

Quand la religion s'invite dans les entreprises sénégalaises : impacts des pratiques religieuses sur les modes de gestion des entreprises Sénégalaises

When religion invites itself into Senegalese businesses : impacts of religious practices on the management methods of senegalese businesses

SIMEN Serge Francis Nana

Enseignant-Chercheur à l'Ecole Supérieur Polytechnique (ESP) de Dakar
Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), Sise Fann résidence-
Sénégal

Directeur du Laboratoire de recherche Entreprise et Développement
(LAED)/ESP UCAD-Dakar/Sénégal
serge.simen@gmail.com

NIMAGA Amara

Enseignant-Chercheur à l'Ecole Normale d'Enseignement Technique et
Professionnel (ENETP), Campus universitaire de Kabala au Mali
Membre du Laboratoire LAED /ESP UCAD-Dakar/Sénégal

nimaga_amara@yahoo.fr

Mbaye SENE

Enseignant-Chercheur à l'Ecole Supérieur Polytechnique (ESP) de Dakar
Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), Sise Fann résidence-
Sénégal

Membre du Laboratoire LAED /ESP UCAD-Dakar/Sénégal
senembaye12@yahoo.fr

Date de soumission : 19/05/2021

Date d'acceptation : 07/07/2021

Digital Object Identifier (DOI) : <https://doi.org/10.5281/zenodo.5142209>

Pour citer cet article :

SIMEN & Al. (2021) «Quand la religion s'invite dans les entreprises sénégalaises : impacts des pratiques religieuses sur les modes de gestion des entreprises Sénégalaises», Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 2 : Numéro 7 » pp : 184 – 223.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the
Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cette étude est motivée par l'absence d'un cadre de référence détaillée sur le rôle de la religion, particulièrement l'islam, dans l'élaboration de pratiques de gestion adaptée. Ainsi, nous nous intéressons à la façon dont les idéaux islamiques, la culture, les valeurs, les normes sont utilisées dans les pratiques et les conséquences de celle-ci sur l'environnement de travail et la performance globale de l'organisation.

A partir d'études de cas approfondies d'entreprises au Sénégal, nous construisons un modèle de prise en charge de la religion dans la gestion des ressources humaines, et ce, au service d'une meilleure productivité au travail. Les données collectées permettent de démontrer que les entreprises qui intègrent explicitement ou implicitement ces pratiques, dans le mode de gestion, sont plus ou moins performantes que celles qui ne le font pas. Ainsi, tout manager, évoluant au Sénégal, doit être au fait de toutes les spécificités de la personnalité des individus. Ces derniers évoluent dans un triptyque identitaire (culture traditionnelle, influence arabo-musulmane et héritage colonial français) qu'il faut comprendre afin de mieux prendre en charge les impacts et ses répercussions sur le fonctionnement des entreprises nationales et la forte ou faible productivité des travailleurs.

Mots clés : Religion ; Islam ; GRH ; Entreprise ; Mode de gestion.

Abstract

This study is motivated by the lack of a detailed frame of reference on the role of religion, particularly Islam, in developing appropriate management practices. Thus, we are interested in how Islamic ideals, culture, values, norms are used in practices and the consequences thereof on the work environment and the overall performance of the organization.

Based on in-depth case studies of businesses in Senegal, we build a model for supporting religion in human resource management, in the service of better productivity at work. The data collected make it possible to demonstrate that companies which explicitly or implicitly integrate these practices in the management mode are more (or less) efficient than those which do not. Thus, any manager, evolving in Senegal, must be aware of all the specificities of the personality of individuals. The latter evolve in a triptych of identity (traditional culture, Arab-Muslim influence and French colonial heritage) that must be understood in order to better deal with the impacts and its repercussions on the functioning of national companies and the high or low productivity of workers.

Keywords : Religion ; Islam ; HRM ; Business ; management mode.

Introduction

Pendant de nombreuses années, la religion était une affaire privée, et beaucoup crurent qu'il était inapproprié pour les employés d'introduire les pratiques religieuses en entreprise (Morgan, 2005). Et pourtant, ces pratiques ont été diffusées et se sont traduites par des pratiques originales, avec mobilité religieuse et formes de religiosité hybrides (Mary, 2010). Cette dynamique des pratiques est une dimension essentielle du contexte et du vécu religieux en Afrique subsaharienne (Dasré & Hertrich, 2017). L'objectif de cet article est de montrer que l'immixtion dans l'entreprise, des pratiques religieuses, n'est pas en soi un obstacle aux performances de l'entreprise et au développement. Tout au plus, cela offre la possibilité de repenser l'organisation et la gestion de l'entreprise en tenant compte des contraintes socio-culturelles (ici, la religion) et développementales.

Dans les pays africains, laïcs en général, un constat s'impose et inspire cette étude : l'observance stricte ou occasionnelle de pratiques et rituels religieux, principalement la religion musulmane, avec ses multiples déclinaisons locales, occupe une place prépondérante dans le paysage spirituel et organisationnel ; le regain d'intérêt pour le retour à l'orthodoxie religieuse, prôné par des cadres et intellectuels.

Le passé récent a suscité un regain d'intérêt sur les problématiques de l'islam. Toutefois, l'attention des auteurs a concerné en particulier l'économie islamique, la banque islamique et ce, dans le sillage de la crise financière internationale (Branin & Pollard, 2010). Peu d'attention a été accordée à la description de la nature et au contenu des pratiques religieuses dans les entreprises. Dans le souci de construire des pratiques de gestion adaptée au contexte africain, nous postulons que la gestion des entreprises en Afrique est influencée par les normes traditionnelles, la religion et les valeurs culturelles.

Au Sénégal¹, pays laïc à dominante musulmane, on note l'existence de fortes références socioculturelles à la religion et aux pratiques culturelles musulmanes dans les entreprises nationales, grandes ou petites². (Kessy, 1998), s'oppose à travers un démenti formel à l'idée que « les traits culturels africains seraient non conformes à une bonne gestion de l'entreprise moderne ». Pour lui, l'échec de la plupart des entreprises africain s'explique en partie par le fait que « *le monde occidental a cherché à transférer en Afrique des techniques de gestion dites universelles* » et que « pour cela, certains patrons étrangers écartent les Africains de la prise de responsabilités ». S'il reconnaît les difficultés liées « aux réalités africaines », il y répond par une organisation spécifique et des méthodes de motivation adaptées. Ainsi, il lève la chape de plomb des éventuelles fatalités culturelles et religieuses qui, selon certains, pèsent sur le continent. Certes, les managers commencent à aborder ouvertement la question des effets de la culture et l'appartenance religieuse sur la vie professionnelle au travers du débat sur la diversité dans l'entreprise. (Gomez, 2012) parle de recours à un ordre religieux comme un puissant référentiel pour l'action sociale.

La religion, une ressource importante pour l'entrepreneuriat. Avant même le démarrage de leurs activités, les entrepreneurs sollicitent auprès des chefs religieux des contre-dons sous forme de prières de bénédiction, censées constituer un gage de réussite économique et sociale (Gning, 2019).

Dans ces systèmes, et surtout celui du Sénégal, on trouve des pratiques qui ne sont pas codifiées, validées ou acceptées par les directions, ce qui occasionne

¹ Selon les statistiques officielles au Sénégal, près de 85% des Sénégalais sont de confession musulmane, contre 10% de chrétiens. Même si, en règle générale, personne ne se réclame des systèmes de pensée traditionnelle, ils n'en sont pas moins présents à travers les usages sociaux des circuits magico-religieux, d'inspiration animiste, largement utilisés par les fidèles sénégalais des deux grandes religions révélées qui sont en vigueur dans le pays.

² Qu'il s'agisse de prières quotidiennes, ablutions précédant toute invocation de Dieu, jeûne de ramadan, port vestimentaire distinctif, usage ostentatoire ou intempestif du chapelet sur le lieu de travail, prosélytisme plus ou moins discret, construction de lieux de prière, création d'associations à vocation spirituelle dans l'entreprise sénégalaise.

parfois un « management spécifique » dans un environnement institutionnel théoriquement laïc. Ainsi, comment, dans un environnement socioculturel imprégné de religiosité et/ou de croyances magico religieuses, adapter les pratiques et outils de gestion pour plus d'efficacité, de productivité et de rentabilité ? Ou comment intégrer ces pratiques à la gestion de l'entreprise Sénégalaise ?

