *accommodement raisonnable* » désigne ainsi « *tout assouplissement d'une norme générale afin de permettre aux membres des minorités culturelles de vivre et travailler en accord avec leurs convictions* » (Adam et Rea, 2010, 5). Ils consistent en un effort de compromis substantiel pour s'adapter à une personne ou un groupe afin d'éliminer ou d'atténuer un effet de discrimination directe ou indirecte, sans toutefois subir de contrainte excessive (Cornet et Warland, 2014). Leur raison d'existence réside en la reconnaissance de minorités dans une société majoritairement non musulmane et de leur probabilité d'être victime de discriminations en raison de leur appartenance religieuse. Ils concrétisent « *l'égalité dans la diversité* » (Foblets, 2011) en valorisant la défense de droits individuels par le biais d'une liberté négative et promouvant une participation égale de la population qui aurait moins de chance à accéder à un emploi en raison de ses convictions religieuses. En tant que cadre juridique, cette approche se caractérise par divers aspects (Denies, 2014) : déroger à la norme pour instaurer un traitement spécifique pour le demandeur, traiter les demandes liées à la conviction comme des demandes spécifiques avec une approche particulière, procéder en face à face sans concertation sociale *a priori*. L'intérêt de se questionner sur son implémentation réside dans le nœud des réglementations professionnelles, car comme Adam et Rea (2010, 10) le notent, c'est dans « *l'interaction* » que naît la nécessité de s'accommoder d'une pratique religieuse. En raison d'une ouverture interprétative, ces cadres juridiques impliquent pour bon nombre d'acteurs de devoir amorcer un « *dialogue* » afin qu'une demande d'« *accommodements raisonnables* » soit portée à l'employeur. Selon Jonlet (2010), différents niveaux de réalité entrent en ligne de compte dans l'amorce du dialogue, de même que dans l'acceptation de la demande. C'est qu'une pluralité d'enjeux recouvre le processus de visibilisation de la religion dans le monde du travail : « *les dispositions réglementaires, les interactions interpersonnelles, la disposition spatiale, les valeurs défendues, les représentations sociales et le bien-être psychologique des travailleurs sont autant de facettes qui interviennent dans la décision finale d'autoriser ou de refuser l'exercice d'une pratique au sein de la sphère professionnelle* » (Jonlet, 2010, 28). Au niveau de ce qu'il se passe dans le champ des acteurs, l'auteur évoque plusieurs facteurs pouvant influencer sur le

<sup>1</sup> La Cour européenne des droits de l'homme demande aux acteurs d'évaluer le caractère de proportionnalité de la demande d'aménagement et de considérer la voie « *la moins dommageable* » (Delgrange et Lerouxel, 2015, 203-289).

rapport de force entre le demandeur (l'ouvrier ou l'employé) et le récepteur direct ou indirect (l'employeur) : la proportion des travailleurs musulmans/non-musulmans, le statut professionnel, les modalités de travail, les habitudes, l'état du marché de l'emploi... Un employeur peut recevoir une demande intentionnelle ou découvrir sur le fait qu'un de ces travailleurs exerce une pratique (la prière par exemple). Dans le nœud des relations professionnelles, Jonlet (2010, 45-52) relate diverses manières de se positionner, dans le chef du musulman<sup>1</sup>, par rapport aux « aménagements raisonnables » et ce que ce rapport religion/travail témoigne de leur religiosité. Il décrit à cet égard cinq types d'attitudes : (1) séparation des sphères (l'islam comme affaire de cœur, pas besoin d'y penser sur le lieu de travail) ; (2) impensé (demande non envisagée, pas de religion sur le lieu du travail) ; (3) négociation (l'islam sur le travail est une éventualité à négocier) ; (4) évidence (normal, dans l'ordre des choses) ; (5) obligation (les règles religieuses priment). En regard de ces « postures », l'auteur invite à questionner la manière dont sont construits les aménagements raisonnables par les employeurs. Au vu de cette pluralité d'attitudes vis-à-vis du rapport entre les pratiques islamiques et le travail, il conclut en montrant en quoi l'islamité est plurielle concernant l'appréhension du musulman entre son appartenance religieuse et son rôle de travailleur et que les situations observées sur le terrain ne sont pas toujours en adéquation avec un usage équitable des accommodements. En réalité, peu de méthodes ou outils sont disponibles pour soutenir les acteurs dans leur démarche de dialogue, notamment dans les interprétations des concepts juridiques, comme l'indiquent de nombreux bricolages de la part des acteurs (Adam et Rea, 2010 ; Jonlet, 2010 ; Manço et Barras, 2013 ; etc.).

