



> **Patrick Charlier**, Centre interfédéral pour l'égalité des chances
 « Il faut s'efforcer de 'neutraliser' la demande fondée sur des motifs religieux. Elle doit être abordée et résolue comme tout autre conflit social d'ordre relationnel. »

© D.R.

Chaque entreprise devrait pouvoir développer sa propre approche de la prise en compte du fait religieux sur les lieux de travail. Le Centre bruxellois d'action interculturelle et le Centre interfédéral pour l'égalité des chances ont développé des lignes de conduite et une série d'outils méthodologiques utiles aux DRH ainsi qu'aux managers d'équipe.

Né en 1981 d'une volonté publique et de la pression conjuguée de groupes issus des migrations et des organisations syndicales, le Centre bruxellois d'action interculturelle (CBAI) a notamment pour mission de former les professionnels aux compétences interculturelles. Le public se compose en majorité d'adultes travaillant dans les secteurs public et non-marchand, en contact avec un public multiculturel. « Depuis quelques années, ceux-ci nous disent être de plus en plus souvent confrontés à des revendications d'une prise en compte de l'appartenance convictionnelle, de la part de clients ou d'usagers, mais aussi de travailleurs », explique Judith Hassoun, chargée plus particulièrement des interventions sur la diversité convictionnelle au sein du secteur formation du CBAI.

En parallèle, des demandes d'intervention sur des questions de diversité convictionnelle (interdits alimentaires, mise à disposition de lieux de prière, port de signes religieux, mixité, etc.) émanant d'institutions diverses ont com-

Une recherche-action propose un référentiel pour gérer la diversité convictionnelle

Des **balises** pour faciliter le dialogue

■ Christophe Lo Giudice

mencé à être adressées au CBAI. « La question étant complexe et sensible, le Centre a entamé une réflexion sur le sujet, en s'intéressant à la démarche de Dounia Bouzar, anthropologue spécialisée dans le fait religieux en France. Dans un livre intitulé *Laïcité, mode d'emploi* publié en 2010, elle présente l'analyse d'une quarantaine de situations problématiques d'ordre convictionnel et dégage des critères pour y répondre. »

Mais voilà : ce cadre de référence est teinté d'une conception française de la laïcité, le rendant difficilement transposable aux spécificités belges. Le CBAI a dès lors lancé une recherche-action afin d'élaborer un référentiel adapté à notre pays, en faisant appel à Dounia Bouzar pour l'aider dans la méthodologie, ainsi qu'au Centre interfédéral pour l'égalité des chances pour le contextualiser dans le cadre législatif belge. Une vingtaine de professionnels issus de différents secteurs (santé et maisons de repos, formation professionnelle, syndicats, administrations publiques, enseignement...) ont été invités à y participer, à raison d'une rencontre par mois de janvier 2012 à avril 2013. Le résultat de leurs travaux a été publié dans un ouvrage édité chez L'Harmattan, intitulé *Diversité convictionnelle - Comment l'appréhender ? Comment la gérer ?*

Effort d'empathie

« Si on veut trouver des solutions, on ne peut se limiter à s'appuyer sur des sources de droit et sur la jurisprudence, pointe Patrick Charlier, co-directeur du Centre interfédéral pour l'égalité des chances. Nous avons la conviction que, pour atteindre une véritable pacification sur les lieux de travail, il est préférable de s'attacher à développer une méthode, plutôt que de se braquer sur le contenu de la demande ou de s'inscrire dans un rapport de force. On ne pourra avancer qu'en essayant de comprendre l'autre, de se mettre à sa place et de faire un effort d'empathie. »

« On ne pourra avancer qu'en essayant de comprendre l'autre »



→ **Diversité convictionnelle. Comment l'appréhender ?**

Comment la gérer ?