Les entreprises ne sont pas un monde à part, elles sont souvent le reflet d'une société, son baromètre et son thermomètre à la fois. Compte tenu de la religiosité et de l'islamisation de la société, les managers des entreprises nationales rencontrent toutes les difficultés du monde à utiliser leur grille de lecture habituelle, tiraillés qu'ils sont entre la laïcité proclamée dans une République et les innombrables manifestations ostentatoires d'un sacré religieux. Les signes distinctifs religieux et les pratiques du culte souvent abusifs visibles dans le lieu de travail posent parfois problème et suscitent moult réflexions. Que faire quand un salarié refuse d'être sous l'autorité d'une femme dans le cadre de son travail par conviction religieuse ? Quels comportements adopter face à des pratiques et zèles prosélytes religieux dans l'organisation par des distributions abondantes de tracts et autres sermons qui font référence à une confrérie ou dahira (Association religieuse islamique) ? Faut-il toujours tolérer, sans nuance, les ports de barbes, les foulards distinctifs, les voiles, les hijab et tuniques révélateurs d'un militantisme spirituel exacerbé ?

De nombreux travailleurs s'offrent plusieurs jours de repos après les grandes fêtes (Fête de Korité (Aïd El Fitr), de Tabaski (Aïd El Kebir), de Magal (pèlerinage à Touba) ou de Gamou (célébration de la naissance du prophète) dont la ville de Tivaouane reste l'attraction (au Sénégal). Les conséquences, pour l'entreprise, c'est de nombreux salariés qui seront absents. Cet

absentéisme a un impact sur la productivité des entreprises et administrations, sur l'économie nationale en général. Les fêtes et cérémonies familiales constituent, c'est l'évidence, le tendon d'Achille de l'économie sénégalaise et des entreprises.

Un grand immobilisme règne autour de ces questions au Sénégal, car il existe, dans le du Code du travail, des dispositifs de « répression », mais ils ne sont jamais appliqués. Des sanctions graduées sont bien connues, mais elles sont rarement mises à exécution. Corollaire de la diversité de la population et des cultures, la religion s'invite désormais dans l'entreprise au Sénégal.

Pour ces dirigeants d'entreprise, la liberté de religion est une liberté fondamentale garantie à l'extérieur de l'entreprise, mais aussi à l'intérieur de celle-ci. Toutefois, dans les pays laïcs, il faut signaler que le principe de laïcité ne s'applique pas en tant que tel dans l'entreprise. Cela signifie que la liberté de religion n'est pas absolue et que l'employeur peut y apporter des restrictions dès lors qu'elles sont justifiées par la nature des tâches confiées aux salariés. Ces salariés sont les parties prenantes ayant le plus grand impact sur la compétitivité de l'entreprise en raison de leur capacité de leur capacité à augmenter ou à réduire le niveau de productivité d'une entreprise et de leur rôle dans la chaîne de valeur (Simen et Nakou, 2021).

Dans le souci de construire des pratiques de gestion adaptées et articulées au contexte des entreprises, le débat sur la place de la culture et de la religion dans le fonctionnement et le management des organisations est ouvert. Certains auteurs militent en faveur de l'universalité des pratiques de GRH et considèrent les similitudes entre les organisations (Fall, 2019) ; (Karim & Komat, 2018) ; d'autres considèrent que les entreprises sont uniques (elles ont une identité propre), les pratiques de gestion doivent être alors

contingentes. Comme (Tayeb, 2008), les deux approches se complètent et ne s'excluent pas. Certaines pratiques sont plus susceptibles d'être universelles (structure hiérarchique, division en fonction...) et d'autres sont influencées par l'âge, la taille, le système technique, l'environnement des entreprises et la stratégie.

Cette étude est motivée par l'absence d'un cadre de référence détaillée sur le rôle de la religion, particulièrement l'islam, dans l'élaboration de pratiques de gestion adaptée. Ainsi, nous nous intéressons à la façon dont les idéaux islamiques, la culture, les valeurs, les normes sont utilisées dans les pratiques et les conséquences de ceux-ci sur l'environnement du travail et la performance globale de l'organisation. Notre objectif est alors :

- d'identifier les pratiques religieuses dans les entreprises sénégalaises ;
- de décrire comment les croyances religieuses peuvent impacter sur la productivité de l'entreprise ;
- d'expliquer le schéma d'intervention des gestionnaires de RH dans le contexte ou « foi religieuse » cohabite avec « rationalité du monde occidental. »

A partir d'études de cas approfondies d'entreprises au Sénégal, nous construirons un modèle de prise en charge de la religion dans la gestion des ressources humaines, et ce, au service d'une meilleure productivité au travail. Les données collectées permettront de démontrer que les entreprises qui intègrent explicitement ou implicitement ces pratiques, dans le mode de gestion, sont plus (ou moins) performantes que celles qui ne le font pas.

La première partie de cet article discute de la littérature qui est mobilisée pour expliquer notre cadre de référence et la justification des choix méthodologiques. Dans la deuxième partie, les résultats seront présentés et discutés en nous fondant sur une démarche qualitative constructiviste.

1. Religion et modifications des pratiques de gestion en entreprise : quelques aspects de la littérature

Les pratiques de gestion subissent aujourd'hui des modifications dans les entreprises à cause du fait religieux qui est en parfaite progression ces derniers temps.

Les rapports entre ces questions marquent la limite du débat à cause des écrits qui abordent moins la question de la religion en entreprise africaine. C'est pourquoi les fondateurs de la Revue « Politique Africaine » invitaient les chercheurs africanistes à mettre l'accent, dans leurs analyses de terrain, sur les discours et pratiques au quotidien des « petites gens », plutôt que brasser des théories universalistes élaborées et conceptualisées ailleurs. La raison en est la suivante, précise Jean-François Bayart dans ce numéro : s'il y a une inadéquation des instruments théoriques d'analyse sur une réalité, les schémas d'intervention ultérieurs seront forcément inadaptés ou erronés selon (Bayart, 1981).

C'est tout le problème épistémologique du management des entreprises africaines qui semble être à la recherche d'un modèle performant et efficace. Ainsi, depuis la fin des années 80 et le début des années 90, il y a eu un renouveau de la réflexion sur cette problématique et des travaux académiques sont désormais disponibles dans le corpus des recherches articulant gestion des entreprises et culture nationale (Faure, 2003).

1.1. Religion et entreprise : comment les pratiques religieuses s'invitent-elles dans l'entreprise ?

Les rapports entre les religions de façon générale et le développement économique ont stimulé beaucoup d'auteurs et chercheurs.

Max Weber a analysé les fondements de l'esprit d'entreprise. Pour lui, la formation et l'ascension du capitalisme restent étroitement liées aux

comportements d'individus, adeptes du protestantisme et de l'ascétisme calviniste. Le sociologue allemand a particulièrement analysé les fondements religieux de l'esprit d'entreprise, prenant ainsi le contrepied de K. Marx, pour qui l'expansion du système capitaliste renvoie essentiellement à des déterminismes économiques et non à la superstructure qui renferme, entre autres, les idées religieuses.

Pour avoir tenté d'expliquer le lien entre transformations religieuses et comportements économiques performants, M. Weber jette un éclairage, non négligeable, sur l'articulation entre valeurs protestantes, capitalisme rationnel, prédestination et ascétisme séculier du calvinisme.

Sur un autre registre, les succès économiques des pays asiatiques, le Japon d'abord, les « dragons » (Corée du Sud, Singapour, Hong Kong, Taïwan) ensuite, et plus récemment la Chine, ont poussé des chercheurs à s'intéresser de près au style de management des entreprises dans ces pays. Ainsi, depuis le début des années 90, les termes « valeurs asiatiques » se sont imposés dans la littérature managériale. Ces « valeurs asiatiques » sont des croyances et pratiques que les concernés considèrent comme des religions, différentes cependant des monothéismes classiques, en ce sens qu'elles ne font référence ni à un Dieu fondateur, ni à une église ou à une mosquée, encore moins à un livre sacré.

Ainsi, (Faure, 2003) passe en revue les systèmes de pensée philosophico-religieux des Asiatiques qui font référence à l'hindouisme, au bouddhisme, au taoïsme et au confucianisme, appelés aussi « religions sociales ». Pour elle, le succès du management asiatique s'explique par son enracinement dans le confucianisme. Celui-ci préconise un système d'éthique sociale qui privilégie des valeurs comme la sincérité, le bénévolat, la parenté et le respect de la filiation, la loyauté envers l'autorité.

La doctrine de Confucius, considérée en Chine comme une religion d'Etat, met l'accent sur la connaissance, le savoir, d'où émane toute vertu, elle préconise également un code de bonne conduite dans la vie de tous les jours et considère l'amour du travail bien fait comme le sommet de toutes les vertus. « *Manager avec Confucius* », c'est constater immédiatement la relation de cause à effet entre valeurs religieuses asiatiques et développement de ces pays, comme l'actualité au quotidien le démontre.