Critères de l'accommodation raisonnable	En théorie	En pratique (exemples observés en Belgique)
<b>Émergence de la demande</b>	Émane spontanément de l'employé	Initiative informelle et unilatérale, état de fait
<b>Acteur(s) de la demande</b>	Demande personnelle	Dimension collective de la religion
<b>Concertation de la demande</b>	Négociation, ajustements concertés	Rapports de force, pratiques discrètes, conflits entre groupes
<b>Argument en faveur de la demande</b>	Justification par le droit	Justification par le « mérite » : oui pour les uns, non pour les autres

*Impacts et recommandations.* Une fois l'analyse posée, l'évaluation des ajustements opérés conduit à recommander la réunion des divers acteurs dans un débat public « dans lequel des membres des groupes majoritaires et minoritaires peuvent formuler et argumenter ce qui est pertinent pour eux en termes d'égalité de traitement » (Adam et Rea, 2010, 21). Les auteurs proposent dès lors de questionner et d'analyser le processus de construction des demandes d'aménagements par le biais de *focus groups* (Van Campenhout et coll., 2005). Pour mettre cela en œuvre, Adam et Rea (2010) évoquent quatre étapes : l'étape 1 consiste à choisir un public concerné et diversifié ; étape 2 : saisir les demandes, les acteurs, les moments, les lieux impliqués et les réponses institutionnelles ; étape 3 : confronter les demandes et les réponses, les valeurs qui les sous-tendent, les avantages et les désavantages des diverses postures selon les groupes de participants, dans un contexte institutionnel donné<sup>2</sup> ; étape 4 : négocier une décision collective, un accord sur les solutions. Bikhu et Parekh (2000) remarquent que ces processus doivent concerner l'ensemble des travailleurs d'une entreprise (ou leurs représentants, notamment syndicaux), tenir compte, bien entendu, des lois et règlements et autres rapports habituels de travail. À cet égard, les tribunaux classifient trois catégories pour évaluer le caractère excessif de la demande dans les rapports de travail : les conditions financières et maternelles ; le fonctionnement de l'entreprise ; l'atteinte aux droits des autres employés (Geadah, 2007). La réussite de cet exercice démocratique qui tâche de valoriser la possibilité, voire l'impératif, de réagir à des demandes d'expression religieuse dépend de la qualité des approches délibératives et des interprétations légales. Ces approches juridico-légales sont nombreuses, diverses et inscrites dans un champ spatio-temporel large. Elles aboutissent, on le voit, à des réponses largement informelles et individualisées. C'est pourquoi les deux approches ci-dessous leur sont complémentaires.

### Approches institutionnelles : les « plans de diversité »<sup>3</sup>

Ces approches sont des mesures politiques et organisationnelles présentes au sein d'institutions afin d'endiguer des fonctionnements structurellement marqués par des discriminations et une demande croissante de gestion des diversités. Elles permettent de baliser, en deuxième instance, des droits et des devoirs dont l'intention est de « corriger » des attitudes personnelles, groupales et institutionnelles ayant pour conséquence de porter préjudice à la dignité et à l'égalité en droits des personnes en raison de leurs différences au sein d'institutions ou de secteurs d'activités.

<sup>1</sup> Confirmées dans les observations de Manço et Barras (2013).

<sup>2</sup> Adam et Rea (2010, 135) remarquent que parmi les arguments invoqués en faveur ou non d'un aménagement raisonnable pour des raisons religieuses, les logiques économiques et de rationalité l'emportent sur les considérations idéologiques, surtout si les solutions trouvées éloignent les risques de judiciarisation (Cornet et Warland, 2014).

<sup>3</sup> Consulter aussi le travail de P. Guinchard dans ce volume.

