

GSRH en contexte de diversité religieuse et performance des PME béninoises

GSRH in the context of religious diversity and performance of Beninese SMEs

AFOUDA Codjo Sabin

Chercheur postdoctoral en GRH
Université du Québec à Trois-Rivières
CANADA
codjo.sabin.afouda@uqtr.ca

VIGAN Arsène

Enseignant-Chercheur en GRH
Pigier Bénin
BENIN
arsene.vigan@pigierbenin.com

ARCAND Guy

Enseignant-Chercheur en GRH
Université du Québec à Trois-Rivières
CANADA
guy.arcand@uqtr.ca

Date de soumission : 14/12/2023

Date d'acceptation : 27/01/2024

Pour citer cet article :

AFOUDA C. S. & al. (2024) «GSRH en contexte de diversité religieuse et performance des PME béninoises»,
Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 437 - 460

Résumé

L'objectif de la présente recherche est d'analyser les mécanismes de prise en compte des croyances religieuses des employés dans la politique de gestion des ressources humaines afin de maintenir ou d'accroître la performance des PME béninoises. Pour y parvenir, nous avons adopté une démarche qualitative d'analyse de contenu thématique d'entrevues. Nous avons réalisé 14 entrevues auprès des dirigeants de PME de divers secteurs d'activités (Agroalimentaire, distribution, informatique, consignation, éducation, tourisme et divertissement, etc.). Les 14 entrevues ne sont pas déterminées à l'avance et donc représentent le seuil de saturation. Nos résultats indiquent le mode de gestion de la diversité religieuse dans les PME béninoises ne concorde pas avec ce que stipule la littérature. Pour maintenir ou accroître leur performance, les PME béninoises recherchent un équilibre entre les pratiques religieuses et les pratiques de GRH. Elles ne rejettent pas entièrement les convictions religieuses en milieu de travail et ont une forte tolérance aux pratiques religieuses discrètes et sobres.

Mots clés : GSRH ; Diversité religieuse ; Pratiques religieuses ; Pratiques de GRH ; Performance

Abstract

The objective of this research is to analyze the mechanisms for taking into account the religious beliefs of employees in human resources management policy in order to maintain or increase the performance of Beninese SMEs. To achieve this, we adopted a qualitative approach to analyzing thematic content of interviews. We conducted 14 interviews with SME managers from various sectors of activity (agri-food, distribution, IT, consignment, education, tourism and entertainment, etc.). The 14 interviews are not determined in advance and therefore represent the saturation threshold. Our results indicate the mode of management of religious diversity in Beninese SMEs does not agree with what the literature stipulates. To maintain or increase their performance, Beninese SMEs seek a balance between religious practices and HRM practices. They do not entirely reject religious beliefs in the workplace and have a high tolerance for discreet and sober religious practices.

Keywords: SHRM; Religious diversity; Religious practices; HRM practices; Performance

Introduction

Le contexte des affaires a évolué des environnements les plus stables vers les plus complexes ; donc sujet à de grandes mutations. À ces mutations, s'ajoute le récent phénomène de la COVID 19, qui, au-delà du volet pandémique, a éveillé davantage les consciences sur l'importance de l'internet dans l'organisation du travail. En plus de la mondialisation, l'usage intensif de l'internet a créé une facilité de contact entre des communautés qui, autrefois, étaient séparées soit par la distance, soit pour d'autres motifs. C'est ainsi que les diversités sont apparues de plus en plus dans nos sociétés en générale et au sein des organisations.

La diversité étant source de grandes tensions, pour les gérer et assurer une meilleure performance aux organisations, les dirigeants sont amenés à développer des modèles (Gagnon & Arcand, 2012). En effet, pour faire face aux exigences actuelles du contexte des affaires, les traditionnelles théories tayloriennes semblent de moins en moins efficaces (Arcand, 2001). D'où la nécessité de développer de nouveaux modèles. L'humain étant le principal acteur au cœur des tensions, la gestion des dites tensions passe inévitablement par la gestion de l'humain. Or, ces théories traditionnelles ne favorisaient qu'une implication marginale du facteur humain dans la politique stratégique de l'entreprise. Ainsi, la gestion stratégique des ressources humaines, principalement sa perspective contextuelle, se positionne comme une alternative crédible dans la gestion des tensions au cœur du monde des affaires en prenant en considération le contexte des affaires dans la gestion des ressources humaines. Pour contribuer à la réalisation de performance par la gestion des dites tensions, la présente recherche porte sur la gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle et focalise sur le contexte culturel au Bénin.