Pour sa part, (Tribou,1995), partant de l'hypothèse de M. Weber, cherche à l'appliquer à la religion islamique. Il voit des similitudes entre l'islam et le protestantisme comme sources potentielles de l'esprit d'entreprise. G. Tribou soutient et défend l'idée d'un entrepreneur musulman dans la mesure où celui-ci est non seulement marqué par sa croyance et sa soumission à la toute-puissance divine, mais l'islam renferme également des valeurs éthiques favorables à l'organisation rationnelle de l'entreprise comme l'obéissance au groupe, l'esprit communautaire, le partage des revenus qui condamne, de fait, la richesse qui éloigne de Dieu.

L'auteur fait « Parler » les textes fondateurs de l'islam, le Coran et la Sunna, tout en les comparant à ceux du protestantisme, l'Ancien et le Nouveau Testament, pour découvrir, sur la base d'enquêtes fouillées, une corrélation significative entre l'éthique religieuse de l'islam et l'esprit d'entreprise. Et l'auteur de conclure : « *Toutes nos investigations nous ont conduit à conclure à l'idée d'un « entrepreneur musulman* », c'est-à-dire à un entrepreneur qui trouve dans l'éthique islamique la nourriture spirituelle à son activité économique.

Si, comme le soutient M. Weber, l'éthique protestante imprègne l'ethos de l'entrepreneur puritain et donne un sens et une force à son action, on peut envisager avec les mêmes réserves, quant à la pluralité des facteurs de

mentalité, que l'islam peut jouer un rôle similaire. Admettre l'idée d'entrepreneurs religieux ouvre cependant des perspectives nouvelles qu'il convient d'explorer » (Tribou, 1995).

(Siagh, 2003), dirigeant d'un cabinet-conseil en management et ingénierie financière, intervenant entre le Moyen-Orient, l'Afrique du Nord et le Koweït, analyse pour la première fois, de façon exhaustive, les principes fondamentaux de l'islam qui organisent la conception que cette religion se fait de l'économie, de la gestion, du monde des affaires et de la finance. Pour lui, les entreprises évoluent dans des « milieux de culture intense », c'est-à-dire des milieux où les entreprises sont caractérisées par des contraintes majeures où prédomine fortement l'idéologie religieuse qui structure la croyance des travailleurs ; la conception de l'organisation est largement conditionnée, dans les pays musulmans, par les principes fondateurs de l'islam (le Coran, la Sunna, la Charia...). Selon l'auteur, l'économie et la gestion, selon les principes de l'islam, se fondent sur une double conception : celle de l'homme centrée sur l'esprit communautaire et la solidarité et celle de la propriété considérée comme non exclusive. Sous ce rapport, démontre (Siagh, 2003) les activités bancaires subissent de fortes contraintes de l'environnement socioreligieux, avec, notamment, le respect du principe de coparticipation et de prise de risque et aussi la création et la gestion de deux caisses : l'une pour la Zakat (charité pour les plus démunis des musulmans) et l'autre pour le Beit Al-Mal (trésor pour une plus grande solidarité).

On peut, dans ce bref tour d'horizon de la littérature, évoquer les résultats d'une enquête quantitative au Sénégal sur « *l'approche socioculturelle de l'entreprise sénégalaise* ». L'étude, portant sur une vingtaine d'entreprises et plus de 700 salariés, a abouti à trois conclusions majeures : les travailleurs sénégalais s'organisent souvent en associations religieuses et *dahiras* au sein

de leur entreprise, leur conception de l'autorité reste largement influencée par des facteurs culturels, enfin il y a une différence de perception importante des valeurs socioculturelles selon qu'on travaille dans le secteur privé ou public (Dia, et al., 1995).

Parlant du Sénégal, (Labazé, 1991) a fait le constat suivant lequel : « Le Sénégal livre un bon exemple d'une interdépendance conflictuelle entre le pouvoir politique et une fraction de détenteurs du capital économique. Assise sur les préceptes énoncés au XIXe siècle par le prophète Ahmadou Bamba, la relation entre Talibé et Shaikh est à la source d'une exceptionnelle accumulation de richesse par ces derniers. Commerces, entreprises de transport, productions arachidières, immobilier et manufacture assurent à la hiérarchie mouride un pouvoir économique qui prolonge sa domination idéologique. » Selon (Gning, 2019), le positionnement religieux procure aux entrepreneures musulmanes des ressources symboliques, des bénédictions, prières et reconnaissance par les autorités religieuses et relationnelles alors que chez les chrétiennes, le rapport avec la hiérarchie religieuse est moins direct, les choses se passent plutôt au niveau institutionnel et matériel.

1.2. L'islam sénégalais et ses particularités : des croyances qui orientent des comportements

De façon générale, les Sénégalais évoquent toujours « Yalla ou Allah » et se réfèrent constamment au « Bon Dieu » pour ajuster leurs attitudes quotidiennes selon les préceptes et les valeurs préconisés dans le coran. La religion, omniprésente dans les parlers populaires, semble constituer un des domaines les plus importants dans la vie des sénégalais. Elle traduit, probablement, un besoin évident de satisfaire, conjointement, les dimensions matérielles et spirituelles des sénégalais. Sous ce rapport, l'architecture de la pyramide des besoins de Maslow, si l'on se réfère au contexte sénégalais ou

asiatique évoqué plus haut, devrait sérieusement être nuancée si on la confronte à des cultures non-occidentales qui ne font aucune séparation entre besoins primaires (se loger, se nourrir ou se vêtir) et quête constante de sérénité, de spiritualité et de plénitude.

Cependant, dans la réalité, les comportements des populations sénégalaises, résultent d'un syncrétisme religieux entre l'islam arabo-berbère, l'Islam « africanisé » ou « Islam noir » et la culture traditionnelle reposant sur l'animisme, et ses variantes que sont le fétichisme, la sorcellerie, la magie noire et autres pratiques occultes qui débouchent, presque toujours, sur les idéologies du « maraboutisme ». Celles-ci exercent une emprise certaine sur l'inconscient collectif et les imaginaires sociaux, sur le monde des affaires, les entreprises en particulier.

L'Islam est présent au Sénégal depuis le 9^{ème} siècle, mais son développement, surtout au 19^{ème} siècle, présente une particularité non négligeable au regard de l'orthodoxie musulmane. En effet, les conditions historiques de son implantation lui ont donné un caractère confrérique et maraboutique bien singulier (Magassouba & Vernochet, 1986). Et c'est bien la grande spécificité de l'Islam dans ce pays, selon (Marty, 1917), car le musulman sénégalais se définit essentiellement par son affiliation à une confrérie, par la référence à un marabout, l'un ne va pas sans l'autre. Etre musulman au Sénégal, poursuit Marty, c'est obéir aux ordres de son marabout et pour bénéficier de la grâce et de la bénédiction du Saint Homme, les fidèles lui devront allégeance, dons et dévouement infaillibles (Marty, 1917).

Selon Christian Coulon, c'est sous la forme de confréries structurées et hiérarchisées, autour de la figure du marabout, « prophète-prêcheur », que l'Islam s'est organisé et diffusé au Sénégal après la conquête coloniale (Coulon, 1981, 1983).

Pour J. Copans, le développement des deux principales confréries sénégalaises Tidiane et surtout Mouride est essentiellement lié à l'expansion de la monoculture arachidière qui a permis à ces deux confréries d'exercer une écrasante souveraineté sur l'économie nationale. Depuis lors, s'est nouée une alliance entre l'Etat postcolonial sénégalais et ces forces maraboutiques (Copans, 1980). Inaugurée à la fin des années 40 par le premier président sénégalais Léopold Sédar Senghor, l'alliance, constamment renouvelée, entre l'Etat les puissantes confréries Mouride et Tidiane ne s'est jamais rompue (Coulon, 1983).

Aujourd'hui, encore, l'offre religio-confrérique se multiplie, et on voit de plus en plus apparaître dans l'espace public, des forces socio maraboutiques (Layennes, Ibadou, dahira des moustakhchidines, « domou serigne » ou fils de marabouts...) qui tiennent à se signaler aux autorités pour participer à un captage de ressources distribuées par l'Etat postcolonial sénégalais, souvent par pur clientélisme politique.

Le « confrérisme sénégalais » devient, pour ainsi dire, un mélange astucieux du temporel et du spirituel, véritable intercesseur pour bénéficier des ressources d'un Etat qualifié, par des chercheurs, de « patrimonial » (Coulon, 1983).

Un fait particulier mérite d'être souligné, il intéresse tout particulièrement le spécialiste des ressources humaines évoluant en contexte sénégalais. En effet, une des règles fondamentales de fonctionnement de l'« Islam sénégalais » est celle de l'obéissance absolue à la figure d'un leader spirituel charismatique, considéré comme un personnage hors du commun, entouré d'une auréole de sainteté. Cette caractéristique devient un trait culturel dominant, elle est perceptible dans l'exercice de l'autorité au sein d'institutions comme l'école,

la famille, l'entreprise dans lesquelles elle fonctionne comme substrat religieux des relations de dépendance personnelle de type patron/client.