*Contexte et enjeux.* La reconnaissance des demandes à caractère convictionnel dans des espaces institutionnels est soutenue par la constitution belge et s'appuie sur la loi antidiscrimination de 2007. L'implication de ces textes juridiques sur les mesures et ajustements (Adam et Rea, 2010) auxquels sont tenues les entreprises, entre autres, est reprise par divers guides de *gestion de la diversité dans les entreprises et les organisations* (Cornet et Warland, 2014). Toutefois, le nombre croissant de demandes d'ajustements dans le cadre d'entreprises laisse entendre le besoin d'approfondir la mise en œuvre des pratiques de gestion, ainsi que de valorisation des diversités culturelles, physiques, de genre, etc. par des chartes, des labels, des prix et des « *plans de diversité* ». Un nombre important d'organismes de sensibilisation ou de consultation, de politiques locales ou de réglementations institutionnelles est aujourd'hui consacré à la question de la diversité, et singulièrement de la diversité religieuse et spirituelle<sup>1</sup>. Penchons-nous sur les « plans » en tant qu'outils de gouvernance complémentaires à la loi et à l'action publique, parmi un ensemble plus vaste de pratiques, notamment dans la Région de Bruxelles-Capitale. Ce type d'initiatives prend sa source au début des années 2000 par l'action d'entrepreneurs qui souhaitent valoriser les diversités dans leurs entreprises et refléter une identité socialement responsable. Plus tard, les compagnies s'engageant dans une telle voie seront soutenues financièrement par le Gouvernement bruxellois, avec, en échange, des procédures d'évaluation, des objectifs quantitatifs attestant de leur gestion orientée, entre autres, vers l'embauche de personnes issues de quartiers socio-économiquement défavorisés.

*Méthodes et acteurs.* La méthode de la Région bruxelloise<sup>2</sup> s'étend sur une période de deux ans. Elle s'accompagne d'un soutien de la part des consultants spécialisés qui accordent des « labels de diversité » à l'issue d'une évaluation positive du plan mis en place par l'entreprise. La mise en œuvre de ce dernier comprend une série d'étapes officialisées par la Région : l'entreprise doit constituer une « cellule diversité » et procéder à un diagnostic qui aboutit à la définition d'objectifs et un calcul des coûts en partie supportés par le pouvoir public ; la mise en œuvre du plan donne lieu à une évaluation et à la précision de nouveaux objectifs... Si la communication gouvernementale ne précise pas les logiques à mettre en œuvre en amont et en aval de la définition et de la réalisation des actions, Cornet et Warland<sup>3</sup> (2014) proposent une approche concertée tout au long du processus de manière à ce que la gestion de la diversité s'intègre durablement au dialogue social déjà présent entre représentants des entreprises et syndicats. *Étape 1* : se mettre d'accord sur le public ciblé, les définitions des concepts à utiliser, les dimensions de la gestion à considérer, le temps d'application, les conditions de révision, la transposition dans les règlements des décisions collectives... *Étape 2* : recenser les informations utiles pour mesurer l'appréciation d'une action de promotion de la diversité au sein de l'entreprise et identifier les problèmes existants. *Étape 3* : mettre en œuvre des actions concrètes et s'orienter vers une formalisation systématique des mesures « diversité » dans des champs tels que le recrutement, la mobilité professionnelle, la promotion, la formation, les salaires, les rémunérations (Garner, 2009), et aussi les questions comme le traitement de la diversité ethnique et religieuse. *L'étape 4* consiste à conclure un accord en tenant compte de la légalité des mesures, des avis des acteurs, des coûts pour l'entreprise et apprécier le caractère « raisonnable » des solutions imaginées pour répondre aux problèmes de diversité. Enfin, *l'étape 5* suggère de mettre en place un procédé d'évaluation du dispositif dans le temps en vue de s'assurer de la bonne mise en œuvre des actions et l'atteinte des objectifs, de désigner des personnes « ressources » pour veiller au bon déroulement et à l'évaluation régulière des applications. Ces acteurs à valoriser auront aussi la responsabilité de communiquer sur la mise en place du plan (documents, rencontres, formations), dans et hors de l'entreprise.

*Impacts et recommandations.* Selon le Monitoring socio-économique (Unia, 2015), les plans de diversités au sein des entreprises bruxelloises, pour être nombreux<sup>4</sup>, ne sont pas encore suffisamment systématisés et ne permettent pas de rendre compte des avancées sur le terrain, notamment en termes de gestion des diversités. En revanche, cette incitation ne semble pas contribuer efficacement à lutter contre les discriminations dans le domaine de l'emploi. Malgré une forte mobilisation des différents partenaires sociaux, le nombre de nouveaux recrutements issus des groupes discriminés paraît faible tant dans le secteur public que dans le secteur privé (Rea, 2015)<sup>5</sup>. En effet, l'auteur insiste sur la nécessité de trois démarches au moins, à Bruxelles comme ailleurs : une politique d'emploi positive pour les générations issues d'immigrés ; un partenariat public/privé afin d'intégrer rapidement les demandeurs d'asile et les primo-arrivants sur le marché du travail ; et, enfin, une politique d'évaluation des mesures mises en œuvre en termes d'intégration tant dans le secteur privé que dans le secteur public. On doit ainsi se questionner sur les intentions des acteurs et la légitimité qu'ils accordent à cette politique de diversité. Ce n'est pas un hasard si l'émergence des plans diversité à Bruxelles, par exemple,

<sup>1</sup> [www.diversite.be/gestion-de-la-diversite/C3%A9](http://www.diversite.be/gestion-de-la-diversite/C3%A9).

