

Gestion de l'islam dans les *call centers* de Bruxelles

Khadija Oualmakran

Depuis près de 50 ans, l'islam a pris une place dans le paysage socioculturel belge, suite aux migrations de familles ouvrières issues du Maghreb et de la Turquie, ainsi que, plus récemment, d'autres régions du monde. Cette réalité projette au-devant de la scène publique une forme de diversité spécifique : la religion musulmane. Si l'on peut considérer que l'Europe a toujours été le berceau de cultures et religions diverses, les migrations de masse qui suivent la Deuxième Guerre mondiale ont certainement accentué cette diversité (Lamghari, 2012).

Afin d'envisager les questions liées aux diversités culturelles, différents concepts sont développés dans les pays européens récepteurs de migrations. Ainsi, apparaît, dans les années 70, le concept de multiculturalisme en provenance des États-Unis et du Canada davantage habitués à des demandes de reconnaissance de la part de différents groupes ethniques ou religieux. Il s'agit de la reconnaissance institutionnelle de l'existence d'identités culturelles, ethniques, religieuses et sociales diverses au sein de la sphère publique : « *Ces identités sont portées par des groupes auxquels sont attribués des droits, qui visent à garantir le respect des diverses cultures en présence.* »¹ Elles sont considérées comme légitimes et peuvent subir des transformations. Ce processus s'oppose au monoculturalisme qui est l'injonction faite à tous les groupes composant la société de s'assimiler à une culture considérée comme majoritaire et dès lors comme devant être la posture commune et visible convenant à tout un chacun. Quant au concept d'interculturalisme, il vise à dépasser la critique faite au multiculturalisme d'accentuer les différences entre groupes plutôt que les ressemblances et les dynamiques d'interférence. L'interculturalité se définit ainsi comme « *l'ensemble des processus – psychiques, relationnels, groupaux, institutionnels... – générés par les interactions entre cultures en présence, dans un rapport d'échanges réciproques et dans une perspective de sauvegarde d'une relative identité culturelle*

¹ www.millenaire3.com/contenus/ouvrages/lexique28/multicult.pdf.

chez les partenaires en relation. »¹ Ainsi, l'interculturalisme induit le respect des différences et la recherche de ce qui peut rassembler.

Cependant, l'actualité nous force à considérer que les concepts de multiculturalisme et d'interculturalisme ne suffisent pas toujours à aborder les questions posées par l'islam en Europe, notamment sur les terrains de la scolarité, des formations et de la vie professionnelle. De ce fait, le concept de co-inclusion réciproque tente d'aller plus loin (de Changy et coll., 2007) : il « désigne la reconstruction du regard sur soi-même et sur les autres que chaque partie en relation – musulmans et non-musulmans en l'occurrence, sous leurs diverses facettes – est amené à réaliser par l'inclusion de l'autre et de son point de vue dans la définition de soi. Cette co-inclusion apparaît indispensable dans une volonté de parvenir à vivre ensemble qui ne soit ni de l'ordre du développement en apartheid ni de l'ordre du conflit plus ou moins latent ».

Selon Camilleri (1990, 85) qui introduit l'idée des stratégies identitaires comme moteurs de l'interculturalisation, « *les individus, dans la construction de leur identité, cherchent à atteindre une cohérence entre la fonction ontologique (relative à l'enculturation ou l'éducation) et la fonction pragmatique ou instrumentale (relative à la nécessité de s'adapter à l'environnement)* ». Cet objectif est en général atteint, mais les processus de recomposition identitaire souffrent de complications dans des situations de migrations où il existe d'importantes divergences entre les valeurs, représentations et codes culturels qui sont à la disposition des migrants et de leurs enfants. Pour contrer une forme d'assimilation, des stratégies cognitives se mettent alors en place afin de réduire les différences et de développer une valorisation de soi et ce, d'autant plus que la société d'accueil entretient souvent un rapport asymétrique à travers lequel elle renvoie une image négative vers la minorité. Camilleri fait la distinction entre deux types de stratégies :

- la prééminence des préoccupations pragmatiques sur les préoccupations ontologiques ;
- la recherche de cohérence entre les préoccupations pragmatiques et ontologiques, soit :
 - une cohérence simple : supprimer les codes culturels en opposition,
 - une cohérence complexe : tenir compte des éléments contradictoires et tenter de les articuler au mieux,
 - ou encore, une cohérence par modération des conflits de codes : limiter les conflits à défaut de ne pouvoir les éviter.

De manière complémentaire à l'approche psychosociale de Camilleri, Berry (1994) propose une typologie sociopolitique des différentes

¹ www.rifeff.org/pdf/Ouvrage_fef_2_additif2.pdf, consulté le 14 juillet 2013.

postures adoptées par les individus et les groupes en situation d'acculturation¹ : d'après cette typologie devenue classique, le type d'acculturation est défini par l'acteur/le groupe « migrant » selon sa décision de maintenir une « identité d'origine » ou de s'ouvrir à la culture « majoritaire ».

- Si le sujet (individuel ou collectif) opte pour l'intégration, il cherchera à garder sa culture d'origine tout en s'ouvrant à celle de la société d'accueil. Il tentera de lier au mieux sa vie privée/religieuse et professionnelle et disposera ainsi d'une « double culture ». Il s'inscrira dans la philosophie du *multiculturalisme*.
- Par contre, si le sujet renonce à sa culture d'origine afin d'opter pour celle de la société d'accueil et réalise ainsi une séparation nette entre la vie privée/religieuse et professionnelle, il rentrera dans un processus d'*assimilation*.
- Quant à la *séparation*, elle a lieu lorsque le sujet tente de garder sa culture d'origine à tout prix et refuse toute forme d'interaction avec la culture de la société d'accueil et toute distinction entre vie privée/religieuse et professionnelle. Il fera dominer sa culture de départ sur tout le reste.
- Enfin, la posture de la *marginalisation* est celle où le sujet rejette autant sa culture d'origine que celle de la société d'accueil.

	Maintenir sa culture d'origine	Ne pas maintenir sa culture d'origine
Ouverture à sa nouvelle culture	Intégration	Assimilation
Pas d'ouverture à sa nouvelle culture	Séparation	Marginalisation

Remarquons que pour être simple, cette théorisation ne tient pas compte des contextes nationaux qui peuvent être plus ou moins permissifs par rapport aux apports culturels des populations migrants, notamment dans une question comme les croyances et les visions du monde. Par ailleurs, on peut s'interroger sur l'adéquation de ce modèle pour traiter des questions qui touchent tant les migrants que leurs enfants et petits enfants nés dans leur pays d'immigration. Il faut reconnaître cependant que l'outil reste efficace pour décrire les postures identitaires observées, par exemple sur le champ de la vie professionnelle, et offre un support concret à la théorie des stratégies identitaires de Camilleri.

Pour corriger l'unilatéralité de l'approche de Berry, il est nécessaire d'introduire dans toute étude des stratégies identitaires un croisement avec l'observation des politiques et des pratiques de gestion de la diversité culturelle dans des espaces donnés.

¹ « L'ensemble des phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entraînent des changements dans les modèles culturels initiaux de l'un ou des deux groupes » (Redfield et al., 1936).