Les études existantes en gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle et portant sur les entreprises béninoises indiquent, d'une manière générale, que les entreprises les plus performantes sont celles qui adaptent leurs pratiques de GRH au contexte culturel local (Pichaut & Hounkou, 2008). Alors que les différences culturelles sont l'une des sources de tensions, force est de constater que très peu de recherches se sont consacrées à la prise en compte de la diversité culturelle dans la gestion stratégique des ressources humaines des petites et moyennes entreprises béninoises.

Cette recherche se focalise ainsi sur la dimension religieuse de la diversité culturelle. Elle vise à répondre à la question principale suivante : Comment les PME béninoises harmonisent-elles les pratiques religieuses aux pratiques de GRH afin de maintenir ou d'accroître leur performance ? De cette question principale découlent les questions spécifiques suivantes :

Quelles sont les pratiques religieuses présentes dans les PME béninoises ? Comment les pratiques religieuses sont-elles gérées ? Comment les pratiques religieuses sont-elles harmonisées avec les pratiques de gestion des ressources humaines ? Comment cette harmonisation impacte-t-elle la performance des PME ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire. Les données ont été traitées par la technique de l'analyse de contenu thématique.

La présente recherche est subdivisée en quatre sections. La première section présente la revue de littérature. La deuxième section traite de la démarche méthodologique adoptée. La troisième section présente les résultats de la recherche. La dernière section aborde la discussion et la conclusion.

1. Cadre théorique

1.1. La GSRH

La gestion stratégique des ressources humaines s'est développée depuis le début des années 1970, avec une accélération dans les années 1980 et 1990 (Bayad, et al., 2004; Chiarello & Arcand, 2014; Razouk & Bayad, 2010) après une série de transformations subie par la gestion des ressources humaines (M. Arcand, 2001). Elle est tout simplement la mise en relation des pratiques de gestion des ressources humaines avec les choix stratégiques de l'entreprise (Guérin & Wils, 2002; Wils, et al., 1989 ; Kheri & Leghima, 2020). Elle évolue par le développement de diverses approches telles : la perspective universaliste, la perspective de contingence, la perspective configurationnelle et plus récemment la perspective contextuelle.

L'approche universaliste démontre qu'il existe de meilleures pratiques RH ou des pratiques à haut rendement ayant, universellement, un impact positif significatif sur la performance de l'organisation (Gagnon & Arcand, 2011; L'Écuyer, 2016 ; Allek, 2022). Elle implique une relation directe entre les pratiques dites meilleures et la performance (Youndt, et al., 1996). Ainsi, indépendamment du contexte, ces pratiques, prises individuellement, peuvent produire de meilleurs résultats (Delery & Doty, 1996). L'approche de contingence constitue une alternative à la perspective universaliste (Gannon, et al., 2015). Elle stipule que les options stratégiques d'une entreprise augmentent ou diminuent l'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise (Youndt et al., 1996). Ainsi, la stratégie de l'entreprise est considérée comme le principal facteur de contexte dont la modification induirait une variation de l'effet des pratiques de GRH sur la performance (Delery & Doty, 1996 ; Allek, 2022). L'approche configurationnelle indique que la performance de

l'organisation serait le résultat de la congruence ou de l'adéquation entre diverses pratiques de GRH (Arthur, 1994). En d'autres termes, les pratiques de gestion des ressources humaines doivent être interreliées entre elles et avec la stratégie, formant ainsi une cohérence (*fit*) (Barrette & Carrière, 2003; Delery, 1998; Delery & Doty, 1996; MacDuffie, 1995) interne et externe.