<sup>2</sup> [www.diversite.irisnet.be/-Comment-realiser-un-plan-de-.html](http://www.diversite.irisnet.be/-Comment-realiser-un-plan-de-.html).

<sup>3</sup> [www.afmd.fr/IMG/pdf\\_AFMD-DIALOGUE-SOCIAL-web.pdf](http://www.afmd.fr/IMG/pdf_AFMD-DIALOGUE-SOCIAL-web.pdf). Cette étude synthétise des réalités observées en France dans les années 2010, ainsi que de nombreuses actions menées avec les syndicats en Wallonie et à Bruxelles, depuis 2007.

<sup>4</sup> Rea (2015) parle de 83 entreprises bruxelloises concernées dès 2013.

<sup>5</sup> En France et aux États-Unis, les constatations vont dans le même sens : pour Kalev et coll. (2006), par exemple, les effets du « *diversity management* » sont inexistantes sur le recrutement des travailleurs objet de discriminations. Consulter également les contributions de R. Bathoum dans le présent ouvrage.

coïncide avec un schéma inégalitaire sur le marché de l'emploi. Ce dernier se marque tant dans l'accès au travail que dans les secteurs d'emploi, ainsi que dans le caractère attractif des postes. L'origine est le facteur le plus déterminant dans l'apparition de discriminations à l'entrée et au sein du marché du travail, sur laquelle la dimension religieuse se voit projetée. En ce sens, les auteurs du Monitoring, entre autres, plaident pour une politique de diversité plus coercitive qui soit intégrée de façon davantage structurelle dans la gestion des ressources humaines.

### **Approches socio-éducatives : les actions d'Unia**

*Contexte et enjeux.* Le Centre pour l'égalité des chances et lutte contre les discriminations — rebaptisée récemment Unia — a la mission de combattre les discriminations basées sur la prétendue race, la couleur, l'ascendance et l'origine nationale ou ethnique. Sa compétence s'étend également à d'autres formes de discriminations interdites en vertu de la loi du 25 février 2003. Il peut s'agir de discriminations basées sur l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge, le handicap, la religion et les convictions, ainsi que la santé. Lesdites discriminations peuvent toucher la victime directement (ou de façon intentionnelle) ou indirectement (souvent de façon systémique). Le cadre d'action d'Unia fut encore renforcé par la modification de la loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination et qui transpose dans la loi belge la directive européenne 2000/78/CE portant sur l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail. En tant que service public indépendant, Unia entend promouvoir une participation égale et inclusive de chacun, mais aussi la connaissance des droits fondamentaux et des lois anti-discriminations. Enfin, le centre collabore activement avec les autorités publiques belges et européennes, ainsi que l'ensemble de la société civile. Pour mener à bien ses missions, Unia s'outille de façon multiple. Il exerce en première instance une *mission consultative* : il effectue des recherches et rend des avis et recommandations aux pouvoirs publics, notamment pour améliorer la législation en vigueur et remet, à cet égard, un rapport annuel au Parlement. Plus largement, il rend aussi des avis à des particuliers et institutions privées. Étant donné qu'il est amené à traiter des dossiers individuels<sup>1</sup>, il exerce aussi une fonction d'*accompagnement* : il apporte un soutien aux victimes de discriminations qui viennent le consulter. Il peut donc les accompagner soit par le biais de conseils, soit par la médiation informelle, soit encore dans une procédure judiciaire. Unia a la faculté de saisir la justice, y compris par voie de référé et peut se constituer partie civile soit en accord avec les victimes, soit même de sa propre initiative. La structure développe et diffuse également des outils et publications à l'intention d'acteurs du terrain.