La gestion de la diversité culturelle (Davel et coll., 2008) a pour objectif la recherche d'une cohésion sociale et politique au sein d'une entité où cohabitent des populations socialement et culturellement hétérogènes, politiquement et économiquement inégales. Elle vise l'inclusion et la participation socioculturelle, économique et politique de toute population dont les minorités, par exemple, celles issues d'immigration.

Malgré cette définition ouverte, force est de constater qu'en Europe et en Belgique, depuis le début des années 2000, la plupart des chantiers qui posent la question de la gestion des diversités dans l'espace public – et singulièrement dans la vie professionnelle – concernent l'islam (Adam et Rea, 2010). Cela est d'autant plus vrai que cette religion est devenue davantage visible, dans une ville comme Bruxelles, par exemple, par l'augmentation de la population de culture musulmane¹, leur arrivée massive sur les marchés de la scolarité, de la formation et de l'emploi ce qui va de pair avec la naissance de revendications culturelles, l'implantation de nouvelles mosquées, l'ouverture de commerces halal, etc.

Les revendications culturelles les plus souvent rencontrées dans le monde professionnel et scolaire sont souvent relayés par la presse et occasionnent de nombreuses commentaires en sens divers : droit au port du foulard et autres accommodations vestimentaires, droit à des congés les jours des fêtes religieuses, droit à un espace-temps de prière, droit à un aménagement d'horaire durant le ramadan et le vendredi... (Lamghari, 2012). On constate également que l'apparition de l'islam sur les lieux de travail et de formation complexifie, notamment, les rapports entre genres.

Globalement, certains musulmans demandent la légitimation de leurs pratiques ou modes de vie religieuse au travail ; quant aux entreprises, elles recherchent la paix sociale tout en assurant les conditions d'un rendement optimal. Ainsi, il est pertinent de s'attarder sur la façon dont les musulmans mobilisent leur identité religieuse au travail et à quelle fin, quand, où, dans quelles circonstances, avec quels résultats... En effet, depuis les années 90, se développe en Europe un management dit interculturel qui a pour objectif de prendre en ligne de compte la diversité culturelle et culturelle des travailleurs au sein des entreprises (Lamghari, 2012). S'inspirant des réalités québécoises et de l'insertion de personnes moins valides au travail, elle a ainsi donné

¹ Selon la presse quotidienne, depuis des années, le prénom de garçon le plus donné aux nouveaux-nés à Bruxelles est Mohamed. Chez les filles, c'est Sarah qui emporte la palme.

naissance, notamment en Belgique, à toute une série d'aménagements raisonnables (Adam et Rea, 2010). Selon le Centre pour l'Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme, l'absence d'accommodations peut être considérée, dans certaines circonstances, comme une discrimination¹.

L'étude concerne la demande d'islam et sa gestion au sein du secteur des *call centers* de la capitale. Ce secteur en expansion composé essentiellement de PME propose à ses clients, notamment, des études de marché et des sondages par téléphone. Basé sur l'usage des TIC, le travail s'y effectue couramment à domicile ou à distance, sans rencontrer les personnes sondées. La grande majorité des travailleurs sont des enquêteurs par téléphone qui souvent ont des statuts relativement précaires : indépendants, jobistes, preneurs de travail complémentaire, etc.

Démarche méthodologique

L'échantillon est constitué de huit *call centers* situés à Bruxelles, numérotés de 1 à 8. Nous avons y réalisé sept entretiens avec des responsables et 25 avec des travailleurs ou anciens travailleurs exerçant ou ayant exercé la profession d'enquêteurs (par téléphone). La majorité est constituée de femmes belges, d'origine maghrébine et musulmanes². Tous les témoins portent des noms d'emprunt, ils ont été sollicités début 2013 pour répondre, en face à face, à un questionnaire semi-structuré.

- 1 est une structure de taille moyenne. Elle est spécialisée dans les études de marché et les sondages politiques ou écologiques par téléphone ou sur le terrain. Il y a approximativement dix employés, hormis les enquêteurs. Ces derniers sont des employés ou des étudiants dans 90 % des cas. Ils n'ont pas de contact avec la direction et travaillent en français ou en néerlandais. Les musulmans représentent 90 % de l'effectif et la répartition hommes/femmes est de 50-50. Quant aux femmes, environ la moitié porte le voile : 25 % de l'effectif total.
- 2 existe depuis 1986. C'est une petite structure familiale de trois personnes, sans les enquêteurs. Cette société est spécialisée dans les études de marché qu'elle réalise sur

¹ Les Assises de l'Interculturalité tenues en 2008 recommandent l'assouplissement des normes générales afin de permettre aux membres des minorités culturelles de vivre et de travailler en accord avec leurs convictions et d'étudier plus avant les éventuels avantages et inconvénients qu'offrirait l'extension du concept d'aménagements raisonnables, tel qu'il est défini dans la loi anti-discrimination du 10 mai 2007, afin que ces derniers ne concernent plus seulement les personnes handicapées, mais qu'ils puissent aussi être appliqués à d'autres situations, notamment celles liées à la conviction religieuse ou philosophique (www.diversite.be/?action=artikel_detail&artikel=482, consulté le 14 juillet 2013).

² L'auteure a elle-même exercé cette profession durant plusieurs années, dans plusieurs entreprises de Bruxelles.

le terrain ou par téléphone à travers l'Europe en français, néerlandais, mais aussi en anglais, espagnol, italien, polonais, allemand... Beaucoup d'enquêteurs travaillent à domicile par facilité. Il y a autant d'hommes que de femmes et la diversité culturelle et culturelle y est très large.

- 3 est une structure moyenne composée de huit employés, hormis les enquêteurs. Elle effectue des études de marché, ainsi que de la vente de service par téléphone en français ou en néerlandais. Les enquêteurs sont des employés dans 10 % des cas et pour le reste, ce sont des étudiants. Quant aux musulmans, ils représentent 60 % du staff et les femmes sont dominantes à 70 % dont la moitié porte le voile.
- 4 est une petite structure de six employés qui ne réalise que périodiquement des études de marché. Les enquêteurs sont à 80 % des femmes et les musulmans y représentent 50 %. Le taux de femmes voilées y est important.
- 5 est une structure moyenne qui existe depuis 1988. Cette entreprise dispose d'un bureau à Namur et à Bruxelles. Celui de Bruxelles comporte neuf postes. Quant aux enquêteurs, ce sont des indépendants ou des étudiants, tous francophones dont une majorité d'étudiantes musulmanes. L'entreprise réalise des études sociologiques. L'ambiance y est familiale. S'il existe une hiérarchie en théorie, elle est peu ressentie sur le terrain, tout comme chez 2, également une très petite entreprise.
- 6 est une petite société composée de sept postes dont deux remplis par des intérimaires. Elle existe depuis 1992, mais s'est développée en *call center* en 2010. Elle effectue de la prospection en néerlandais et en français. Sur les sept personnes, quatre sont des femmes, dont trois musulmanes voilées.
- 7 est une petite structure composée de trois personnes. Elle réalise des études pour le secteur public et le secteur privé, en français et en néerlandais. La plupart des enquêteurs sont des étudiants, dont 70 % de musulmans.
- 8 fait partie d'une grande société qui existe depuis 1950. Elle comporte 25 employés et 400 enquêteurs, dont cent qui travaillent par jour. Ces derniers ont pour moitié le statut d'étudiant et sont moitié des indépendants. Il s'agit alors de retraités ou de personnes cherchant une activité complémentaire à leur travail. La société réalise des études pour le secteur public et des études de marché, en français ou néerlandais. Le travail s'effectue à domicile dans 99 % des cas.