C'est cela, sans doute, qui a inspiré Hernandez qui voit dans le « modèle paternaliste » une des figures du leadership applicable à l'entreprise africaine (Hernandez, 2000). Il n'échappe à personne au Sénégal, aujourd'hui, que les confréries et autres dahiras fonctionnent comme des cabinets de recrutement et des lieux de gestion de conflits ou de négociations diverses et variées. Elles se transforment ainsi, de plus en plus, en agences d'ascension sociale, par l'usage de réseaux et autres relations interpersonnelles, et ces pratiques sont bien présentes dans l'entreprise.

1.3. Imaginaires sociaux et pratiques magico religieuses dans le monde des affaires au Sénégal : quel schéma de management dans les entreprises

Suivant l'analyse de (Mbemb,1988), malgré des siècles de colonisation arabe (religion musulmane) et française (religion chrétienne), les Africains gardent toujours « sous le coude » leurs pratiques antéislamiques et anti-chrétiennes.

La société sénégalaise fonctionne dans la cohabitation parfaite entre principes du Coran et de la Sunna et le recours au fétichisme, à la sorcellerie, à la magie noire et autres pratiques occultes qui font intervenir divers guérisseurs, médiums ou devins, dotés, semble-t-il, de pouvoirs surnaturels.

C'est le fameux « syncrétisme religieux » qui est convoqué par les Sénégalais pour la résolution des conflits, la gestion du destin, la lutte contre la détresse ou les jeteurs de sorts, parfois même la « maîtrise » de l'avenir.

Pour le spécialiste RH évoluant au Sénégal, il est utile de comprendre qu'il n'y a pas, dans l'imaginaire collectif des travailleurs, un plan de carrière réussi ou un recrutement à un poste avec salaire mirobolant sans système de « protection invisible », contre des « adversaires » acharnés à nous «

marabouter ». Il n'y a point de mariage, de match de football, de réussite aux examens ou aux affaires, de gestion efficace ou création d'entreprises prospères, sans intermédiation de forces occultes. Dans le langage de (Bollinger & Hofstede, 1987) on dira que le Sénégal est un pays où il y a un faible contrôle de l'incertitude.

Le recours permanent à l'occultisme et à des pratiques mystiques y compris par des hauts cadres et diplômés de grandes écoles est une constante, dans le pays.

Beaucoup de managers d'entreprises au Sénégal se livrent, au nom des immuables « réalités africaines », à toutes sortes de sacrifices, portent des amulettes ou gris-gris de protection et n'oublent jamais de « déminer » des locaux où ils viennent d'être nouvellement affectés et surtout de se « blinder » contre de potentiels agresseurs, particulièrement jaloux, qui sont toujours à l'affût avec leurs missiles invisibles³.

Pour accéder au pouvoir ou pour conserver son poste de PCA, on a recours au surnaturel, on enterre des animaux vivants, on avale toutes sortes de décoctions, on porte en amulette des ossements humains, sacrifices

Au Sénégal, il n'y a aucun doute là-dessus, la religion et le sacré sont des instances décisives qui organisent la relation de l'individu au monde qui l'entoure. La quasi-totalité des acteurs sociaux au Sénégal, croit, d'une façon ou d'une autre, aux forces maléfiques ou bénéfiques de l'invisible, avec lesquelles ils « négocient », y compris par le versant syncrétique et religieux en prônant le retour à l'orthodoxie du Coran. Mais l'hybridité demeure une constante : petite sacoche emplies d'amulettes et de gris-gris la nuit, mais exhibition ostentatoire du Coran le jour.

³ Au Sénégal, les présidents Wade et Macky Sall ont mis du temps avant de rejoindre le palais présidentiel, pour des raisons mystiques, semble-t-il.

Ce sont des réalités psychiques locales et aucun responsable de ressources humaines ne peut plus ignorer, au risque de n'éteindre qu'un fétiche.

Toutes les pratiques de socialisation montrent qu'elles commencent au Sénégal par l'urgence et la nécessité d'inculquer à l'enfant les valeurs et principes spirituels de l'Islam, à travers une pédagogie coranique relativement sévère, impulsée par un répétiteur qui lui apprend le dur principe de réalité pour bien prononcer la parole divine (Kane,1960). Sous la férule du maître coranique, la mémoire de l'enfant se renforce et il incorpore l'idée de crainte de Dieu, le conditionnement psychologique favorable à cet âge marquera une forte empreinte.

L'enseignement coranique tend à éduquer autant qu'à instruire, les punitions et sévices participent de cette inscription corporelle du message divin. Dans ce processus de « Coranisation » (Colonna,1987), l'apprentissage et l'enseignement des principes religieux de l'Islam se fondent sur des représentations sociales selon lesquelles l'avenir de l'enfant, sa destinée, ses chances et sa « baraka »⁴ dans la vie sont étroitement liés aux connaissances acquises et à la mémorisation éternelle de la parole de Dieu (Fortier, 2003).

Il semblerait, que pour le Sénégalais, de façon générale et en référence à ses apprentissages dans la primo-enfance, l'homme et son destin dépendent de Dieu, de la bénédiction de ses deux parents et dans la fidélité aux principes spirituels qui soudent le groupe.

Durant toute son existence, ses relations avec les autres membres de la société, doivent fondamentalement se référer aux préceptes divins qui figurent dans le Coran. Dans l'appareil psychique et le fonctionnement mental du Sénégalais, l'abandon des cultes en direction de Dieu (prières,

⁴ Bénédiction divine

jeûnes, aumône, pèlerinage à la Mecque) signifie la voie ouverte au désordre, à l'instabilité et au chaos.

Quand il se rend, chaque matin, dans son entreprise pour travailler, le musulman sénégalais ne peut s'empêcher de prononcer toutes sortes d'invocations protectrices qui participent autant de la vie religieuse que de la vie quotidienne, puisque le monde est régi par la volonté divine et non par une quelconque rationalité occidentale.

Ainsi, dans les stratégies de recherche d'emploi, dans l'élaboration du plan de carrière, dans la réussite d'un projet pour monter son entreprise, le Sénégalais, même diplômé et bien formé dans des écoles de formation en gestion, fait d'abord appel à Dieu, scrute les écrits religieux, s'adresse à des intermédiaires divins, se livre à des offrandes et aumônes mais sollicite avant tout, la bénédiction de ses deux parents, sans laquelle, il est illusoire de réussir quoi que ce soit dans la vie.

Il est nécessaire, sous ce rapport, pour un chercheur en ressources humaines, de cerner cet aspect fondamental du fonctionnement psychique de l'homme sénégalais au lieu de persister à rester dans les pétitions d'un universalisme qui paraît bien abstrait et quasiment inaudible aux intéressés.

Dans les entreprises au Sénégal, les pratiques de GRH sont des éléments importants du contrôle interne d'une organisation et de nombreux processus interactifs sont soutenus pour refléter les caractéristiques culturelles des employés. En outre, la religion musulmane, constitue un héritage culturel important. La GRH est un aspect important des organisations. Elle est la pratique de gestion la plus susceptible d'être soumise à des influences culturelles et donc par la religion. Les politiques de GRH sont fortement influencées par le contexte culturel local dans lequel opère l'entreprise (Yeganeh & Su, 2008). Cela est justifié par le fait que les employés

n'effectuent leurs tâches que conformément à leur patrimoine culturel (y compris les valeurs et croyances religieuses). Les pratiques RH intègrent le fait religieux aussi bien en termes d'aménagement du temps de travail que de politique de fidélisation. La pénétration de la religion au travail est une réalité sociale admise et le management semble l'intégrer dans sa politique des RH (BA & NIANG, 2019). Ainsi, au Sénégal, les valeurs et attitudes sont liées à l'appartenance à un groupe religieux ou confrérique, à l'état du travail et de l'ancienneté, de la tolérance et de l'ambiguïté, le dévouement (Tayeb, 1996). Les Politiques RH sont également affectées par la « société » et le style cognitif des dirigeants, mais aussi par l'état du développement économique (Alison & Hayes, 2000). La gestion des ressources humaines (GRH) dans la petite entreprise (les relations professionnelles), reposent davantage sur des liens familiaux et personnels (Simen, 2017). L'enracinement culturel du dirigeant dans ses valeurs et ses représentations locales qui le poussent à être moins exigeant sur la formalisation des pratiques de GRH (Mamboundou, 2009). (D'Iribarne, 2007), les préceptes religieux et la spiritualité permettent la construction d'un univers de valeurs partagées. La GRH dans ces entreprises a un caractère subjectif et flexible (Deshpande & Golhar, 1994). Les dirigeants négocient de manière arbitraire avec les salariés, le recrutement, la formation, la rémunération et la communication (Verser, 1987). (Pichault & Nizet, 2000) quant eux tentent d'expliquer cette situation à travers le modèle arbitraire « Ce modèle est caractérisé par l'absence de tout critère prédéfini et par la prépondérance de l'informel dans un contexte où les pratiques de GRH sont fortement déterminées par le dirigeant ».