*Méthodes et acteurs.* Ainsi, Unia, en collaboration avec le Centre bruxellois d'Action Interculturelle, a mené une recherche-action dans le domaine de la diversité religieuse et de l'emploi (Bouzar et Denies, 2014). Cette dernière a donné lieu à une publication pratique, élaborée à travers des cas critiques rencontrés par un panel d'une vingtaine de professionnels de différents secteurs. L'ouvrage est proposé en tant que « référentiel » pour faciliter la gestion de la diversité convictionnelle dans les entreprises, en rapport avec le cadre légal. Le document offre un socle juridique et opérationnel basé sur des cas rencontrés dans des secteurs d'emploi tels que la santé, l'administration, l'industrie ou l'enseignement. Les situations professionnelles où une demande à caractère convictionnel apparaît sont analysées selon des balises juridiques, des processus de négociation, la qualité des acteurs, etc. Enfin, des solutions sont explicitées et discutées au cas par cas. Ces situations pratiques permettent aux travailleurs demandeurs d'aménagements religieux et à ceux qui reçoivent ces demandes (responsables d'entreprises) d'être au clair avec les marges de manœuvre qui leur sont autorisées par la loi, de ne pas occulter leurs responsabilités respectives et de ne pas tomber dans une démarche judiciaire, de façon à agir en amont d'un éventuel acte discriminatoire. Les résultats permettent de dégager une méthode de dialogue et des solutions potentielles basées sur l'identification du *plus grand dénominateur commun* (PGDC) entre les intéressés. Ce modèle diffusé aujourd'hui à travers des publications, formations et conférences, a pour objectif d'offrir aux acteurs des clefs d'appréhension face à des demandes à caractère convictionnel dans les milieux de travail : le principe est qu'une demande de particuliers à caractère religieux ou philosophique peut profiter à tout le monde dans l'entreprise concernée (Denies, 2014, 4-7). L'idée est riche, malgré quelques maladresses dans la formulation. Ainsi, dès l'étape 1, une demande à caractère religieux qui fuse en entreprise est définie comme un potentiel « *conflit social ou relationnel* ». Elle présuppose une initiative individuelle émanant d'un (groupe de) travailleur(s) qui se situe peu ou prou en décalage avec les codes culturels de l'institution et doit être évaluée en cohérence avec le cadre juridique de non-discrimination. Si cette lecture est réaliste, l'objectif défini pour l'étape, à savoir la « *neutralisation de la demande* », semble mal nommé, puisqu'il s'agit davantage d'agrandir le « champ d'application » de la demande à des dimensions non religieuses, reconnues par tous les acteurs, que d'effacer le caractère religieux ou philosophique qui a donné naissance à la requête. Retenons plutôt la nature inclusive de l'approche : élargissement d'une demande spécifique devenant profitable à tous. *Étape 2 : négociation pragmatique.* La méthode préconise ainsi d'examiner la demande en regard d'autres situations

---

<sup>1</sup> Près de 90 %, des plaintes pour discrimination religieuse concernent les musulmans. Deux tiers des dossiers impliquent la question du foulard au travail, en formation ou en stage.

proches, présentées dans le référentiel Bouzar et Denies (2014) — dont la mise à jour régulière est nécessaire. L'approche valorise, ensuite, la négociation entre travailleurs et employeur : la demande devra alors être évaluée de concert au regard de son caractère raisonnable, des lois en vigueur et des conventions collectives de travail. *Étape 3 : appropriation par tous.* En ouvrant la demande d'une personne (ou d'un groupe particulier) à un collectif plus large, on limite la privatisation d'espace-temps au sein de l'entreprise. Aussi, la requête n'est plus l'apanage de quelques-uns, mais peut être mobilisée au service de tous. Les réflexions se font alors entre collègues (et syndicats) et se formalisent, en suite, en règlement de travail (ou autre) afin de veiller au respect réciproque des aménagements, de sorte que chacun trouve son compte dans l'accommodation consentie (évaluation). Ce processus collectiviste des droits individuels consacrés par les lois antidiscriminatoires a ainsi pour visée de poser un cadre où les demandes particulières de musulmans, juifs, bouddhistes, etc. sont considérées comme légitimes, mais égales à tout autre type de demande (des préférences personnelles, par exemple) lié aux relations professionnelles. À cet égard, le PGDC se différencie des accommodements raisonnables tels qu'envisagés théoriquement, dans le sens où, il consacre des aménagements généralistes en empêchant la motivation religieuse initiale d'inférer sur la réponse apportée. Il s'agit d'« éviter des traitements arbitraires » (Denies, 2014, 4) : si la liberté de conscience est un droit, la loi ne détermine pas où s'arrête cette liberté et à quel moment elle débute. Comme le note l'auteure, le PGDC se caractérise par divers éléments : un élargissement de la norme pour inclure tous les salariés, voire les usagers des services ; le traitement des demandes liées aux convictions comme toute autre demande ; la valorisation des outils et organes de concertation existants ; et, enfin, une réponse neutre et universelle. Le PGDC évite par conséquent de hiérarchiser les valeurs des uns et des autres : aucune vision du monde n'est représentée comme prioritaire à une autre ; toute sollicitation issue d'une croyance religieuse ou de toute autre posture de pensée se doit d'être muée en un intérêt général (temps de prière pour les uns, temps de pause pour d'autres ; coordination des demandes de congé les jours de fête religieuse...). « Il ne s'agit donc pas de créer des réponses particularistes susceptibles de générer des replis identitaires ou communautaires au sein de l'entreprise. La réponse fournie doit être garante de l'équité et de l'égalité de traitement entre tous les travailleurs, quels que soient leurs convictions ou statuts » (Bouzar et Denies, 2014, 64).