Pratiques islamiques au travail

*Habillement et aspect physique*¹

Selon les préceptes islamiques, la femme lorsqu'elle atteint la puberté doit se couvrir d'un *hijab*. Ce voile se décline de différentes façons selon les cultures. Il peut être court comme il peut être long et recouvrir tout le corps, ce que nous appelons le *jilbab*. Quant aux hommes, ils se doivent de laisser pousser la barbe. La taille recommandée varie selon les savants religieux.

Tous les *call centers* étudiés engagent des enquêteurs musulmans sans tenir compte de leur aspect extérieur. Les femmes au voile discret tout comme celles au long voile sont tolérées. Les superviseurs responsables de l'engagement se focalisent uniquement sur les compétences. En effet, l'apparence n'a aucune importance puisque ces

¹ Voir également l'article de Sassi dans ce livre.

personnes sont amenées à travailler derrière un écran d'ordinateur à l'abri des regards.

« Ça ne me pose pas de problème, si une personne, elle est qualifiée, répond aux critères qu'elle soit voilée ou pas, ça ne rentre pas en ligne de compte. » (Jacques)

« L'important est que la personne présente bien, qu'elle soit souriante, qu'elle parle bien » (Vanessa).

« Ils t'acceptent sans restriction ; c'est la raison pour laquelle je suis ici » (Meriem).

Toutefois, nous remarquons que dans les *call centers* où les musulmans ne sont pas majoritaires, l'acceptation du port du voile suscite des remarques négatives. Un enquêteur confie avoir surpris des propos du type : « Ce n'est pas normal ! », « Tu ne peux pas venir comme ça ! », « Si tout le monde venait comme ça, où va-t-on ? ! » Lorsque ce dernier leur fait noter qu'il est également musulman, les personnes réagissent en disant que « pour lui c'est différent qu'il est plus ouvert d'esprit et peut aborder toutes sortes de sujets », ce que ces interlocuteurs se représentent comme impossible avec des femmes voilées ou des hommes barbus.

Quand certaines études doivent se faire en face à face, les enquêteurs musulmans qui se démarquent par leur apparence ne sont pas évincés. Cependant, les zones géographiques qui leur sont attribuées seront des zones à forte population musulmane : « Par exemple, en Flandre, il ne serait pas intéressant d'envoyer un non "Belgo-belge" réaliser des enquêtes. Le racisme est très présent en Flandre, un particulier n'ouvrirait pas la porte à un "allochtone". En Wallonie, les gens sont beaucoup plus ouverts d'esprit. Même si certains refusaient de faire rentrer chez eux un étranger, ils ouvriraient au moins leur porte pour écouter ce que la personne a à dire. En ce qui concerne Bruxelles, cela dépend des communes. Dans certains quartiers, il sera plus pertinent d'envoyer des "Belgo-Belges", dans les quartiers à faible taux d'étranger, et des "Marocains" dans des quartiers comme Molenbeek, des "Turcs" sur Saint-Josse, etc. » (Vanessa).

D'ailleurs, les enquêtrices voilées expliquent préférer travailler dans des quartiers où la dominance au sein de la population partage les mêmes caractéristiques culturelles qu'elles. Elles racontent avoir eu des difficultés dans les autres zones : refus, remarques déplacées... « Le fait que je porte le voile, cela a aussi joué. Je n'allais jamais à Uccle, à Woluwé, ils allaient me fermer la porte au nez ! » (Amale).

Cet arrangement semble bénéfique pour toutes les parties : d'une part, les travailleurs musulmans sont satisfaits de pouvoir œuvrer dans un quartier où ils seront bien accueillis et, d'autre part, les responsables disposent d'enquêteurs de profils variés qu'ils peuvent dispatcher dans les différentes zones géographiques de façon à maximiser leurs

résultats. Pour la plupart des responsables rencontrés, avoir des travailleurs de diverses origines et obédiences religieuses ne peut qu'être bénéfique étant donné que ces sociétés doivent démarcher toute la population belge, voire européenne, sur une base représentative. Aussi, pour être performants, les enquêteurs doivent refléter la société dans sa mixité.

« On dispatche les enquêteurs dans les communes selon leur origine et ça arrange tout le monde » (Fatima).

Changement de prénom

Afin de limiter les refus de participer à une étude par téléphone, deux entreprises (3, 7) conseillent aux enquêteurs d'origine étrangère de changer de prénom. Seules, les sociétés 1, 4 et 8 (la plus grande), l'imposent.

« Vous devez prendre un nom occidental, sinon vous ne correspondez pas au profil recherché » (Zakaria).

Cette pratique qui concerne la majorité des entreprises visitées provoque la polémique parmi les enquêteurs. Certains n'y voient pas de problème et trouvent que c'est une bonne chose, *« vu le racisme présent en Europe »*.

« Il fallait utiliser un prénom universel, les filles s'appelaient toutes Sarah. Ça ne me dérangeait pas à ce moment-là, car c'était dans le cadre de mon travail, ce n'est pas comme si je devais cacher mon identité dans quelque chose d'important » (Nadia).

Cependant, pour d'autres cela est très dérangeant, ils ont l'impression de ne pas être réellement acceptés.

« Ça suscitait pas mal de discussions entre nous qu'on doive changer son nom, on ne trouvait pas ça normal, on se considérait comme Belge. On en parlait assez souvent, on ne comprenait pas. On n'a jamais parlé de ça avec les superviseurs, car c'était très tyrannique, ils disaient : vous donnez un nom européen et point final. Il y avait un peu d'hypocrisie, on veut bien de vous pour que vous soyez exploités, mais pas qu'on vous voit, un peu comme les Noirs un certain moment aux États-Unis » (Zakaria).

Prières

La prière est le deuxième pilier de l'islam. Il suit celui de la profession de la foi. Sa position est très importante au sein du système de vie que représente l'islam. Cependant, les pratiques religieuses ne sont pas aussi simples à mettre en place dans la réalité et différents facteurs peuvent venir les contrer.

Dans le monde professionnel, la question de la prière ne concerne qu'une partie minime des enquêteurs musulmans. D'autant plus que, dans ce secteur, la majeure partie du travail s'effectue à domicile et à l'extérieur.

« Il n'y en avait pas beaucoup qui priaient : deux, trois » (Soumaya).

Cependant, pour la partie du travail prestée dans l'entreprise et les moments de briefing, nous pouvons distinguer trois postures différentes, en suivant la typologie de Berry (1992) :

- L'assimilation : l'individu ne priera pas au travail, même si cela est possible.
- L'intégration : l'individu reportera ses prières jusqu'à ce qu'il soit rentré chez lui.
- La séparation : l'individu priera sur le lieu de travail par n'importe quel moyen ou quittera le lieu au moment des prières.