L'argument de cette étude peut être formulé comme suit : dans un pays majoritairement musulman, l'islam, à travers la culture nationale, influence le mode de gestion des organisations.

2. Justification des choix méthodologiques

La recherche privilégie une méthodologie plurielle. Elle s'appuiera d'abord sur une recension documentaire relative aux sources articulant pratiques islamiques et gestion des ressources humaines au Sénégal et dans le monde. Des entretiens qualitatifs semi-structurés seront organisés, ensuite, auprès de responsables ressources humaines, managers d'entreprises publiques et privées.

2.1. Le design de la recherche : une approche qualitative exploratoire

Cherchant à montrer que l'immixtion dans l'entreprise, des pratiques religieuses, n'est pas en soi, un obstacle aux performances de l'entreprise et au développement, nous adoptons une démarche qualitative exploratoire.

Notre protocole de recherche est le suivant :

- Administration d'entretien en profondeur ;
- Analyse des données recueillies ;
- Propositions de pistes de réflexion.

Notre démarche est empirique et exploratoire. Elle cherche à décrire, comprendre, si possible, expliquer un phénomène contemporain dans son contexte naturel et réel.

Il s'agit d'un « processus flexible où la problématique et les informations collectées peuvent évoluer » (Royer & Zarlowski, 1999), mais aussi d'une méthode non structurée où la phase de collecte est dissociée de celles de codage et d'analyse des données. Les reproches habituellement faits à ces phases sont de trois ordres : le manque de rigueur, le temps excessif passé à l'étude et le caractère volumineux des documents produits mais, surtout, l'impossibilité de généraliser les résultats (David, 2003).

2.2. Présentation des outils utilisés dans la collecte des données primaires et secondaires

Nous avons, par souci d'exhaustivité, allié méthodes de cas et observation afin de limiter les biais dus à la posture observatrice. Cependant, le choix de l'étude de cas se justifie par sa grande utilité pour « documenter les liens logiques entre les pratiques à l'intérieur de milieux auxquels s'appliquent des contingences particulières » (Barrette & Carrière, 2003). Cela est approprié pour favoriser l'émergence de discours qui reflètent mieux ce que les répondants pensent et ressentent (Cossette, 1994). Aussi, la collecte des données a procédé d'une « triangulation » (Jick, 1979) ; (Stake, 1995) entre données primaires (entretiens, observations) et données secondaires (documents internes de l'entreprise). En pratique, notre recherche repose sur :

- un mois d'observation sur site.

- une enquête par entretiens : Les entretiens se sont déroulés sur une période d'un mois. Ce sont au total 10 entretiens semi directifs qui ont été organisés. Nos interlocuteurs occupent pour la plupart des fonctions leur permettant de nous renseigner sur les pratiques qui nous intéressent. Il s'agit, du Directeur des RH et de quelques salariés. Chaque entretien durait environ une (1) heure. Les entreprises (tableau 1, page 16) interviewées avaient des configurations variées. Elles ont été sélectionnées sur la base de la taille, du secteur d'activité, de l'appartenance religieuse du dirigeant (principalement catholique, musulman, protestant), marché couvert (national ou international). Au total, 10 entreprises ont été sélectionnées.

Tableau 1 : Notre échantillon

Critères de choix	Petites entreprise (1 < effectifs ≤ 20)	Moyenne entreprise (20 < effectifs ≤ 250)	Grandes entreprises (effectifs > 250)
Appartenance religieuse			
<i>Catholique</i>	1	1	0
<i>Musulman</i>	4	2	1
<i>Protestant</i>	1	0	0
Secteur d'activité			
<i>Textile</i>			1
<i>BTP</i>		1	
<i>Services</i>	2	1	
<i>Agroalimentaire</i>	3	1	
<i>Coiffure</i>	1		
Marché couvert			
<i>National</i>	4		

Source : conception des auteurs

Les entretiens ont fait l'objet d'une prise de notes synchrone sur bloc-notes et non d'un enregistrement, conformément aux demandes des acteurs interrogés.

Les grandes thématiques des entretiens étaient articulées autour de trois thèmes : l'identification des pratiques religieuses en entreprise, la profondeur des croyances religieuses et leur impact sur la productivité, le schéma d'intervention des gestionnaires de RH dans ce contexte. Ces éléments ont permis de retenir les catégories suivantes (voir tableau 2 page 17) : Pratiques religieuses en entreprise ; Croyances religieuses et implication sur la productivité ; Schéma d'intervention du GRH.

Tableau N °2 : Catégories et sous catégories retenues pour le traitement des données

<i>Catégories</i>	<i>Sous catégories</i>
<i>Pratiques religieuses en entreprise</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Personnalité des salariés</i> ✓ <i>Foi religieuse</i> ✓ <i>Faits religieux</i> ✓ <i>Rationalité du monde moderne</i> ✓ <i>Lieux de prières</i> ✓ <i>Port du voile</i> ✓ <i>Fêtes religieuses</i>
<i>Croyances religieuses et implication sur la productivité</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Compétences émotionnelles</i> ✓ <i>Valeurs personnelles</i> ✓ <i>Morale individuelle</i> ✓ <i>Emotions religieuses</i> ✓ <i>Spiritualités « laïques » et formes de mysticisme</i> ✓ <i>Efficacité du travailleur</i>
<i>Schéma d'intervention de la GRH</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Adaptations des outils de GRH aux réalités socioculturelles et religieuses</i> ✓ <i>Manifestations multiformes de religiosité et de pratiques culturelles</i> ✓ <i>Réalités islamo-religieuses</i> ✓ <i>Cultures traditionnelles</i> ✓ <i>Influences arabo-musulmanes</i> ✓ <i>Héritage colonial français</i>

Source : enquête de terrain.

2.3. Analyse de données

Le traitement des données collectées a été réalisé par une analyse de contenu. L'analyse de contenu peut être définie selon (Allard-Poesi, et al.,1999) comme : « reposant sur le postulat que la répétition d'éléments de discours

(mots, expressions ou significations similaires) révèle les centres d'intérêt et les préoccupations des acteurs ».

Cette méthode de recherche s'applique à des « discours » extrêmement diversifiés et fondé sur la déduction ainsi que l'inférence. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles : d'une part, la rigueur de l'objectivité et d'autre part, la fécondité de la subjectivité (Bardin, 1977). Cette analyse a été organisée autour de trois phases : la pré-analyse⁵, l'exploitation du matériel⁶ ainsi que le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation⁷. Ainsi, la démarche utilisée peut être décomposée ainsi qu'il suit : comparaison (lecture du corpus pour dégager les dissemblances et ressemblances des unités d'enregistrement pour la constitution ou l'application des catégories) ; catégorisation (opération de catégorisation des éléments du corpus, constitution des indicateurs et vérifications) ; mise en relation (codage, comptage des unités d'enregistrement et de numération et traitement des données) ; synthèse compréhensive ou invention de forme et de sens (interprétation et inférence des résultats).

3. Résultats

Notre corpus de données a été organisé autour de plusieurs thématiques (pratiques religieuses en entreprise, croyances des employés et schéma de gestion), ce qui offre une meilleure compréhension du rôle des gestionnaires de RH dans l'articulation et la cohérence à trouver entre « rationalité moderne » à l'occidental et « foi religieuse ».

⁵ La pré-analyse a servi à organiser l'information les données et informations collectée.

⁶ Cette deuxième phase a permis de procéder aux opérations de codage, décompte ou énumération en fonction des consignes préalablement formulées.

⁷ Lors de cette phase, les données brutes sont traitées de manière à être significatives et valides.

3.1. Immixtion des pratiques religieuses dans les entreprises

Plusieurs phénomènes induits par la religion sont à prendre en compte aujourd'hui dans le pilotage des organisations : départs des employés vers les lieux de pèlerinage (Touba, Tivaouane, Ndiassane, Popenguine, Yoff) sans que cela ne soit autorisés, absences pour certaines fêtes religieuses, croissance exponentielle des « dahiras » dans les entreprises, érection des lieux de prière au sein de l'entreprise, aménagement des horaires de travail pendant la période de jeûne, effigies de chefs religieux charismatiques (« *La photo de mon guide religieux doit être là, présent dans ma vie... le travail en fait partie* » (entretien avec un salarié)) mis en évidence dans les entreprises et servant quotidiennement de référents spirituels à des travailleurs, port vestimentaire ostentatoire ou le refus d'un commercial de serrer la main d'une collaboratrice (ou d'un collaborateur) de travail pour des raisons religieuses... Ils constituent des éléments de tension dans des organisations, mais ne sont jamais évoqués publiquement.