*Impacts et recommandations.* Bien que l'on ne dispose pas d'évaluations systématiques portant sur un grand nombre d'interventions de type PGDC, la méthode apparaît comme prometteuse tant elle favorise une focalisation autour du « bien commun » et l'inclusion de toute demande dans une démarche de concertation locale. Unificatrice, elle peut contribuer à la déconstruction de préjugés et malaises qui pourraient survenir à propos des particularités religieuses et culturelles, tant à l'entrée du marché de l'emploi qu'en son sein. Ainsi, elle peut renforcer l'intégration et l'égalité de participation de travailleurs issus des migrations ou nouveaux arrivants au sein de la société, pour autant que les cas positifs soient largement médiatisés. Étant donné l'essentialisation de l'islam en corrélation avec la concentration de minorités culturelles dans certaines localités, entreprises ou types d'emploi, ces approches partenariales visant à renforcer l'inclusion de communautés de foi méritent d'être soulignées. En effet, bien des expériences plus ou moins proches de la méthode PGDC sont expérimentées de longue date dans des villes comme Birmingham, Leicester, Copenhague ou Berlin. Organisées sous forme de forums populaires, elles promeuvent une démarche de dialogue entre communautés et institutions, et un partage d'informations relatives aux codes religieux et culturels. Il est également possible d'en dégager des pistes d'actions en entreprises, au profit de tous les travailleurs (Phillimore et coll., 2006).

### **Synthèse : évaluation de l'efficacité et perspectives**

L'analyse des actions a montré l'importance des logiques *juridico-légales* en amont des autres approches examinées. Cette importance se justifie par la nécessité de lutter contre les discriminations, même si les outils de lutte sont orientés par des normes, elles-mêmes teintées de principes philosophiques tels que la laïcité et la neutralité, et pour lesquels les acteurs ont des représentations divergentes. Comme le pointent les travaux d'Adam et Rea (2010) et de Jonlet (2010), la projection de ces principes sur le champ du marché de l'emploi (accommodements, plans de diversité, interventions) peut donner lieu à des logiques arbitraires, en fonction des intérêts des acteurs en présence, de leurs statuts et de leurs visions du monde. En effet, l'application des lois<sup>1</sup> ne suffit pas à faire valoir une pleine égalité de traitement vis-à-vis de demandes à caractère convictionnel. Par ailleurs, l'implémentation des législations semble parfois donner lieu au passage d'une « polarisation contrôlée » entre philosophies divergentes à une « polarisation transformée » comme dans la méthode du « plus grand commun dénominateur » qui a pour effet de « sortir du religieux ». Mais « neutraliser » la demande religieuse ne risque-t-il pas d'entrer en contradiction avec l'injonction de « reconnaître », chère à Arendt (1961) ?

---

<sup>1</sup> Celle-ci est parfois chaotique comme le montre l'exemple des arrêts de tribunaux (belges et européens) de cette dernière décennie, à propos du port du voile sur les lieux de travail. Une comparaison systématique de la jurisprudence à travers l'Europe, à tout le moins, s'avère nécessaire.

Peu d'évaluations *institutionnelles* sont du reste disponibles pour refléter l'efficacité et l'équité de l'application des principes antidiscriminatoires implémentés, bien qu'à un niveau sociétal, les travaux comme le Monitoring socio-économique (2015) démontrent combien les discriminations sont présentes sur le marché du travail pour les personnes d'origine étrangère. La question est comment en est-on arrivé là ? Or, l'analyse historique des processus économiques manque souvent à l'appel.