L'approche contextuelle, la plus récente, est celle dans laquelle s'inscrit la présente recherche. Pendant longtemps, la recherche en gestion stratégique des ressources humaines s'est limitée au contexte nord-américain (Hiltrop, 1996) ou celui de la grande entreprise. Suite à ce constat, certains chercheurs ont poussé leur curiosité à l'idée de vérifier si la GSRH aurait les mêmes impacts en termes de performance dans des contextes culturels autres que celui nord-américain (G. Arcand, 2006; Hounkou, 2006) ou si les effets enregistrés dans la grande entreprise seraient pareils en contexte de PME (Fabi, et al., 2004; Lacoursière, 2002; Lacoursière, et al., 2005) et en contexte de gestion des projets (Chrétien, Arcand, et al., 2005). En effet, l'approche contextuelle focalise sur les autres facteurs de contingence négligée par la perspective de contingence tels que la culture, la législation en vigueur, la politique, le secteur d'activité, les caractéristiques du marché du travail, les syndicats (Jackson & Schuler, 1995) et toutes autres parties prenantes de l'organisation (Martín-Alcázar et al., 2005). Elle ajoute ainsi aux autres approches en élargissant la GSRH au contexte macro social tenant compte de toutes les spécificités propres à un environnement géographique et organisationnel (Martín-Alcázar et al., 2005). La plupart des travaux des auteurs ci-dessus cités confirment la nécessité d'une prise en compte des facteurs de contexte dans la politique de gestion stratégique des ressources humaines. Toutefois, il est à faire remarquer que la recherche en GSRH s'est très peu penchée sur le contexte de la diversité culturelle ; spécifiquement celui de la diversité des croyances religieuses. Ainsi, la présente contribution s'y attèle tout particulièrement dans le contexte religieux du Bénin.

1.2. La diversité religieuse au Bénin

La religion peut être comprise comme une activité spécifique et limitée, souvent menée dans un cadre institutionnel dénommé « Église » rassemblant des croyants (Champion, 1999). Au Bénin, nous pouvons remarquer, dès les années 1990, une grande diversité religieuse du fait, de l'émergence de mouvements évangéliques et pentecôtistes, en plus du christianisme et des religions endogènes (Mayrargue, 2004). Ainsi, en plus des religions endogènes propres à la tradition béninoise, nous notons la présence de l'islam, du catholicisme, de la religion

protestante méthodiste (Mayrargue, 2002), du christianisme céleste, des témoins de Jéhovah et d'autres religions évangéliques.

Même si le contexte culturel béninois est marqué par une multitude de religions, très peu se démarquent. Selon le recensement général de la population (RGPH, 2013), les religions les plus pratiquées sont : l'islam, venant en tête avec 27,7% de la population ; la religion catholique avec 25,5% et le vodoun avec 11,6%. Chacune de ces religions s'appuie sur des croyances qui prescrivent des normes ou principes à respecter. Alors que la religion catholique est plus ou moins ouverte, le vodoun et l'islam reposent sur des normes plus ou moins rigides obligeant les adeptes à une certaine conduite comportementale, notamment en termes de consommation. Même si le vodoun enregistre la plus faible proportion, il reste toutefois la religion endogène des Béninois et assure un certain lignage dans les différentes familles. Ainsi, malgré l'expansion des religions importées, les principes ou interdits du vodoun demeurent. Nous rencontrons de ce fait bon nombre de familles béninoises converties au christianisme ou à l'islam qui tiennent toujours à respecter les interdits du vodoun.

Encore désigné sous les appellations vaudoun, vodun ou vaudou, le vodoun est l'ensemble des dieux, divinités qui représentent une puissance protectrice pour l'humain. Il est souvent constitué d'une force naturelle intégrée par un être humain (Brand, 2001) et pourra agir en tant que divinité sur plusieurs générations. Né au Bénin, l'ancien Dahomey, de la rencontre entre les divinités des ethnies Yoruba, Fon et Ewe, la religion vodoun s'est ensuite répandue en Afrique du Nord, principalement au Maroc et en Algérie, puis en Amérique, notamment en Haïti, au Brésil et aux États-Unis. Si au cours de la période révolutionnaire, le vodoun a été victime de tentatives de destruction, sous prétexte qu'il représentait une force diabolique, la transition démocratique des années 1990 a permis sa revalorisation et sa réactivation (Juhé-Beaulaton, 2009). Il a de ce fait acquis un statut national avec la création en 1991 de la communauté nationale de culte vodoun (Juhé-Beaulaton, 2009) et la consécration de la journée du 10 janvier de chaque année comme jour de la fête nationale vodoun. D'énormes investissements ont été également réalisés afin de conserver les vestiges du culte vodoun et d'en faire un patrimoine culturel. Avec ces actions, les prêtres et dignitaires vodoun peuvent désormais mieux promouvoir les rites et pratiques propres à leur divinité avec par endroit une tendance de modernisation motivée par le souci de se mettre aux pas de l'évolution sociale. Parlant de divinité, il ne doit pas être mis en marge la fragmentation qui caractérise cette religion du fait de la pléthore de divinité allant chacune avec ses pratiques, croyances et interdits. Ce qui peut justifier le fait que la recherche reste plus ou moins muette sur cette dimension de

croyances et interdits contrairement à d'autres religions telles que l'islam qui ne souffre pas d'autant de fragmentation ou le christianisme qui, même si elle est marquée d'une multitude de religions concurrentes, garde toujours en termes de croyance les mêmes principes de base par référence à la Bible.