Dounia Bouzar &
Nathalie Denies

Editions L'Harmattan,
Paris, 2014, 257 pages

ISBN 978-2-8061-0189-1

En tant que service public indépendant chargé de la promotion de l'égalité dans 17 des 19 critères protégés par la loi (le genre et la langue faisant exception), le Centre livre des statistiques éclairantes. En matière de discriminations religieuses ou philosophiques, 43% des dossiers traités relèvent des médias, 23% de l'emploi, 11% de l'enseignement et 10% de la vie en société. Pas moins de 88% de ces dossiers concernent des Musulmans et l'Islam, sans pour autant que tous ne relèvent de l'islamophobie, ni ne soient forcément une infraction à la loi.

A l'initiative du Centre interfédéral pour l'égalité des chances, un outil internet a été mis en œuvre pour fournir de l'information et des recommandations sur le port de signes convictionnels dans l'emploi, les services publics et l'enseignement (accessible via cette adresse : <http://signes.diversite.be>). « La liberté d'exprimer ses convictions est le point de départ. Il peut exister d'éventuelles limitations, mais qui doivent être circonscrites, justifiées et proportionnées. Et, à ce niveau, nous encourageons la concertation, dans le cadre des organes de concertation existants et/ou en créant des espaces de confiance, mais toujours en associant les personnes concernées elles-mêmes. »

Bénéfice pour tous

C'est là que le fruit de la recherche-action du CBAI prend tout son sens. « Une trentaine de situations de terrain ont été identifiées et analysées, afin d'isoler et de clarifier des critères objectifs permettant d'aider à la décision, indique Judith Hassoun. L'enjeu pour les entreprises consiste à traduire ces lignes de conduite dans leurs réalités, ce qui pourra se faire de façon différente selon qu'on soit, par exemple, une entreprise privée ou une institution publique. »

La perspective est celle du PGDC, le « plus grand dénominateur commun », dans la définition que lui octroie Dounia Bouzar, à savoir « donner à une demande particulière une réponse qui se conçoit en norme universelle ». L'égalité de traitement et la cohésion des équipes en sont le fil rouge commun. « L'objectif consiste à sortir d'une pratique qui consisterait à dire 'oui' à celui qui exprime une demande avec le plus de conviction ou qui s'inscrit dans un rapport de force - que ce soit à l'égard du manager ou entre travailleurs -, et à rechercher des solutions créatives allant dans le sens de ce qui rassemble, plutôt que de ce qui divise. »

« Toute demande, individuelle ou collective, à caractère religieux doit être considérée



→ **Judith Hassoun**, Centre bruxellois d'action interculturelle

« L'objectif consiste pour l'entreprise à rechercher des solutions créatives allant dans le sens de ce qui rassemble, plutôt que de ce qui divise. »

© D.R.

comme une chance de trouver une solution qui apporte satisfaction au demandeur et qui présente également, par ailleurs, un 'bénéfice pour tous', souligne Patrick Charlier. Il faut s'efforcer de 'neutraliser' la demande fondée sur des motifs religieux, par l'adoption de dispositions générales, neutres, ayant fait l'objet d'une concertation préalable, et non déformées par un prisme religieux ou culturel. Les questions

qui relèvent des convictions doivent être abordées et résolues, de prime abord, comme tout autre conflit social d'ordre relationnel. »

Sortir de la subjectivité

Patrick Charlier illustre le propos d'un exemple. « Un

manager s'interroge sur comment répondre à la demande d'un groupe de salariés venus s'inquiéter au sujet de plusieurs collègues ayant annoncé qu'ils ne viendraient pas manger car ils suivent le jeûne pour le ramadan. Le groupe lui demande d'intervenir car il craint que la privation de nourriture et de boisson empêche leurs collègues de travailler normalement et, surtout, de résister à la fatigue, ce qui pourrait générer un danger pour autrui. »

Sans s'immiscer dans la pratique du culte, le manager vérifiera que le comportement des travailleurs, peu importe ce qui les sous-tend, n'entravent pas les aptitudes requises à l'ac-

« Ce n'est pas la pratique qui est à interroger, mais ses répercussions sur le travail »