En aval de ces dispositifs, des approches *socio-éducatives* (souvent informelles) sont promues afin de mieux comprendre la manière dont les travailleurs et les entreprises négocient et échangent sur la présence et la visibilité de l'islam au travail. Il est possible (s'il l'on y investit l'énergie nécessaire, si les acteurs économiques locaux s'y penchent) que l'expertise produite dans ce champ puisse remonter, en amont, et renforcer des pratiques institutionnelles (« passer du dialogue à l'agir ensemble »), notamment au sein des entreprises, des centres de formation et des écoles de façon à y favoriser une démocratie participative en temporisant la prégnance des tensions entre musulmans et non-musulmans, mais également de façon à y contribuer à des évaluations de pratiques, à des échanges et à la modélisation d'outils, voire de politiques. Ces démarches participatives construisent, en partie, leur validité sur base de la présence des acteurs concernés lors des négociations portant sur les valeurs religieuses et philosophiques, et de la place qui leur est réservée dans la société multiculturelle. Elles sont donc coconstruites, ce qui constitue un avantage important afin de prévenir les conflits liés la plupart du temps à des incompréhensions mutuelles et à un manque de (re)connaissance. De plus, elles pourraient être facilitées par la présence d'acteurs que l'on pourrait nommer « *médiateurs interculturels en entreprises* » en nous inspirant d'acteurs semblables opérant dans d'autres champs de la vie sociale. Si leur cahier de charge et inscription institutionnelle restent à définir, on constate d'ores et déjà un début de développement dans ce sens, singulièrement en Wallonie, notamment au sein des Centres régionaux d'intégration, des Missions régionales pour l'emploi et de certaines confédérations syndicales.

D'un point de vue plus global, bien que la reconnaissance officielle de l'islam en Europe soit aujourd'hui un état de fait, l'intégration de cette dimension religieuse dans la vie quotidienne souffre de nombreux blocages influencés tant par le contexte sociohistorique des pays concernés que par la donne géopolitique générale. Il importe pourtant de noter que l'identité et la pratique religieuses ne sont pas en contradiction avec l'intégration des populations musulmanes au sein des sociétés et des économies européennes : il s'agit, avant tout, de travailler sur les mentalités, de part et d'autre, et dans une optique de co-inclusion (l'un *avec* l'autre), pour valoriser la participation sociale et citoyenne effective de ces groupes dans vie en société et en entreprises (Bocquet et coll., 2013).

## Bibliographie

- Adam I. et Rea A. (2010), *La diversité culturelle sur le lieu de travail. Pratiques d'aménagements raisonnables*, Bruxelles : ULB/VUB.
- Arendt H. (1961), *La condition de l'Homme moderne*, Paris : Calmann-Lévy.
- Bastienier A. et Dassetto F. (1993), *Immigration et espace public. La controverse de l'intégration*, Paris : L'Harmattan.
- Bender A.-F. et Pigeure F. (2003), « Égalité professionnelle hommes/femmes dans l'entreprise : quelles innovations pour la fonction RH ? », *14e congrès annuel de l'AGRH*, tome 1, p. 283-304.
- BIT (1999), *Rapport l'emploi dans le monde 1998-1999*, Genève : ILO.
- Bocquet C., Dassetto C. et Maréchal B. (2013), *Musulmans et non-musulmans à Bruxelles, entre tensions et ajustements réciproques. Étude sur l'état des relations et des regards réciproques entre musulmans et non-musulmans à Bruxelles*, Bruxelles : Fondation Roi Baudouin.
- Bokern F., Lemmetyinen S., Legrand V. et Maréchal B. (2009), *From dialogue to peacebuilding? Perspectives for the Engagement of Religious Actors by the European Union and the European People's Party*, Bruxelles : Center for European Studies.
- Bosset P. (2009), « Droits de la personne et accommodements raisonnables : le droit est-il mondialisé ? », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, v. 62, n° 1, p. 1-32.
- Bouzar D. et Denies N. (2014), *Diversité convictionnelle. Comment l'appréhender ? Comment la gérer ?*, Paris : L'Harmattan, Louvain-la-Neuve : Academia.
- Cornet A. et Warland P. (2014), *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et les organisations*, Liège : Université de Liège.
- Costa-Lascoux J. (1996), « Immigration : de l'exil à l'exclusion ? », Paugam S. (éd.), *L'exclusion : l'état des savoirs*, Paris : La Découverte, p. 158-171.
- Delgrange X. et Lerouxel H. (2015), « L'accommodement raisonnable, bouc émissaire d'une laïcité inhibitrice en Belgique », Bribosia E., Rorive I. (dir.), *L'accommodement de la diversité religieuse, Regards croisés Canada, Europe, Belgique*, Bruxelles : Peter Lang, p. 203-286.
- Denies N. (2014), « Gérer la diversité convictionnelle. Un nouveau défi pour le monde du travail ? », *Agenda interculturel*, n° 323, p. 4-7.
- Desmarez P., Van Der Halen P. et Ouali N. (2004), *Minorités ethniques en Belgique : migration et marché du travail*, Gand : Academia Press.
- Foblets M.-C. (2011), « Le droit face à la multiplication des revendications identitaires. Pluriculturalité et pluralisme juridique au départ de l'expérience belge », Ringelheim J. (dir.), *Le droit et la diversité culturelles*, Bruxelles : Bruyant, p. 877-906.
- Geadah Y. (2007), *Accommodements raisonnables. Droit à la différence et non différences des droits*, Montréal : VLB
- Hervieu-Léger D. (1999), *La religion en mouvement : le pèlerin et le converti*, Paris : Flammarion.
- Jonlet S. (2010), *Pratiques islamiques et monde du travail — Regards de musulmans en région liégeoise*, Louvain-la-Neuve : Cismoc.
- Kalamalikis N. (2004), « Les focus groups, lieux d'ancrages », *Bulletin de Psychologie*, v. 57, n° 3, p. 281-289.