Fondé sur le Coran, l'islam désigne « soumission à Dieu » et « religion aux yeux de Dieu » tel qu'indique le verset III du Coran (Diop, 2012). En tant que telle, la religion islamique repose sur des principes et interdits. Diop (2012) identifie cinq principes : le principe de gérance des biens, le principe de l'éthique du travail, le principe de la neutralité du temps, le principe de l'inutilité intrinsèque de l'argent et le principe de la coexistence pacifique. Ses interdits sont : la consommation de l'alcool, le commerce des armes, les jeux de hasard (Diop, 2012; Pras & Vaudour-Lagrâce, 2007), la rémunération injuste, l'enrichissement illégal, la consommation de la gélatine, la consommation d'un animal non égorgé, la consommation de la viande de porc (Diop, 2012), la consommation de cigarettes, les jeux dangereux pour les enfants, les produits sans étiquette ou étiquette non lisible, les produits volés, les produits dangereux, la communication non pudique, les prix injustes, les spéculations sur l'argent (Pras & Vaudour-Lagrâce, 2007).

1.3. Gestion stratégique de la diversité religieuse

Cette recherche porte sur l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines, spécifiquement le facteur culturel. Elle s'oriente vers la gestion de la diversité religieuse dans les PME et son implication en termes de performance. La présente recherche portant sur les PME, la performance n'est nécessairement pas une mesure quantitative ou objective. Elle fait référence à la réussite qui peut être subjective (Thiam, 2023).

Gérer la diversité en gestion stratégique des ressources humaines revient à élaborer et mettre en œuvre un ensemble de politiques pour encadrer le recrutement, le développement et le maintien d'employés de sexe, de nationalité et de provenance ethnique différents (Garner-Moyer, 2006). La gestion de la diversité est l'une des problématiques majeures des PME surtout lorsqu'elle réfère à la religion. Dans les PME, la gestion de la diversité religieuse peut s'opérer de trois manières : la séparation, la recherche d'équilibre ou la fusion/le respect (Galindo & Surply, 2013 ; Galindo & Zannad, 2014). La séparation consiste, pour les entreprises, à mettre une barrière entre la vie privée de l'employé et sa vie professionnelle. Ainsi, il n'y aura pour l'employé aucune tolérance quant à l'expression de ses convictions religieuses en milieu de travail. La deuxième manière pour les entreprises de gérer la diversité religieuse est d'établir

