

## RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Procédures d'ajustements concertés (« accommodements raisonnables ») en matière de diversité culturelle sur le lieu de travail

Flohimont, Valérie; Lambert, Charlotte; Tasiaux, Alexandra; Vandevort, Lief; Prud'Homme, Julie

*Publication date:*  
2014

*Document Version*  
le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

*Citation for published version (HARVARD):*

Flohimont, V, Lambert, C, Tasiaux, A, Vandevort, L & Prud'Homme, J 2014, Procédures d'ajustements concertés (« accommodements raisonnables ») en matière de diversité culturelle sur le lieu de travail: Convictions philosophiques et religieuses. UNamur, faculté de droit.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

**Procédure d’ajustements concertés  
(« accommodements raisonnables »)  
en matière de diversité culturelle sur le lieu de travail**

**Synthèse du rapport de recherche**

Recherche réalisée pour le Centre pour l’Égalité des Chances et la Lutte contre le Racisme

31 mai 2014

**Direction de la recherche :**

Flohimont Valérie (Vulnérabilités et Sociétés, UNamur)

**Equipe de recherche :**

Lambert Charlotte (Vulnérabilités et Sociétés, UNamur)

Tasiaux Alexandra (Vulnérabilités et Sociétés, UNamur)

Vandevoort Lief

Avec la collaboration de Julie Prud’Homme



## Synthèse du rapport de recherche

La présente recherche fait suite à l'étude réalisée par la VUB et l'ULB en 2010<sup>1</sup> concernant les pratiques des entreprises et administrations en matière de diversité culturelle sur le lieu de travail. L'objectif de la recherche, conformément au cahier des charges, était « d'élaborer une/des procédures d'ajustement concerté, en partant de la réalité de terrain au sein des entreprises » et donc de « développer un volet normatif de propositions de recommandations à destination des entreprises, des partenaires voire des autorités politiques ». Cet objectif découlait notamment des éléments marquants relevés par le Centre pour l'égalité des chances<sup>2</sup> dans l'étude VUB/ULB, à savoir :

1. Nombre d'entreprises font des « aménagements/accommodements raisonnables » sans le savoir, en tout cas sans mettre nommément le concept sur la pratique ;
2. Le plus souvent, ces aménagements sont décidés de manière « informelle », au niveau le plus bas de l'échelle organisationnelle, entre collègues ou avec le chef direct ;
3. Les débats sur cette question, au sein des entreprises, ne sont pas tant idéologiques que pragmatiques : l'aménagement est-il compatible avec le fonctionnement du service et avec les impératifs économiques de l'entreprise? ;
4. Toutes les demandes ne concernent pas la religion, comme par exemple celle qui concerne la demande des travailleurs d'origine marocaine de prolonger les congés d'été pour « retourner au pays ».

Afin de déterminer dans quelle mesure une loi formelle ou, à l'autre extrême, des recommandations en matière d'accommodements raisonnables sont nécessaires (avec entre les deux toute la gamme de solutions intermédiaires possibles telles que la concertation interprofessionnelle, sectorielle, d'entreprise, etc.), nous avons déterminé les questions de recherche suivantes :

1. Faut-il favoriser les solutions informelles, entre collègues ou avec le chef de service direct, ce qui a l'avantage de la souplesse, mais présente aussi le risque de l'arbitraire, ou privilégier les solutions plus formalisées au niveau de l'entreprise elle-même – solutions plus solides, mais peut-être parfois trop rigides ? ;
2. Si des aménagements/accommodements font l'objet d'un accord formalisé, quels sont les acteurs impliqués par celui-ci et à quel niveau de l'entreprise : l'employé à titre individuel, les syndicats, le règlement de travail, des intervenants extérieurs (consultants, représentants de cultes, associations, institutions publiques) ? ;
3. Comment évaluer si une demande est raisonnable ou non ? Quels sont les motifs légitimes de refus (sécurité, coût, bonne marche de l'entreprise, égalité des travailleurs, notamment de l'égalité homme/femme, gestion des relations sociales, prosélytisme, etc.) ?
4. Comment gérer les refus d'accommodements raisonnables ?

---

<sup>1</sup> ADAM, I et RÉA, A., *La diversité culturelle sur le lieu de travail : pratiques d'aménagements raisonnables*, recherche menée à la demande du Centre pour l'égalité des chances et la lutte contre le racisme, septembre 2010.