Une seule personne, parmi toutes celles rencontrées, ne prie pas sur le lieu de travail bien qu'elle cela soit permis, car elle préfère séparer sa religion de son travail. Elle rattrape toutes ses prières à la maison et parfois, rate certaines prières à cause de cela. Ce travailleur musulman trouve qu'il est compliqué de lier le travail et la prière et cela, pour des raisons pratiques, par exemple, pour faire ses ablutions. Il considère le travail comme un lieu public, non adéquat aux pratiques religieuses et personnelles et s'inscrit ainsi dans une posture d'assimilation.

Environ un tiers des travailleurs musulmans interrogés disent s'adapter en rassemblant les prières et les postposer jusqu'à leur retour à la maison, car :

- Ils estiment qu'ils ne peuvent demander ce genre de faveur à la direction. *« Pour la prière, c'est compliqué, je ne peux pas adapter la religion, mais je ne peux pas l'imposer non plus »* (Doa).
- Ils trouvent que l'organisation ou le lieu de travail ne le rend pas possible. *« Je ne l'ai jamais fait et je n'ai jamais vu personne le faire. Je rassemblais les prières. Je n'ai jamais osé poser la question, je me disais que ça n'allait pas être accepté. Les périodes de travail étaient très courtes, si tu devais prendre un quart d'heure pour faire ses ablutions et prier ça serait trop. Ils nous auraient dit de prier pendant la pause. Je n'aurais pas su où, il n'y avait pas un endroit intime et assez propre pour prier et prier devant tout le monde, c'était impensable »* (Nadia).
- Ils sont pleinement conscients qu'il serait inconcevable pour la direction d'autoriser ce type de pratiques. *« Non du tout, je n'ai jamais posé la question, car j'ai très vite compris que c'était inconcevable. Quand on parlait avec les collègues, on nous faisait vite comprendre que ce n'était pas faisable. Il n'y avait de place pour »* (Zakaria). Le témoin ajoute qu'il avait peur de poser la question et de se faire « virer ».

Ces musulmans ressentent une certaine frustration due au fait de ne pas pouvoir prier sur leur lieu de travail. Cela a des conséquences sur leur vie professionnelle : elles n'arrivent à s'épanouir et finissent par partir. En effet, dans le moyen terme, elles choisiront soit de travailler dans un *call center* plus ouvert à ce genre de pratique, soit de se réorienter professionnellement.

« Si je ne prie pas, je ne me sens pas bien. Si je rassemble les prières, c'est horrible. Cela occupe l'esprit. Qu'est-ce qui est le plus important ? Le travail ou la prière ? Si je délaisse la prière, mon argent n'aura pas de baraka¹, il ne sera pas licite ? Je me disais que de toute façon Allah va me faciliter la prière au travail. Même si le non-

¹ « Baraka » signifie bénédiction.

musulman me voit, lui-même est une créature de Dieu et je me dis qu'il sera tolérant » (Fatima).

« Il y avait une certaine frustration et on y pense, on sait qu'on doit rentrer et rattraper les prières et après une demi-journée, on est fatigué, ça avait un impact psychologiquement. Petit à petit, la démoralisation se fait, c'est la somme de ces petites choses » (Zakaria).

« Je ne pense pas que j'aurais continué si je ne pouvais pas prier à temps. Puis, tu n'es pas bien, c'est un sentiment intérieur, tu n'es pas apaisée » (Dounia).

« Je ne pouvais pas prier au travail et je ne le faisais pas. Ça a une influence sur le fait que j'ai décidé de partir, car j'étais fatiguée en sortant et je pensais à toutes les prières à récupérer » (Nassera).

À court terme, différentes stratégies sont développées afin d'accomplir la prière lorsqu'il est impossible de le faire, même de manière clandestine :

- Adapter son horaire de travail en fonction des prières : plusieurs personnes ont expliqué avoir choisi leur horaire de sorte à ne manquer aucune prière. Elles venaient soit le matin, soit l'après-midi et ne prenaient jamais de journées complètes. *« Je n'ai jamais osé prier, car n'importe qui pouvait nous voir. Je n'ai jamais osé demander si je pouvais prier. Le climat n'était pas propice à poser la question. Il y avait une mosquée pas loin. Je faisais des demi-journées parce que je ne pouvais pas prier sur place »* (Dounia).
- D'autres personnes ont confié prendre leur pause au moment de la prière afin de se rendre chez eux ou à la mosquée la plus proche.
- Certains ont opté pour le travail à domicile.

« On se fait des rappels pour aller prier, on fait la surveillance : une surveillance pendant que l'autre prie et inversement. Si quelqu'un arrive, mais cela n'est jamais arrivé, alors on prévient, et on arrête. Il y avait une crainte au début par rapport à la prière, car personne n'avait demandé l'autorisation. On essaye toujours d'être cachée et discrète. Une fois, qu'on sût que c'était permis, il n'y avait plus de surveillances mutuelles puisqu'on utilisait un local fermé » (Fatima).

Enfin, plus de la moitié des travailleurs musulmans rencontrés choisissent de prier en cachette sur leur lieu de travail, lorsque les risques sont minimes. Ils s'y encouragent les uns les autres. Ils préfèrent le faire discrètement plutôt que de demander l'autorisation à leur supérieur au risque d'essuyer un refus. Ils refusent de renoncer à leurs pratiques religieuses et optent pour la stratégie dite de « séparation » selon Berry (1992).

« Je priais au moment où je savais que personne n'allait me voir » (Fatima).

« Je priais, mais je ne sais pas si c'était permis. Je ne leur en ai jamais parlé, les superviseurs n'étaient pas souvent là. On a toujours cette crainte qu'on nous dise non et qu'on nous surveille. Quand la voix est libre, on y va et on ne se pose pas de question » (Amale).

Les demandes officielles pour prier sur place sont plutôt rares ; elles ont lieu lorsqu'il n'y a pas la possibilité de prier clandestinement. Pourtant, on constate que près de la moitié des personnes qui prient sur leur lieu de travail ont demandé une autorisation et l'ont reçue.

« On devait descendre en bas et ils savaient et ne disaient rien. J'avais demandé l'autorisation. (...) C'était dans un passage donc j'ai demandé. (...) On était obligé de le dire, car on bloquait le passage » (Meriem).

Par ailleurs, certains superviseurs sont eux-mêmes musulmans et se rendent souvent complices des travailleurs en fermant les yeux sur le fait que certains prient en cachette.

« Un jour, une étudiante était en pause et quelqu'un de la direction est venu par surprise et voulait aller dans la salle préparer une réunion et a été surpris de la voir y prier. Il a été choqué, mais n'a rien dit. Il est parti de la pièce. Il était gêné et les superviseurs aussi. Dès que le responsable est retourné de l'autre côté, il l'a café au directeur et lui a envoyé un mail et le directeur a directement appelé le superviseur et a dit que c'était inacceptable. Déjà qu'il était sympa d'accepter le foulard, mais que ce n'était pas une mosquée. Ça serait une salle image qui serait donnée si des clients venaient. Après cela on ne pouvait plus prier dans la salle de réunion. Mais on a fait les malignes en leur disant que c'était leur responsabilité devant Dieu s'il ne nous laissait pas prier. Ce sont des paroles qui touchent les croyants, alors le superviseur nous a donné la clef de la pièce des machines » (Sarah).