TEMPS FORTS

- La pratique des « aménagements raisonnables » ne semble pas être une solution adaptée à la gestion du fait religieux en entreprise.
- Or, c'est souvent à cette solution que les entreprises recourent, généralement de manière informelle, voire dans les relations entre collègues.
- D'autres méthodes de prise en compte existent, collectives, fondées sur la compréhension de l'autre et des enjeux, ainsi que sur le dialogue.

complissement de leurs missions. « Ce n'est pas la pratique du jeûne, pas plus que la conviction elle-même, qui peut être interrogée par le responsable. Ce sera la répercussion que cette dernière peut avoir sur l'aptitude du travailleur à la fonction et sur le travail à accomplir. »

Faire appel aux outils et organes de concertation semble opportun, par exemple pour inscrire dans le plan de prévention des risques et la description de fonction l'importance d'être dans un état physique adéquat qui n'altère pas les aptitudes à remplir la mission et demander aux salariés de s'y engager. « En cas de questionnement, ce n'est pas au manager de décider de l'aptitude, mais au médecin du travail qui est le seul à pouvoir constater légalement une inaptitude, quelle que soit l'origine de celle-ci, conclut-il. Et, si la sécurité est en jeu, il s'agira de revoir l'organisation du travail pour l'ensemble des travailleurs, par exemple en créant des tandems où l'un est à même d'épauler l'autre... ■

Pour le compte du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, une équipe de chercheurs de l'Université de Namur a exploré les « ajustements concertés » mis en place dans les entreprises belges en fonction des convictions philosophiques et religieuses. L'échantillon porte sur 47 organisations. Celles-ci se disent unanimement opposées à l'octroi de congés supplémentaires pour raisons religieuses. Mais une sur deux admet qu'il faudrait donner priorité à une demande de congé pour motif religieux. Sur la modification des jours fériés légaux, les avis sont partagés : 55% s'y refusent, pour 45% se disant favorables (idéalement à raison d'un seul jour).

La pratique de la prière sur le lieu de travail constitue un autre sujet sensible. Près de quatre entreprises sur cinq sont d'avis qu'il ne faut pas interrompre le travail, mais que des moments de pause déjà prévus peuvent être utilisés librement par les travailleurs, et donc aussi pour prier. Le code vestimentaire est également vu comme problématique, car c'est par ce biais que la question revient le plus fréquemment devant les tribunaux ou dans la presse. Quatre sociétés sur dix estiment qu'il faut interdire le port de signes convictionnels au travail. Une proportion quasi identique (43%) est d'avis que cette interdiction doit se limiter aux fonctions de représentation ou en contact avec la clientèle. 17% les autorisent. Mais si des vêtements de sécurité sont obligatoires, ils sont incompatibles avec toute flexibilité en matière de port de signes religieux, et ce à l'unanimité de l'échantillon.

Faut-il prévoir au restaurant d'entreprise des plats adaptés aux convictions religieuses ? La crainte qui émerge porte sur la logistique que cela impose et, surtout, sur le risque d'ouvrir une boîte de pandore amenant à aller toujours plus loin dans les spécificités demandées. Dès lors, 32% des entreprises interrogées disent que la cantine ne doit pas proposer de tels plats, là où 30% estiment que des accords devraient être conclus entre l'employeur et les travailleurs de manière générale. Mais, pour les repas d'entreprise (par exemple lors d'une fête de fin d'année), l'ouverture à la prise en compte de convictions philosophiques et religieuses est plus grande. En période de jeûne, 85% des répondants sont d'avis qu'il faut adapter le travail/le planning en conséquence.



Vous êtes un entrepreneur.

Un indépendant, un manager, un coach. Vous voyez des opportunités là où d'autres voient des obstacles. Vous savez repérer les talents et les motiver mieux que personne. Vous savez aussi ce que travailler dur signifie. Tout comme mordre la poussière. Mais plus encore, vous savez vous relever, persévérer et vous donner à 100% dans la poursuite de vos projets !

Et plus que quiconque, nous sommes fans de votre ambition ! Laissez-nous écarter les obstacles sur votre route.

Laissez-nous vous aider à entreprendre.



Entreprendre avec les entrepreneurs



www.partena-professional.be