<sup>2</sup> CECLR, *Cahier spécial des charges CNTR/2012/02*.

Pour répondre à ces questions, nous avons abordé d'une part un volet juridique, d'autre part un volet plus sociologique au travers d'une étude de terrain.

Le volet juridique, sans viser l'exhaustivité, dresse un tableau de la situation en matière d'accommodements raisonnables en raison de convictions philosophiques ou religieuses. L'absence de consécration légale d'un droit aux accommodements raisonnables en droit belge, ne signifie pas pour autant que ce type de pratiques n'existe pas, bien au contraire. Comme nous l'avons relevé dans l'étude, il arrive fréquemment que des accommodements raisonnables soient mis en œuvre, parfois même sans que le bénéficiaire ou l'auteur ne soient conscient de la nature de l'action (adaptation du repas pour une fête d'entreprise, modification de l'horaire de travail ou de la nature de la tâche en période de jeûne, etc.).

Le volet étude de terrain visait à recueillir l'avis des acteurs de terrain (entreprises et administrations) concernant la nécessité ou non de légiférer et le niveau éventuel d'intervention du législateur. Cette étude a été réalisée d'une part au moyen d'entretiens qualitatifs semi-directifs, d'autre part sur la base d'une étude quantitative via un questionnaire adressé par mail à près de 1 000 entreprises et administrations. En ce qui concerne l'étude quantitative, plusieurs remarques méthodologiques et pratiques doivent être formulées. En effet, malgré des envois personnalisés et plusieurs rappels, seules 47 entreprises ont répondu au questionnaire. En outre, les entreprises ayant répondu sont essentiellement des entreprises ayant réfléchi ou ayant été confrontées à la problématique des convictions philosophiques et religieuses sur le lieu de travail. Dès lors, il nous paraît important d'insister sur la nécessité de considérer l'absence de réponses des autres entreprises contactées comme une réponse en soi. Un tel silence montre en effet combien les entreprises se sentent mal à l'aise ou démunies face à ce type de questions, voire n'osent pas réellement dire ce qu'elles en pensent, peut-être par peur de ne pas tenir un langage 'politiquement correct' ou par crainte de sanctions dans la mesure où les entreprises ont été informées du fait que le commanditaire de l'étude était le Centre pour l'égalité des chances. Pourtant, toutes les entreprises avaient été prévenues que la confidentialité et l'anonymat étaient garantis.

Les entreprises ayant répondu à l'enquête 'quantitative' sont établies dans la région de Bruxelles-Capitale (20), en Wallonie (19) et en Flandre (4) mais certaines sont actives sur tout le territoire belge, voire parfois même au-delà de nos frontières.

La taille des entreprises varie aussi extrêmement fort : entre 0 travailleur (un indépendant qui travaille seul) jusque 15 000 travailleurs.

Les entreprises sont actives dans des secteurs différents :

- Banques et assurances (8) ;
- Industrie pharmaceutique (3) ;
- Métallurgie (1) ;
- Grande distribution (4) ;
- Industrie alimentaire (2) ;
- Santé (4) ;
- Nettoyage (2) ;
- Enseignement (2) ;
- Pouvoirs locaux (2) ;

- Parastataux (3).
- secteur non communiqué (17).

Les commissions paritaires desquelles ressortissent ces entreprises sont :

- Commissions paritaires ouvriers : 111, 118, 121, 124, 140, 140.03, 145 ;
- Commissions paritaires employés : 200, 207, 209, 211, 214, 218, 220, 226 ;
- Commissions paritaires mixtes : 306, 310, 311, 326, 330, 328.02, 335, 336.

En plus de ce sondage, 18 entretiens qualitatifs semi-directifs ont été effectués. Les entretiens portaient sur les mêmes thèmes que le formulaire mais visaient à déterminer le pourquoi et le comment. 9 entretiens ont été effectués en français et 9 en néerlandais. L'entretien durait en moyenne 1h30. Les personnes interviewées travaillaient dans le secteur bancaire, le secteur des maisons de repos, les autorités locales, les autorités régionales, les parastataux, la grande distribution, le secteur du nettoyage et l'enseignement. Dans certains cas, les entreprises ont répondu en fonction de la situation au sein de leur propre entreprise, dans d'autres cas, elles ont répondu de manière plus générale, notamment lorsqu'elles ont estimé ne pas être directement concernée par le point spécifique abordé.