Quant aux responsables, presque tous ceux rencontrés adoptent au départ une position de tolérance. Toutefois, ils autorisent plus facilement les employés plutôt que les étudiants de prier sur place. Puis, ils posent d'autres limites.

« On a accepté la prière pendant le travail, puis on a arrêté, car un jour un juif aussi a demandé à prier et ça devenait trop un lieu de culte et il n'y a pas de salles pour tout le monde. Je leur disais qu'ils pouvaient aller à la mosquée » (Mario).

« Les travailleurs qui prient, le font durant leur pause et de façon discrète. Il y a très peu de demandes d'autorisation pour la prière. Au départ, cela se fait toujours clandestinement dans des endroits tels que le parking, le couloir, la réserve... Lorsque les responsables les surprennent, ils réagissent positivement en général. Ensuite, le bouche à oreille fait que les employés et étudiants musulmans pratiquants savent s'ils peuvent prier dans telle entreprise, et où sur place, et pour finir ne doivent pas le demander à chaque fois à leur supérieur » (Marc).

Les collègues non musulmans n'ont jusqu'à présent jamais émis de plainte au sujet de la pratique de la prière. Il faut noter que les musulmans sont majoritaires dans les *call centers* et qu'ils prient à l'abri des regards, quand ils doivent prester au centre. Les responsables pensent que si cela devait arriver, il demanderait au plaignant de faire preuve de plus de respect vis-à-vis de l'autre. Quant à la personne qui prie, on lui suggérera de faire preuve d'encore plus de discrétion.

« La religion, c'est personnel, on n'est pas obligé de la cacher, mais il faut trouver un arrangement pour que cela aille à tout le monde » (Denis).

Le vendredi

Selon les préceptes de l'islam, les hommes pubères sont obligés de se rendre à la mosquée le vendredi pour la prière de *dhor*¹. En ce qui concerne les femmes, rien ne l'oblige, mais il lui est conseillé d'y aller pour écouter le prêche de l'imam. Les enquêteurs qui désirent prendre congé les vendredis pour se rendre à l'office ou pour d'autres raisons peuvent le faire sans aucun problème étant donné que c'est eux qui établissent leur horaire en donnant leurs disponibilités de la semaine à l'avance. Vu la diversité du profil des travailleurs, la direction n'a jamais souffert d'un manque d'effectif pour ce jour. Seul, un enquêteur rencontré se démarque en refusant de prendre congé le vendredi pour aller à la mosquée même si cela ne pose aucun problème à la direction. Selon sa vision, quelqu'un qui s'engage à travailler doit s'impliquer totalement et que le reste est une affaire entre Dieu et lui.

Cependant, un des *call centers* observés semble faire des pressions auprès de ses enquêteurs, surtout les débutants, afin qu'ils viennent travailler tout le temps et renoncent ainsi à la prière du vendredi.

« En général, il n'y a pas beaucoup de monde, car c'est le début du week-end et même si j'appelais à temps pour préciser mes jours, on m'imposait quand même le vendredi. Il y avait une pression. Je devais me rassurer. Il y avait une dissonance entre ma croyance et ma pratique, j'avais tendance à modifier la croyance en me disant que ce n'était pas grave, que j'étais dans une société qui fait que... j'avais tendance à réduire cette dissonance... Ça me semblait normal de ne pas avoir congé le vendredi » (Zakaria).

Le jeûne du ramadan

Le jeûne du mois de ramadan représente le troisième pilier de l'islam. Tout musulman pubère et doté de raison se doit de s'abstenir, entre autres, de tout aliment entre le lever et le coucher du soleil. Cette pratique, à l'inverse de la prière, est très présente dans les *call centers*. Nous pouvons distinguer trois stratégies :

- L'assimilation : l'individu refuse tout impact de la religion sur son travail et continue comme à l'accoutumée ou ne pratiquera pas le jeûne.
- L'intégration : l'individu travaille durant le mois de Ramadan, mais à un rythme moins soutenu et adapte son horaire.
- La séparation : l'individu refuse de travailler durant ce mois.

Aucun des enquêteurs musulmans n'a déclaré travailler moins durant le mois de ramadan. Environ un quart des enquêteurs rencontrés ne modifient en rien leur emploi du temps durant le mois de jeûne. Pour ces personnes, le jeûne est un choix personnel et l'assume pleinement. Ils maintiennent le même rythme, mais avouent qu'il est plus difficile

¹ *Dhor* correspond à la prière de la mi-journée.

de travailler dans ces conditions. Certaines années¹, ils modifient le moment de leur pause afin de pouvoir rompre le jeûne lors du coucher du soleil. Par ailleurs, les superviseurs et la direction se montrent compréhensifs.

« Pendant le ramadan, pour ceux qui observent le jeûne, le superviseur nous prévenait quand c'était la coupure et nous permettait de prendre cinq minutes de pause et cinq minutes lors de la rupture du jeûne donc 10 minutes au total et laissait grignoter pendant le travail alors que normalement tu ne peux pas. Quand on travaillait le soir et qu'on n'était pas nombreux, la superviseuse nous laissait plus de temps et nous apportait parfois des gâteaux. C'était sympa » (Sarah).

Un tiers parmi les personnes de confession musulmane interrogées prennent congé durant la période de jeûne, et ce pour deux raisons : certains préfèrent ne pas travailler afin de profiter spirituellement du mois de ramadan, d'autres trouvent le travail en *call center* beaucoup trop pénible en état de jeûne.

« Non, je n'ai jamais travaillé pendant le ramadan. Pour moi, le mois de ramadan, je profite des journées d'un point de vue spirituel. Lire le coran, l'étudier... Profiter pour des actions sociales » (Soumaya).

« Ça aurait été intenable physiquement. Le mal de tête, tu sors de là tu es fatiguée. Avec le ramadan, encore plus. Je ne pourrai pas profiter de mon ramadan, je serai bloquée toute la journée et je ne pourrai pas aller écouter des prêches, etc. Je ne sentirai pas l'ambiance du ramadan, mais surtout, c'est la fatigue, quand tu sors de là, tu es fatiguée et tu ne sais plus rien faire » (Nassera).

« Non, je n'ai pas travaillé pendant le ramadan. Les horaires étaient impossibles, ça tombait pile avec la rupture du jeûne et c'est impossible de passer la journée à discuter sans boire de l'eau. Il ne manquait pas de monde donc ça ne les dérangeait pas sinon ils auraient mis la pression » (Zakaria).

Ainsi, près de la moitié des travailleurs musulmans modifient leur horaire durant ce mois, et ce afin de rentrer plus tôt pour la rupture du jeûne en famille.

« Je m'arrangeais, je venais plus tôt pour arriver à la maison pour maghrib² » (Amale).