Face à cela, les managers peuvent éprouver un certain malaise à ce sujet. Entre « tout accepter » ou « tout refuser », il n'est pas toujours aisé d'adopter la posture adéquate car Selon une enquête réalisée par l'ANDRH en 2007, 74 % des DRH interrogés déclarent avoir déjà été confrontés à la pratique religieuse dans le cadre du travail (Stratégies.fr, décembre 2007).

La personnalité du salarié en entreprise est fortement imprégnée de « foi religieuse ». Cela implique des pratiques en rapport avec cette foi même dans l'entreprise. En effet, la forte présence de références, à la religion et aux pratiques culturelles musulmanes (prières, ablutions rituelles précédant toute invocation de Dieu, jeûne de ramadan, port vestimentaire distinctif, usage ostentatoire ou intempestif du chapelet sur le lieu de travail, prosélytisme,

associations, Dahiras, organisation du pèlerinage à La Mecque), est particulièrement visible dans l'entreprise sénégalaise (Dia, et al., 1995).

Dans ce contexte, le dirigeant s'interroge : « *Comment voulez-vous que je sanctionne un salarié qui va prier, même s'il devait être en train de travailler... ? Moi-même je le fait* » (entretien avec un DRH). « *Je pense qu'il est beaucoup plus pertinent de modifier notre approche de la gestion des hommes...face aux manifestations omniprésentes d'une transcendance spirituelle, avec ses multiples composantes confrériques en contexte sénégalais : ibadou, mourides, Tidianes, khadres, Layènes* » (entretien avec un DRH).

Ces interrogations ne sont pas anodines, elles laissent apparaître le constat selon lequel la gestion des ressources humaines (GRH) n'est jamais qu'une question d'outils et de techniques universellement applicables. Elle renferme inévitablement une dimension sociétale qui, elle-même, traduit et reflète des valeurs d'éducation, des attitudes et comportements spécifiques et culturellement codés sur le plan national. Corollaire de la diversité de la population et des cultures, la religion s'invite désormais dans l'entreprise au Sénégal.

3.2. Profondeur des croyances religieuses et implication sur la productivité

« *Je dois être protégé...par mon marabout...Au travail cela me rassure* » (entretien avec un employé). « *Quand vous allez dans les bureaux, vous verrez des fétiches accrochés sur un mur, une chaise...au nom de la protection magique... ou alors des employés qui enterrent sous les carreaux des choses mystiques...* » (Entretien avec un DRH).

Même si, en règle générale, personne ne se réclame des systèmes de pensée traditionnelle, ils n'en sont pas moins présents à travers les usages sociaux

des circuits magico-religieux, d'inspiration animiste, largement utilisés par les fidèles sénégalais des deux grandes religions révélées qui sont en vigueur dans le pays. Ce syncrétisme, très perceptible dans le processus de vie quotidienne et dans les imaginaires, a fait dire à certains observateurs sur un brin d'humour, qu'au Sénégal il y a 90% de musulmans, 10% de chrétiens et 100% d'animistes.

Les signes distinctifs religieux et les pratiques du culte souvent abusives et visibles dans le lieu de travail posent parfois problèmes et suscitent moult réflexions. Des événements de l'actualité quotidienne dans l'entreprise confrontent des responsables à des pratiques religieuses qui laissent pour le moins perplexes.

Que faire quand un salarié refuse d'être sous l'autorité d'une femme dans le cadre de son travail par conviction religieuse ? « *Je ne peux pas être dirigé par une femme...Elle n'a rien à faire à l'entreprise. Sa place est à la maison auprès des enfants* » (Entretien avec un salarié). Quels comportements adopter face à des pratiques et zèles prosélytes religieux dans l'organisation par des distributions abondantes de tracts et autres sermons qui font référence à une confrérie ou dahira (association religieuse islamique) ? (« *...des fois, il y a des chorales religieuses qui sont invitées dans l'entreprise pour des chants religieux... C'est bien.* » (Entretien avec le DRH). Faut-il toujours tolérer, sans nuance, les ports de barbes, foulards distinctifs, voiles, hijab et tuniques révélateurs d'un militantisme spirituel exacerbé ? De nombreux travailleurs s'offrent plusieurs jours de repos après les grandes fêtes comme les Fête de Korité (Aïd El Fitr), de Tabaski (Aïd El Kebir), de Magal (pèlerinage à Touba) ou de Gamou (célébration de la naissance du prophète) dont la ville de Tivaouane reste l'attraction ! La communauté Layenne de Dakar, plus récemment, célèbre, à son tour, chaque année, les deux jours de «

l'appel de Seydina Limamoulaye » dans leur quartier de Yoff. (« *Pendant le pèlerinage à la ville sainte, de nombreux salariés partent sans demander d'autorisation d'absences... on tolère* » (entretien avec le DRH). « *Les conséquences pour l'entreprise, c'est de nombreux salariés qui seront absents* » (entretien avec un DRH). Cet absentéisme a un impact sur la productivité des entreprises et administrations, sur l'économie nationale en général. Les fêtes et cérémonies familiales constituent, c'est l'évidence, le tendon d'Achille de l'économie sénégalaise et des entreprises. Du 1er janvier au 31 décembre, on peut, dans le désordre, recenser les fêtes suivantes : l'Assomption, la Korité, la Tabaski, le Tamkharit, la Saint-Sylvestre, Noël, Pâques, l'Ascension, la Pentecôte, le 1er mai, la fête de l'indépendance du 4 avril. A cela il faut ajouter les fêtes consécutives au Maouloud (naissance du Prophète Mohamed) ou aux Magals de Touba, de Ndiassane et Popenguine, sans oublier les « appels de Limamoulaye » célébrés pendant 2 ou 3 jours par la communauté layenne de Yoff.

Un grand immobilisme règne autour de ces questions au Sénégal, car il existe, au niveau du code du travail, des dispositifs de « répressions » mais ils ne sont jamais appliqués. Des sanctions graduées sont bien connues, mais elles sont rarement mises à exécution. Les textes signifient clairement que le responsable du personnel peut, selon les cas, avertir, blâmer, faire observer une mise à pied jusqu'à huit jours et même licencier un travailleur, avec ou sans indemnité pour absences injustifiées. Cela dénote du poids des conventions dans les entreprises africaines.

La société sénégalaise fonctionne dans la cohabitation parfaite entre principes du Coran et de la Sunna et le recours au fétichisme, à la sorcellerie, à la magie noire et autres pratiques occultes qui font intervenir divers guérisseurs, médiums ou devins, dotés, semble-t-il, de pouvoirs surnaturels. C'est le

fameux « syncrétisme religieux » qui est convoqué par les sénégalais pour la résolution des conflits, la gestion du destin, la lutte contre la détresse ou les jeteurs de sorts, parfois même la « maîtrise » de l'avenir.

Pour le spécialiste RH évoluant au Sénégal, il est utile de comprendre qu'il n'y a pas, dans l'imaginaire collectif des travailleurs, un plan de carrière réussi ou un recrutement à un poste avec salaire mirobolant sans système de « protection invisible », contre des « adversaires » acharnés à nous « marabouter ». Il n'y a point de réussite dans les affaires, dans la gestion ou dans la création d'entreprises, sans intermédiation de forces occultes. Dans le langage de (Bollinger & Hofstede, 1987) on dira que le Sénégal est un pays où il y a un faible contrôle de l'incertitude.

Le recours permanent à l'occultisme et à des pratiques mystiques y compris par des hauts cadres et diplômés de grandes écoles est une constante, dans le pays. Le constat est partout le même : non seulement les circuits animistes et magiques côtoient le Livre Saint (le Coran), mais la plupart des patrons de PME et chefs d'entreprise, instruits et hautement qualifiés, s'entourent de marabouts-féticheurs.

Beaucoup de managers d'entreprises au Sénégal se livrent, au nom des immuables « réalités africaines », à toutes sortes de sacrifices, portent des amulettes ou gris-gris de protection et n'oublent jamais de « déminer » des locaux où ils viennent d'être nouvellement affectés et surtout de se « blinder » contre de potentiels agresseurs, particulièrement jaloux, qui sont toujours à l'affût avec leurs missiles invisibles. « *Pour accéder au pouvoir ou pour conserver son poste de PCA, on a recours au surnaturel, on enterre des animaux vivants, on avale toutes sortes de décoctions, on porte en amulette des ossements humains...* » (Entretien avec un DRH)

Au Sénégal, la religion et le sacré sont des instances décisives qui organisent la relation de l'individu avec le monde qui l'entoure. La quasi-totalité des acteurs sociaux au Sénégal, croit, d'une façon ou d'une autre, aux forces maléfiques ou bénéfiques de l'invisible, avec lesquelles ils « négocient », y compris par le versant syncrétique et religieux en prônant le retour à l'orthodoxie du Coran. Mais l'hybridité demeure une constante : petite sacoche emplies d'amulettes et de gris-gris la nuit, mais exhibition ostentatoire du Coran le jour.