Quelles leçons pouvons-nous tirer de l'étude de terrain ?

En raison du taux particulièrement faible de réponses au questionnaire envoyé par mail, il est impossible d'effectuer une analyse multivariable pertinente. Nous nous sommes donc limités à présenter, dans le rapport, les réponses reçues par thèmes et par questions posées. Nous avons complété ces informations avec des passages repris des entretiens qualitatifs semi-directifs. Les déclarations reçues lors des entretiens qualitatifs permettent de compléter, d'expliquer (en partie du moins), voire de nuancer, les résultats de l'enquête. Dans certains cas, les citations issues des entretiens qualitatifs contredisent même les résultats du 'sondage'.

Il ressort des réponses aux questions posées que les répondants sont généralement mitigés et que les points de vue divergent souvent quant aux mesures à prendre, aux accommodements à accepter, aux adaptations requises, etc. Néanmoins, certains thèmes réunissent un plus large consensus. Il s'agit notamment du fait qu'il n'est pas nécessaire d'accorder des jours de congé supplémentaires pour motifs religieux ou de modifier la formulation des jours fériés dans la législation (les références aux fêtes catholiques ne semblent pas constituer un problème pour la grande majorité des répondants). Il en va également de même quant au fait d'interdire les pauses supplémentaires durant la journée de travail pour prier. Au vu des entretiens qualitatifs, ce ne sont pas tant des motifs de rejet vis-à-vis de la religion qui sous-tendent ce point de vue mais plutôt un souci d'égalité vis-à-vis des travailleurs qui ne se présentent pas comme appartenant à une religion spécifique, sont sans croyance religieuse particulière ou ne manifestent pas de besoins à cet égard. Dans le même sens, l'interdiction de porter des symboles religieux requiert une large adhésion. Toutefois, cette adhésion est à nuancer car pour la moitié des partisans de l'interdiction, celle-ci doit être limitée aux membres du personnel en contact avec la clientèle. Un point fait par contre l'unanimité : la sécurité. Dès lors qu'il est question de la protection et de la sécurité des travailleurs, tous les répondants considèrent que la sécurité doit primer les convictions philosophiques et religieuses. En d'autres termes, si sécurité et signes religieux sont incompatibles, la priorité est donnée à la sécurité. Il est vrai qu'il s'agit là d'une obligation imposée à l'employeur, notamment dans le cadre de la législation sur le bien-être au travail et qu'en cas de manquement, la responsabilité de l'employeur est engagée. Il en

va de même lorsqu'il s'agit du partage d'un bureau entre personnes de sexe différent. Tous les répondants estiment qu'il convient de refuser toute demande de bureau 'unisexe', ce qui n'est à l'inverse pas le cas lorsqu'il s'agit d'équipes de travail !

En ce qui concerne les autres thématiques abordées dans l'enquête (cantine d'entreprise, congés de circonstances, adaptation des tâches, obligation de neutralité, promiscuité hommes-femmes, uniforme, code vestimentaire, intervention du législateur, conventions sociales, repas de fête, prière sur le lieu de travail, etc.), force est de constater que les réponses reçues reflètent les débats actuels de notre société. Du pour, du contre et des hésitations, avec en filigrane la crainte de débordements ou de revendications abusives.

Partant de ces résultats, il est sans doute difficile de formuler des recommandations pertinentes et acceptables par le terrain. Il semble à tout le moins que l'on puisse conclure d'une part, que le débat n'est pas encore mûr pour une intervention législative, à quelque niveau que ce soit (législateur, accords intersectoriels, sectoriels...), d'autre part, que les entreprises confrontées à la situation de demandes ou de besoins relatifs aux convictions philosophiques et religieuses tentent de s'y prendre au mieux, en réfléchissant à tous les aspects de la question et en tentant de concilier les besoins des uns et les exigences des autres (demandes spécifiques, faisabilité pratique, etc.). En ce sens, il paraît indiqué de faire confiance au terrain et de suivre attentivement les développements de cette question dans les prochains mois, voire les prochaines années.