De façon générale, les responsables constatent un taux de travail plus faible de la part des musulmans durant la période du ramadan. Vu la mixité des enquêteurs et le fait que le ramadan tombe ces dernières années, en été, période où il y a relativement peu d'études à réaliser, cela ne pose pas de préjudice aux entreprises. Seule l'entreprise 7 se retrouve en pénurie de personnel durant cette période : des mesures y seront prises afin que les demandes de congé soient introduites à l'avance et permettre ainsi aux superviseurs d'organiser le travail.

¹ Le ramadan tombe chaque année à une période différente étant donné que les musulmans suivent un calendrier lunaire.

² *Maghrib* correspond à la prière du soir lorsque le soleil se couche. C'est également à ce moment que le musulman rompt son jeûne.

L'un des responsables rencontrés s'est plaint de la pression mise par certains musulmans auprès de ceux qui ne jeûnent pas. Il explique avoir surpris des personnes manger en cachette : « *Les gens sont obligés de suivre les autres. De prier par exemple. Une fois, il y a eu une fille qui mangeait en cachette pendant le ramadan. Tout le monde fait ce qu'il veut, il ne faut pas se cacher. On a remarqué que certains enquêteurs voulaient s'imposer. On a dit stop, chacun est libre* » (Mario)¹.

Les fêtes religieuses

L'islam comporte deux fêtes religieuses : l'*Aid fitr* et l'*Aid adha*. La première correspond à la fin de la période de jeûne du ramadan et la deuxième commémore le sacrifice du prophète Ibrahim. Ces deux dates sont importantes dans la vie du musulman. Ce sont des jours de joie, de partage en famille. Tous les musulmans rencontrés, pratiquants ou non, prennent congé durant leurs jours de fête. Cette question est non négociable, ils adoptent clairement une stratégie de séparation : « *Et même s'ils avaient dit non, j'aurai trouvé une excuse...* » (Zakaria).

Par ailleurs, ils n'ont jamais ressenti de pression pour venir travailler durant ces jours. Les enquêteurs donnent leurs disponibilités une semaine à l'avance ou la veille, selon les sociétés.

« *Nous sommes intérimaires et donc ils ne peuvent rien nous imposer. On prévient à l'avance. On s'arrange, on fait un jour de plus la semaine d'après ou on avance plus la semaine avant* » (Mimount et Ikrame).

Vu le nombre important de travailleur disponibles dans le secteur, le fait qu'il n'y ait que deux jours de fête musulmane et la mixité des profils, les absences pour ces jours ne posent, semble-t-il, pas de problèmes insurmontables pour la direction.

Contact avec les personnes du sexe opposé

Toutes les personnes rencontrées confirment n'avoir jamais eu de problème en ce qui concerne les contacts avec le sexe opposé. Certains préfèrent garder une certaine distance et cela ne cause aucun incident. Les contacts physiques tels que faire la bise ou serrer la main se pratiquent seulement entre collègues proches. Si les enquêteurs

¹ Après discussions avec les enquêteurs concernés, il s'avère qu'il ne s'agisse pas de pression exercée, mais d'une gêne ressentie par la jeune enquêtrice à manger publiquement, car durant leur période de menstrues les femmes sont dispensées de jeûne. Cependant, un responsable maghrébin a reconnu s'être caché pour manger, car il ne pratique pas le jeûne. Lorsqu'il se faisait surprendre par des enquêtrices, il se sentait obligé de mentir en disant qu'il était malade. Désormais, conscient que le mensonge peut nuire à sa crédibilité en tant que responsable, il ne se cache plus et assume publiquement le fait de ne pas jeûner.

musulmans sont majoritaires dans le secteur, les non-musulmans sont conscients des différences de modes de communications. Par ailleurs, plus la structure est petite, plus l'ambiance de travail est familiale et les rapports entre collègues naturels. Les musulmans s'insèrent dans une posture d'intégration : ils entrent en contact avec le sexe opposé tout en veillant au respect des règles de leur culture qui régissent les rapports hommes/femmes.

« *Je suis quelqu'un qui met directement les distances tout en restant sociable* » (Fatima).

« *C'était 90 % de personnes d'origine maghrébine et donc pas de problèmes pour ne pas serrer la main ou ne pas faire la bise* » (Zakaria).

Contact entre personnes de cultures diverses

Selon l'organisation du travail dans les *call centers*, les contacts entre collègues semblent plus limités qu'ailleurs.

« *Tu n'as pas le temps de parler. Tu arrives à 16 h 30, direct tu commences et à 21 h tu pars* » (Soufiane).

Par exemple, 1 et 4 n'autorisent que dix minutes de pause toutes les deux heures, ce qui restreint les possibilités d'échanges entre collègues et ce d'autant plus, que les bavardages entre appels sont proscrits.

« *Il n'y a vraiment pas moyen de se lier d'amitié, avec dix minutes de pause et si on dit un mot pendant le travail, on se faisait taper dessus* » (Nassera).

« *Les musulmans parlent aussi bien avec les musulmans que les non-musulmans. Les non-musulmans, on les trouve souvent dans la petite cour en train de fumer. Le temps de leur cigarette, c'était le temps de la pause et n'ont donc pas spécialement le temps de parler* » (Soumaya).

Seule la société n° 2 laisse une liberté totale aux enquêteurs en ce qui concerne les pauses puisque ces derniers sont rémunérés à l'enquête et non à l'heure. En outre, les heures à prester étant flexibles, les enquêteurs ne se rencontrent pas à chaque fois et cela empêche l'entretien des contacts. Les enquêteurs ont tendance à avoir plus d'affinités avec les personnes qui leur ressemblent culturellement ou culturellement. Ainsi, les personnes d'origine marocaine ont tendance à se regrouper entre eux, comme celles d'origine turque ou encore les néerlandophones... Toutefois, « *le groupe reste ouvert aux autres* », dit-on.

Par ailleurs, selon l'origine des individus, la langue parlée sera le français, le néerlandais, l'anglais ou autre. De ce fait, des groupes se forment en fonction de la langue également. Malgré cela, une communication minimale est toujours assurée, en réunion par exemple. Tous connaissent les formules de politesse en français. Cependant, dans une des sociétés observées, les employées d'origine

étrangère auraient tendance à discuter entre elles, dans leur langue d'origine, cela semble agacer leurs collègues francophones.

Remarquons qu'en général, bien que des liens se créent entre enquêteurs, selon les témoins, il n'est pas question d'une réelle amitié. Les collègues ne se fréquentent pas en dehors du lieu de travail. Ce phénomène est d'autant plus accentué que nombre de travailleurs se connaissaient avant de devenir enquêteur en *call center*. En effet, ils s'entraînent les uns les autres à prendre ce travail. Aussi, l'effet de groupe laisse peu de place à l'amitié d'une personne tierce.

« Certains venaient des écoles secondaires des alentours et restaient entre eux » (Sarah).

Les exceptions observées concernent les plus petites entreprises de l'échantillon comme le n° 2. Cela s'explique par le fait qu'il s'agisse d'une structure familiale, dans ces conditions d'intimité, les amitiés se créent plus facilement au sein de groupes hétérogènes.