Ce sont des réalités psychiques locales et aucun responsable des ressources humaines ne peut plus ignorer, au risque de n'éteindre qu'un fétiche.

3.3. Schéma d'intervention des gestionnaires de RH : vers une reconfiguration des pratiques

Le fait religieux est massivement présent dans l'entreprise sénégalaise, et un bon gestionnaire, soucieux de performance, doit adapter les outils et pratiques RH hérités de l'Occident aux réalités socioculturelles et socioreligieuses des travailleurs sénégalais.

Un trait dominant de la personnalité du salarié sénégalais est la recherche obsédante d'une conciliation entre la foi religieuse et la rationalité du monde moderne. « *Je suis obligé de faire avec... de trouver le juste équilibre entre pratiques religieuses en entreprise et objectif de croissance* » (Entretien avec un DRH). La question du sens et des valeurs, une soif d'absolu, la recherche de la sérénité, la vie communautaire et son harmonie supposée, le respect de l'autorité et par-dessus tout la quête d'une spiritualité religieuse, voilà les fondements de la personnalité au Sénégal. Il est difficile de gérer en contexte sénégalais, si on n'a aucune connaissance ou considération par rapport à l'importance accordée au fait religieux par ces « administrés ». Quelle est la

profondeur de la croyance d'un travailleur ? Quelles sont ses implications dans sa productivité au sein de l'organisation ?

Le manager, par définition, est normalement pourvu d'une compétence émotionnelle. Même si la religion relève du domaine privé de la vie de chaque travailleur, il ne peut ignorer que les valeurs personnelles, la morale individuelle, les émotions religieuses influent directement sur l'efficacité et la productivité de tout employeur. La culture managériale au Sénégal doit, nous semble-t-il, intégrer dans les champs de compétence d'un gestionnaire, l'élaboration de schémas d'intervention appropriés dans un contexte de manifestations multiformes de religiosité et de pratiques culturelles dans l'entreprise. On peut penser, sous ce rapport que les réalités islamo-religieuses qui sont présentes dans l'entreprise peuvent être, à la fois, des atouts ou des faiblesses, mais constituent, dans tous les cas, des défis et stimulants intellectuels pour des chercheurs audacieux, ouverts à de nouvelles frontières de réflexion et d'analyse.

Aujourd'hui, le champ du croire et du religieux au Sénégal est en constante réorganisation, recomposition, et décomposition sans fin. Les spiritualités « laïques » cohabitent avec les formes de mysticisme les plus « archaïques » et l'entreprise reste un terrain particulièrement favorable pour analyser plus finement ces « bricolages » religieux.

4. Discussion

La performance des organisations dépend de la manière dont elle utilise les ressources et compétences disponibles. Ainsi, la gestion des RH et le contrôle du comportement humain à l'intérieur des entreprises sont fondamentaux pour obtenir la productivité souhaitée.

Dans un environnement devenu concurrentiel, ignorer les questions culturelles et religieuses dans le management peut se révéler « suicidaire »

pour l'organisation. Tout gestionnaire devait trouver un modèle de gestion adapté à son contexte (Tidjani, et al., 2010). Celui-là se construit autour de la compréhension des pratiques autres que gestionnaire qui s'invitent à l'entreprise et qui sont liées à la personnalité des salariés et à leurs croyances. Le contexte social peut influencer les moyens par lesquels les gestionnaires effectuent leurs tâches et mettent en œuvre des stratégies organisationnelles (Smith, et al, 1989a ; 1989b) ; (Tayeb, 1995). Gérer une entreprise en contexte africain exige, entre autres, la connaissance des facteurs spirituels et mentaux. Ils ont souvent une influence sur les processus de gestion, le leadership, la planification, le service à la clientèle, les relations avec les fournisseurs... (Khaliq, 2008).

Pour (Barth, 2012), la religion est aujourd'hui présente dans les entreprises. Cela peut s'expliquer par l'abolition de la frontière entre vie privée et vie professionnelle, la montée en puissance de la religion musulmane (avec des pratiques quotidiennes et extériorisées), des gestionnaires qui dans la construction d'un modèle adapté incitent les salariés à trouver des repères dans la religiosité (spirituel, secte...).

Dans de nombreux pays laïcs, les entreprises et les gestionnaires doivent affronter et gérer les pratiques religieuses. Certes des textes de loi existent qui limitent ces pratiques lorsqu'elles deviennent incompatibles avec les impératifs de productivité. Mais force est de constater, que les dirigeants, souvent sont eux impliqués dans ces pratiques, au même titre que les salariés. Dans ces conditions peut-il licencier une commerciale qui refuse de serrer la main à un client ? La question de la religion est une problématique réelle au sein des entreprises. Il est impératif pour un dirigeant de les comprendre afin de les utiliser au mieux. Peuvent-ils refuser tout signe religieux en entreprise ? Ou alors doivent-ils les accepter au nom du «

politiquement correct » ? Dans les deux cas, la cohésion au sein de l'organisation peut être remise en cause.

L'immixtion de la religion en entreprise peut permettre des innovations sociales lorsque le dirigeant réussit à faire travailler ensemble des personnes d'obédience religieuse différentes, cela au nom de la diversité.

Certains secteurs sont plus exposés au fait religieux, comme le bâtiment où coexistent différents types d'activité (sous traitance, présence d'expatrié, partenaires multiples). Dans les grandes entreprises, on note une prédominance de la « rationalité moderne ». Dans tous les cas, les gestionnaires de RH sont appelés à définir un cadre et de négocier avec les parties prenantes et ainsi éviter de rester dans le non-dit, craignant de paraître soient laxistes, soient racistes...L'influence de la GRH, de l'Islam, qui prévaut dans certains pays, pourrait être d'intérêt pour les personnes et les organisations qui souhaitent faire des affaires avec des pays à dominante musulmane, comme les multinationales, les partenaires commerciaux et les joint-ventures internationales.

Conclusion

Cette étude s'inscrit dans l'émergence d'un modèle managérial qui tient compte des spécificités sénégalaises, sans nier la vocation universaliste de tout projet entrepreneurial. Autrement dit, il faudra, sans aucun doute, penser globalement pour mieux agir localement car la religion musulmane reste un marqueur communautaire très important au Sénégal.

Depuis la fin des années 80, début 90, une intéressante réflexion s'est engagée sur la problématique de l'existence ou non d'un modèle managérial qui serait spécifique pour l'Afrique occidentale. Selon Hernandez, les techniques de gestion modernes, occidentales et universalistes, ne sont pas applicables comme telles aux entreprises africaines (Hernandez, 1997). Les

raisons sont évidentes dans la mesure où en Afrique comme dans la plupart des continents en transition ou pré-modernes les principales caractéristiques suivantes ont été identifiées, entre autres, pour expliquer leurs difficultés à s'insérer dans les standards mondiaux : peu de qualifications des salariés, structures de financement bancaire largement défailtantes, faiblesses considérables de leur taille, forte prédominance du secteur informel ou encore l'absence notoire de croissance interne ou externe. A cela, il faut ajouter la particularité des structures de l'environnement sociétal : un important sentiment communautaire et clanique, le respect et la fidélité au passé, aux ancêtres et à la tradition en général, une forte dominante patriarcale, la prédominance des relations inter personnelles et solidaires sur les relations professionnelles, un art de vivre fait de convivialité, plus que de compétition ou d'émulation, au sens des représentations occidentales. Mais il y a surtout la fidélité au groupe qui consacre, quasiment, l'effacement de l'individu qui, dans le système managérial anglo-saxon universel, est considéré comme l'alpha et l'oméga de l'esprit d'entreprise.

Notre étude a démontré qu'à l'état actuel de son niveau de développement, le fait religieux est massivement présent dans l'entreprise sénégalaise, et qu'un bon gestionnaire, soucieux de performance, doit adapter les outils et pratiques de RH hérités de l'Occident aux réalités socioculturelles et socioreligieuses des travailleurs. Par ailleurs, cette présente recherche est un premier pas pour les travaux futurs. Ainsi, pour améliorer la généralisation des résultats dans le futur, nous comptons l'élargir en adoptant un échantillon représentatif composé de plusieurs entreprises privées Sénégalaises. Et ces recherches futures pourront également comparer les réactions des salariées de l'entreprise.