- Kalev A., Dobbin F. et Kelly E. (2006), « Best Practices or Best Guesses ? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies », *American Sociological Review*, n° 71, p. 589–617.
- Lambert Y. (1994), « Les régimes confessionnels et l'état du sentiment religieux », Baubérot J. (éd.), *Religions et laïcité dans l'Europe des Douze*, Paris : Syros.
- Lambert Y. (2000), « Le rôle dévolu à la religion par les Européens », *Sociétés contemporaines*, n° 37, p. 11-33.
- Maço A. (1999), *Intégration et identités. Stratégies et positions des jeunes issus de l'immigration*, Bruxelles : De Boeck.
- Maço A. (2002), *Compétences interculturelles des jeunes issus de l'immigration. Perspectives théoriques et pratiques*, Paris : L'Harmattan.
- Maço A. (2006), *Processus identitaires et intégration. Approche psychosociale des jeunes issus de l'immigration*, Paris : L'Harmattan.
- Maço A., Barras C. (2013), *La diversité culturelle dans les PME. Accès au travail et valorisation des ressources*, Paris : L'Harmattan.
- Maço U. (dir.) (2004), *Reconnaissance et discrimination : présence de l'islam en Europe occidentale et en Amérique du Nord*, Paris : L'Harmattan.
- Manonni P. (1998), *Les représentations sociales*, Paris : PUF.
- Open Society Foundation (2011), *Muslims At Home in Europe*, Londres.
- Paugam S. (dir.) (2007), *Repenser la solidarité : L'apport des sciences sociales*, Paris : PUF.
- Phillimore J., Craig L., Goodson L. et Sankey S. (2006), *Employability initiatives for refugees in Europe : looking at and learning from good practice*, Birmingham : Centre for Urban and Regional Studies.
- Rea A. (2015), « Les politiques de diversité à Bruxelles : entre politique symbolique et action positive », Ringelheim J., Herman G. et Rea A. (dirs), *Politiques antidiscriminatoires*, Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- Robertson R. (1998), « Glocalization : time-space and homogeneity-heterogeneity », Mike F., Lash S. et Robertson R. (éds), *Global Modernities*, Londres : Sage, p. 25-44.
- Saygin M. (2015), *La laïcité dans l'ordre constitutionnel belge*, Louvain-la-Neuve : Academia.
- Schnapper D. (1991), « L'intégration : définition sociologique », *Migrants-formations*, n° 86, p. 32-59.
- Simmel G. (2003), *Le conflit*, Saulxures : Circé.
- Taylor C. (1992), *Multiculturalism. Examining the Politics of Recognition*, Princeton : Princeton University Press.
- Torrekens C. (2005), « Le pluralisme religieux en Belgique », *Diversité canadienne*, v. 4, n° 3, p. 56-58.
- Unia et SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (2015), *Monitoring socio-économique 2015*, [www.emploi.belgique.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=44124](http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=44124).
- Van Campenhoudt L. (2007), *Introduction à l'analyse des phénomènes sociaux*, Paris : Dunod.
- Van Campenhoudt L., Chaumont J.-M. et Franssen A (2005), *La méthode d'analyse en groupe. Applications aux phénomènes sociaux*, Paris : Dunod.
- Weber M. (1992), *Essais sur la théorie de la science*, Paris: Pocket.
- Yernaux A. (2014), *Les convictions du travailleur et l'entreprise : du dilemme entre vie professionnelle et éthique personnelle*, Waterloo : Kluwer.