Discussions sur des sujets religieux

Les enquêteurs n'hésitent pas à parler de leur culture ou religion entre eux.

« La prière revenait assez souvent, l'histoire aussi. J'aimais bien parler des grands personnages historiques qui ont marqué l'islam et les prophètes. C'était surtout moi qui abordais ces sujets, j'ai toujours été fasciné par les grands hommes, j'ai très jeune étudié leur histoire et j'aimais bien partager ça avec les autres. Ils étaient réceptifs, c'était vraiment une discussion, il y avait une interaction » (Zakaria).

Généralement, cela se pratique entre personnes de la même confession : ils discutaient durant les pauses, par exemple, sur l'endroit discret où ils pourraient aller prier. Certains profitaient de ces moments pour évacuer leur frustration de ne pas pouvoir prier sur place en discutant de religion.

« Je me disais : même si je ne prie pas j'accorde une certaine importance à la religion, c'est bien... » (Zakaria)

On semble observer une certaine différence entre Turcs et Marocains, ces derniers attachant plus d'importance à la pratique régulière de la religion et en parlant plus volontiers. Il arrive assez souvent que des non-musulmans interrogent les musulmans sur leurs pratiques ou que des enquêteurs chrétiens et musulmans débattent sur ce qui les rassemble ou les sépare.

« Je leur montre les bons côtés de l'islam, ça ne veut pas dire qu'il y a de mauvais côtés, disons que je leur montre les meilleurs côtés, je parle des tabous qui sont en fait mal interprétés. Je casse les préjugés. Par exemple : la soumission de la femme, la maltraitance ou encore le fait qu'elle serait inférieure. Ce sont toutes des idées reçues qui sont totalement fausses » (Fatima).

Satisfaction de la diversité

En conclusion, nous pouvons dire que globalement, les responsables tout comme les enquêteurs sont relativement satisfaits de la diversité, y compris religieuse, au sein de la société. Sa gestion est spontanée et les accommodations sont faites insensiblement, souvent amenés pas les travailleurs. Les enquêteurs sont principalement des jeunes étudiants, ce qui favorise une certaine ouverture d'esprit. Toutefois, certains responsables aimeraient voir plus de néerlandophones au sein de leur personnel. Quant aux enquêteurs, ils estiment que la diversité au sein des *call centers* est limitée puisqu'il y a une dominance de Belges d'origine maghrébine ou turque. En outre, la diversité semble réduite dans les postes à responsabilité où les « Belgo-Belges » sont plus que dominants.

« C'est bien, car c'est assez diversifié, mais depuis un certain temps, il y a de plus en plus de musulmans. Ça ne me dérange pas, mais peut-être, je me dis, que ça arrive qu'il y ait des étudiants belges de souche qui ont été surpris et mal à l'aise, car ils se sentent en nombre inférieur. C'est un des seuls endroits qui accepte le hijab et donc ça attire les musulmanes » (Sarah).

La culture et la religion : utiles à affronter les situations critiques ?

Les témoins musulmans rencontrés expliquent comment ils puisent dans leur culture et religion la force d'affronter les moments durs au travail :

- « La prière permet de se recueillir et de ressentir une certaine tranquillité. Ceci permet de se sentir moins stressé, d'être apaisée » (Fatima).
- « Les invocations me permettent de me sentir plus forte. Je remercie toujours Allah : face aux épreuves, je positive en faisant des invocations » (Fatima).
- « J'imagine que je suis plus consciencieuse dans mon travail du fait d'être musulmane, je me dis que je ne peux pas tricher dans les enquêtes. Ça m'apporte plus de rigueur » (Dounia).
- « La patience est une valeur clef de l'islam » (Fakhri) et les enquêteurs n'hésitent pas à puiser pour supporter des moments difficiles dans la vie professionnelle.

Tolérance et discrétion : outils de management de ressources humaines ?

On constate que, dans la plupart des cas, la « tolérance » est le mot qui convient pour décrire l'attitude des *call centers* vis-à-vis de certaines demandes d'islamité.

En effet, toutes les musulmanes voilées rencontrées dans ce contexte ont expliqué avoir opté pour ce job en raison de l'acceptation de leur *hijab*. Pour elles, c'est une condition non négociable. La rareté du contact avec les populations enquêtées et la clientèle des entreprises rend cette acceptation possible du point de vue des employeurs.

Il en est de même pour la prière au travail, quoique dans une moindre mesure, pour les rares fois que la question se pose, la plupart des *call centers* la tolèrent. Là encore, c'est la discrétion de l'intervention ou de l'invisibilité des travailleurs musulmans dans la chaîne de production des *call centers* qui rend possible cette relative aisance. Rappelons que dans la plupart des cas, les travailleurs doivent se donner des prénoms occidentaux (des prénoms chrétiens ?) pour plaire à leur employeur.

Par ailleurs, les travailleuses musulmanes avouent faire plus facilement de concessions là-dessus ou sur la question de la prière que sur la question du voile, bien que certaines enquêtrices relèvent le paradoxe : « *Ça devrait être l'inverse étant donné que la prière est un des piliers de l'islam et non le voile, après je trouve ça dommage qu'il n'y ait cette tolérance que dans le milieu du call center* » (Soumaya).

La question suscite le débat sur les rapports entre pratique religieuse et pratique professionnelle :

« *Personnellement, j'estime que c'est normal, je ne vois pas en quoi mon foulard diminuerait mes capacités mentales ou autres* » (Doa).

« *C'est un devoir en tant que musulmane, pour moi un travail ne justifiait pas le fait de l'enlever (le voile), surtout un travail d'étudiant, tu n'as pas de responsabilités, tu ne travailles pas pour subvenir à des besoins. C'est un luxe* » (Nadia).

« *Le voile est accepté, mais pas la prière, car ce n'est pas une mosquée selon leurs propos. C'est étonnant, ils doivent bien se douter que si on porte le voile, on prie. Si on prie pendant notre pause, pendant que les autres prennent leur collation, on ne dérange personne, on ne prend pas plus de temps et ça donne des conditions mentales optimales, permet de faire plus d'heures* » (Dounia).

Quoi qu'il en soit, l'observation dans le secteur des *call services* semble montrer que le fait d'opter pour une certaine « politique de tolérance » vis-à-vis de l'islam et de laisser se mettre en place une série d'aménagements offre des avantages aux entreprises concernées, ainsi qu'aux travailleurs :

- La présence des travailleurs de culture musulmane, en particulier, et d'origine étrangère, en général, permet de démarcher une plus large population dans une région (Bruxelles) dont la diversité ethnique est patente : « *Les call centers sont assez ouverts, car ils doivent couvrir l'ensemble de la population et donc il faut des enquêteurs qui représentent cette diversité, c'est une nécessité pour être efficace et flexible* » (Denis).
- Les enquêteurs musulmans, en général, et les femmes voilées, en particulier, savent qu'ils éprouveront des difficultés pour trouver un autre contexte de travail permettant un équilibre plus favorable entre pratiques religieuses et professionnelles. Cela limite le turn-over dans un secteur de faible rémunération, ainsi les compétences restent à la disposition des entreprises pour un prix abordable : « *Aucun problème par rapport au voile, à la limite c'est un avantage pour le patron, car cela offre une stabilité à l'équipe, le voile est une contrainte pour trouver un autre boulot : le secteur bénéficie de la fermeture des autres secteurs d'emploi.* » (Jacques). « *Si je me suis tournée vers les call centers, c'est que malheureusement, il n'y a pas d'autres secteurs pour les filles voilées* » (Dounia).