L'approche qualitative de notre étude pourrait être complétée par des études quantitatives. Il demeure intéressant aussi de s'intéresser au degré d'influences de ces faits religieux sur les pratiques de GRH du point de vue des salariés. Nos études devraient aussi nous amener à nous s'intéresser à d'autres problématiques telles que « l'influence des faits religieux sur la performance sociale de l'entreprise » ; « Quelles régulations du fait religieux en entreprise sénégalaise ? ».

Cette recherche laisse toutefois entrevoir des limites liées à la stratégie de recherche. L'ensemble des cas étudié sont de la région de Dakar ce qui fait que le potentiel de découverte et ne permet pas de généraliser les résultats obtenus. Leur discours a été notre seule base d'analyse. Ce qui réduit la validité interne des résultats. Cette étude pourrait permettre aux les dirigeants d'entreprise d'améliorer leur positionnement et leur mode de gestion sur la question des faits religieux afin de favoriser un climat social apaisé et en mettre en place un bon système de pratiques de GRH innovatrice et mobilisatrice adaptées aux réalités locales.

BIBLIOGRAPHIE

Alison, M. et Hayes, N. (2000). Poly(adp-ribose) polymerase 1 regulates the stability of the wild-type p53 protein. International scientific journal, volume 6 pp 117-140.

Allard-poesi, F. & Drucker-godard, C. et Ehlinger, S. (1999). Analyse de représentations et de discours. In thiétart r.a. (coord.). Méthodes de recherche en management. DUNOD, Paris. p.449-475.

Ba, A.S.A. et Niang, N.B. (2019). Gestion des conflits entre valeurs religieuses et organisationnelles : les stratégies contre la dissonance cognitive chez les travailleurs de la LONASE (loterie nationale sénégalaise).

Management prospective ed. (Management & Avenir), n° 109. Pages 127-146

Bardin, L. (1977). L'analyse de contenu. PUF, collection : quadriga manuels, France.

Barrette, J. Carriere, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. Relations industrielles/industrialrelations.vol.58,n°3,p.427-453.

Barth, I. (2012). Management et religions : décryptage d'un lien indéfectible. EMS, collection gestion et liberté. p.292.

Branin, M. et Pollard, D. (2010). Human resource management with islamic management principles. Personnel review, 39(6), p.712–727.

Copans, J. (1980). Les marabouts de l'arachide. Editions le sycomore, Paris.

Cossette, P. (1994). Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire-dirigeant de PME : une étude exploratoire. Actes de la 39^e conférence mondiale de l'icsb, p. 73-82.

Coulon, C. (1981). Le marabout et le prince : islam et pouvoir au Sénégal. Paris. pedone.

Dasré, A. et Hertrich, V. (2017). Comment aborder les pratiques religieuses en Afrique subsaharienne ? collection : Documents de travail. n° 232

David, A. (2003), Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. Revue sciences de gestion 39, p.139-166.

Deshpande, S.P. & Golhar, D.Y. (1994) . HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study. Journal of small business management, vol. 32, n° 2 p.49-56.

Dia, A.L. (1990). Le management africain. Mythe ou réalité. Revue Afrique et développement. n° 1, p. 61-78.

Dia, A.L. & Tidjani B. et Gaye A. (1995). L'approche socioculturelle de l'entreprise sénégalaise. Documents de recherche du créa, université de Dakar.

D'Iribarne, P. (2007). Islam et management : le rôle d'un univers de sens. Revue française de gestion n°171. Pp 141-156.

Fall, T. (2019). Pratiques de GRH, performance sociale et cultures dans les entreprises Sénégalaises : étude de cas. Éditions EMS, collection : business science institute. p. 228,

Faure, O. et Delpal, B. (2009). Religion et enfermements. Presse universitaire. Histoire urbaine. Pp 166-169.

Gning, S.B. (2019). La religion, une ressource pour l'entrepreneuriat féminin au Sénégal. Sociologies pratiques, cairn info. pp 133-144, n° 39

Gomez, P.M. (2012). Religion et management : éléments pour un programme de recherche. In management et religion pp 15-35.

Hernandez, E.M. (2000). Afrique : « l'actualité du modèle paternaliste ». In revue française de gestion. N° 128, p. 98-106.

Hernandez, 1997 à rechercher

Hofstede G. (1987). Relativité culturelle des pratiques et théories de gestion. In revue française de gestion, n° 64. p. 10-21.

Jick T. et Mixing D. (1979). Qualitative and quantitative methods: triangulation in action. Administrative science quarterly. vol. 24, no. 4, qualitative methodology. p.602-611.

Karim, S. Komat, A. (2018). Lien entre les pratiques RH et la performance socio-économique des entreprises : approches théoriques. Revue interdisciplinaire, 1(2), vol 1, n° 2.

Kessy, Z. (1998). Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne.

Khaliq, A. (2008). Challenges and practices in human resource management of the muslim world. the journal of human resource and adult learning, vol. 4, num. 2.

Mamboundou, J. P. (2009). Du modèle arbitraire au modèle objectivant : quelques enseignements pour la théorie et la pratique en GRH à partir de l'étude de cas de trois pme Gabonaises. Actes du congrès de l'AGRH, Toulouse.

Magassouba, M. et Vernochet, J.M. (1986). L'islam au Sénégal. Demain les mollahs. Politique étrangère, n°2 1^{ère}année. pp. 602-603.

Marty, P. (1917). Etudes sur l'islam au Sénégal. Ed. Ernest leroux, Paris.

Mary, A. (2010). Religion traditionnelle. In Azria, R. et Hervieu-léger, D. (eds), « dictionnaire des faits religieux ». Paris : puf.

Morgan, D. (2005). Religion and materiality. the matter of believe. London Routledge. Rel 391.

Nakou, Z.D. et Simen, S.F. (2021). La responsabilité sociale de l'entreprise, un capital valorisable de différenciation concurrentielle : cas des petites et moyennes entreprises béninoises. Revue internationale du chercheur. Volume 2, N°2

Pichault, F. et Nizet, J. (2000). Les pratiques de gestion des ressources humaines : Approche contingente et politique. Paris. Seuil.

Royer, I. et Zarlowski, P. (1999). Le design de la recherche. In thiétart et coll., méthodes de recherches en management. Paris. DUNOD, p.138-168.

Simen, S.F. (2017). Pratiques de GRH dans les très petites entreprises sénégalaises : pertinence d'une gestion qui concilie tradition et modernité. Association internationale de management stratégique (AIMS). HAL. Archives ouverte. pp 12-13.

Smith, J.B. & Tayeb, M.H. et Peterson M. (1989a). The cultural context of leadership action: a cross cultural analysis. In Davies, J. & Easterby-smith, Smith, P.B. & Misumi. J. & Peterson, M. et Tayeb, M.H. (1998b). Testing leadership theory crossculturally. In Forgas J.P. and Innes, J.M. (eds). Recent advances in social psychology: an international perspective. Elsevier science publishers, north-holland, Amsterdam. pp. 383-91.

Stake, R. (1995). The art of case study research. Thousand oaks. pp. 49-68.

Tayeb, M.H. (1996). Supervisory styles and cultural contexts: a comparative study. International business review, vol. 4 no. 1. pp. 75-89.

Tidjani, B. et al., (2010). L'art de construire une GRH qui compte : entre processus sociaux et pratiques organisationnelles : le cas d'un centre hospitalier au Sénégal. In gérer les RH en Afrique. EMS.

Tribou, G. (1995). L'entrepreneur musulman. L'islam et la rationalité d'entreprise. Collection : comprendre le Moyen-Orient, l'harmattan. p.209.

Verser, T.G. (1987). Owners' perceptions of personal problems in small business. mid-American journal of business. P.13-17.

Yeganeh, H. et Su, Z. (2008). An examination of human resource management practices in iranian public sector. Personnel review, 37(2), p.203-221.

Bayart, J.F. (1981). La politique par le bas en afrique : questions de méthodes, politique 1 (1), p. 53-82.

Siagh, L. (2003). L'islam et le monde des affaires. Editions d'organisation, Paris.

Labazée, P. (1991). Un terrain anthropologique à explorer : l'entreprise africaine, in cahiers d'études africaines, 124, xxx1-4, p. 533-552.

Bembé, A. (1988). Afriques indociles, editions karthala, Paris,.

Hofstede, G et Bollinger, D. (1987). Les différences culturelles dans le management, éditions d'organisation, référence à la 4^e dimension de leur typologie.

Kane, C.H. (1960) : l'aventure ambiguë, paris, plon.

Colonna, F. (1987). Les formes traditionnelles d'éducation : le cas des écoles coraniques, paris, unesco, séminaire du 10-12 décembre.

Corinne, F. (2003). Une pédagogie coranique. in cahiers d'études africaines, n° 169/170.