- Paradoxalement, cet emploi quasi captif, car favorable à l’alliance entre travail et culte, contribue à l’épanouissement des travailleurs croyants : ils ne doivent se passer ni de leur identité de pratiquants religieux ni de l’identité du travailleur qui permet, par-delà l’autonomie générée par le salaire, d’exister en tant que citoyen capable de consommation. Rappelons que, pour la plupart, il s’agit d’un premier emploi dans une région et dans une communauté durement touchées par le chômage. « *Cela permet aux enquêteurs d’être plus serein dans le sens qu’ils savent que la différence est acceptée et qu’ils ne doivent pas se cacher, ceci facilitera leur épanouissement, ça stress moins de venir au travail, ça permet de se sentir plus à l’aise* » (Denis). « *Ça a un impact sur le rendement, car t’es plus zen. Parce qu’on m’accepte, je m’investis dans le travail* » (Meriem). « *Le fait de prier apporte vraiment un plus dans mon travail, t’es acceptée, tu es toi-même, tu as un boulot, tu ne ressens pas un manque ou un stress dans le sens ou tu te dirais que tu dois encore rentrer prier* » (Soumaya).
- Peut-être peut-on parler d’un effet de reconnaissance ? Un marché où les uns et les autres se reconnaissent comme partenaires ? Les enquêteurs musulmans s’investissent davantage dans leur travail par reconnaissance envers les ‘faveurs’ qui leur sont accordées telles que l’acceptation du voile et de la prière. En effet, ceci contribue à leur épanouissement au travail. À leur tour, les travailleurs acceptent davantage : changement du prénom, horaires morcelés, etc. « *Le fait qu’il soit ouvert, tolérant, ça me pousse à me performer dans mon travail, à donner le meilleur de moi-même, car, comparés à d’autres, ils nous offrent beaucoup de facilités. Ça me permet de rester plus longtemps au boulot. Prier sur place, cela veut dire je ne dois pas rentrer chez moi* » (Sarah). « *Je me dis que c’est une chance de pouvoir garder son hijab et la prière, ça me motive à endurer tous les aspects négatifs que renferme le boulot* » (Soumaya). « *Là où on accepte le voile, la prière ne pose pas de problèmes. Cela dépend aussi de ton travail, si tu travailles bien, on ne va rien te dire à ta prière. Si je ne travaillais pas bien, ça me ferait des soucis, c’est clair et net. C’est pour ça que je me force à bien travailler, que je me donne à 1000 pour cent. C’est donnant-donnant, c’est vraiment ça* » (Fatima).

L’islam ou des islams ?

L’islam et sa mise en pratique ne sont pas un bloc rigide, mais sujet à diverses interprétations. Il n’existe pas un islam tout comme il n’existe pas un profil de musulman-type. Les pratiques sont diverses et dépendent de la façon dont l’individu – installé dans un pays où l’islam n’est qu’une expression religieuse minoritaire – gère sa « double culture » (Manço, 2006). Toutefois, nous pouvons faire ressortir de l’étude quelques convergences et des positions dominantes.

En ce qui concerne la question du voile et des jours de congé pour les fêtes religieuses, dans les *call centers*, les musulmans adoptent une position de « séparation » et refusent de céder sur ces points. Ils revendiquent ces droits au nom de l’égalité et mettent en avant le fait qu’un voile n’entache en rien les compétences d’une personne et qu’il est injuste d’en tenir compte. C’est du non négociable.

Pour la question de la prière, par contre, les positions sont plus complexes. Dans la majorité des témoignages, les travailleurs musulmans refusent le délaissement de la prière et trouvent une solution (quitte à ce que cela soit une solution « clandestine »), tandis

que d'autres s'adaptent en reportant à plus tard l'obligation religieuse. Bien que la prière soit importante aux yeux de tous les musulmans rencontrés, tous n'osent pas la revendiquer pour autant. Certains qui la pratiquent clandestinement n'osent pas demander l'autorisation et pensent qu'il n'est pas possible d'ouvrir un débat sur cette question. Ce point est représenté comme non négociable pour le patron¹.

Les témoins adoptent, pour la plupart, une « stratégie d'intégration » pour le jeûne du ramadan et les contacts avec les personnes du sexe opposé. Ils arrivent à lier les exigences de leur double identité professionnelle et religieuse sans rentrer en conflit.

Enfin, pour tous les musulmans rencontrés, pratiquants ou non, leur religion et culture leur offrent des ressources utiles pour affronter les situations d'adversité et rendre le travail moins pénible. Les accommodations sont également un outil pertinent de management, dans le sens où ils laissent la porte ouverte à des formes de négociations². Toutes les parties sont gagnantes, même si les parts ne sont pas égales.

Références bibliographiques

- Adam I. et Rea A. (2010), *La diversité culturelle sur le lieu de travail. Pratiques d'aménagements raisonnables*, Vrije Universiteit Brussel, Université Libre de Bruxelles.
- Berry J. W. et coll. (1992), *Cross-cultural psychology. Research and applications*, Cambridge: CUP.
- Camilleri C. (1990), « Positionnement identitaire chez l'adolescent maghrébin en France », Kridis N. (éd), *Adolescence et identité*, Marseille : Hommes et Perspectives.
- Davel E. et coll. (sous la direction de) (2008), *Gestion en contexte interculturel. Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Québec : Presses de l'Université Laval.
- De Changy J., Dasseto F., Marechal B. (2007), *Relation et co-inclusion. Islam en Belgique*, Paris : l'Harmattan.

¹ Si cette représentation des travailleurs reste à vérifier auprès de leurs employeurs, elle recoupe d'autres observations présentées dans ce volume : lire notamment la partie de Lesoile.

² « Travailler ces questions non pas uniquement à partir d'une vision sociologique, mais également à partir d'une approche théologique (souvent mise à l'écart a priori) peut aider la découverte de solutions, comme des espaces de négociation pour traiter les demandes en lien avec le management interne à l'entreprise et avec la participation de différents acteurs qui y interagissent (employeurs, syndicats, personne de confiance, travailleurs). Des exemples commencent à exister, notamment au sein des entreprises multinationales installées dans des pays musulmans » (communication écrite de R. Bathoum, 2013).

- Lamghari Y. (2012), *Islam en entreprise*, Louvain-la-Neuve : Academia, Paris : L'Harmattan.
- Manço A. (2006), *Processus identitaires et intégration. Approche psychosociale des jeunes issus de l'immigration*, Paris : L'Harmattan.
- Redfield R., Linton R., Herskovits M. M. (1936), « Memorandum for the study of Acculturation », *American anthropologist*, n° 38, p. 27-29.