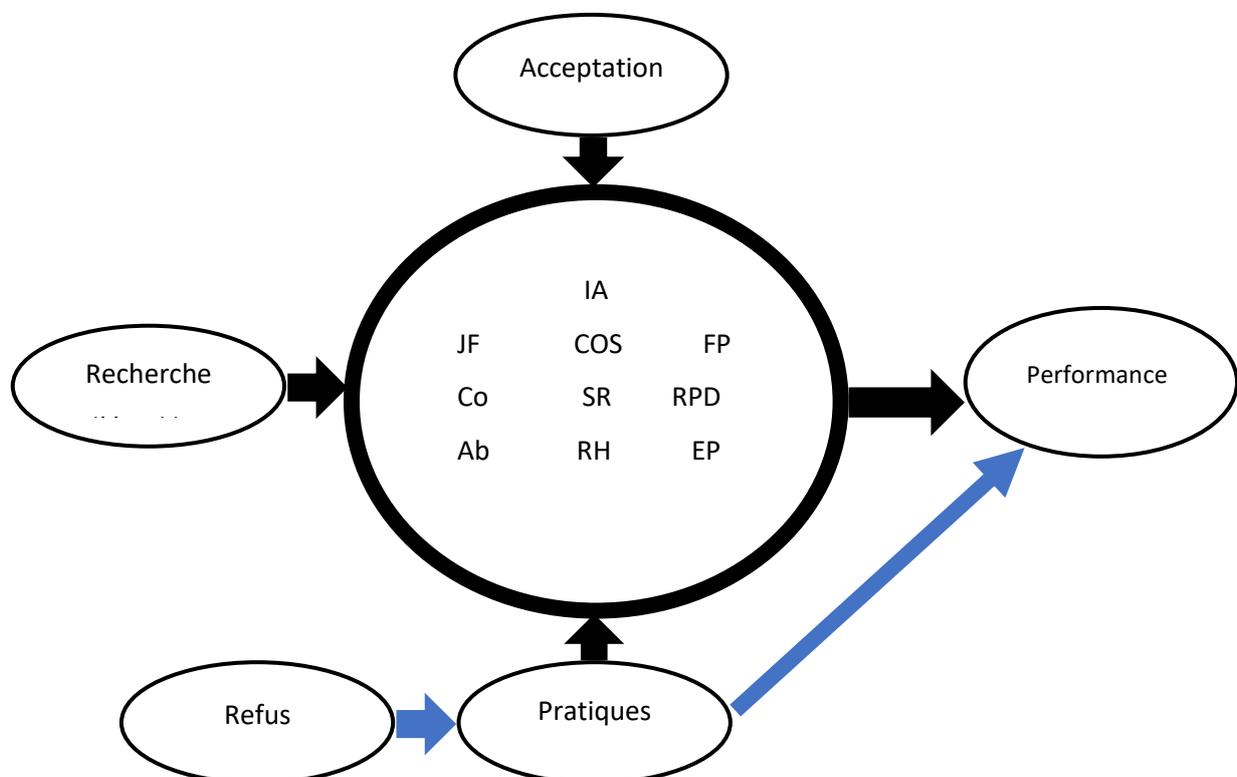
de façon équilibrée des frontières entre vie privée et vie professionnelle. L'un des exemples les plus courants dans les organisations est la conciliation travail-famille. Ainsi, l'entreprise aura à établir clairement ce qui, relevant des convictions religieuses de l'employé, pourra être accepté en milieu de travail. Il sera donc question de n'accepter que des éléments de croyance religieuse qui assurent simultanément le bien-être de l'employé au travail et la performance de l'entreprise. La troisième manière invite au respect des aspirations religieuses de l'employé en les prenant en considération dans la politique de gestion des ressources humaines de l'entreprise (Galindo & Zannad, 2014). Les points souvent touchés par la gestion de la diversité religieuse sont les codes vestimentaires spécifiques, les interdits alimentaires, relations professionnelles discriminatoires, les absences, les fêtes professionnelles, les signes religieux (Bianco, 2015), les repos hebdomadaires, les jours fériés (Galindo & Surply, 2013), les congés, les espaces de prière (Galindo & Zannad, 2014).

1.4. Modèle théorique et proposition de recherche

1.4.1. Modèle théorique

Au regard de ce qui précède, nous élaborons le modèle théorique suivant.

Figure N°1 : Modèle théorique



Source : Galindo et Surply, 2013 ; Galindo et Zannad, 2014

IA = Interdits Alimentaires, RPD = Relations Professionnelles Discriminatoires,
Ab = Absences, FP = Fêtes Professionnelles, SR = Signes Religieux,
RH = Repos Hebdomadaires, JF = Jours Fériés, Co = Congés, EP = Espaces de Prière
COS = Codes vestimentaires spécifiques

1.1.1. Proposition de recherche

Au regard de nos questions de recherche et du modèle théorique, nous pouvons énoncer les propositions de recherche comme suit :

Question spécifique 1 : Quelles sont les pratiques religieuses présentes dans les PME béninoises ?

Proposition 1 : Les pratiques religieuses présentes dans les PME béninoises sont en lien avec les interdits alimentaires, les codes vestimentaires spécifiques, les relations professionnelles discriminatoires, les absences, les fêtes professionnelles, les signes religieux, les repos hebdomadaires, les jours fériés, les congés et les espaces de prières.

Question spécifique 2 : Comment les pratiques religieuses sont-elles gérées ?

Proposition 2a : Les PME béninoises gèrent les pratiques religieuses par le mécanisme d'acceptation.

Proposition 2b : Les PME béninoises gèrent les pratiques religieuses par le mécanisme de recherche d'équilibre.

Proposition 2c : Les PME béninoises gèrent les pratiques religieuses par le mécanisme de refus.

Question spécifique 3 : Comment les pratiques religieuses sont-elles harmonisées avec les pratiques de gestion des ressources humaines ?

Proposition 3 : Des pratiques religieuses sont harmonisées avec des pratiques de gestion des ressources humaines de façon à accroître le rendement des employés.

Question 4 : Comment cette harmonisation impacte-t-elle la performance des PME ?

Proposition 4 : L'harmonisation impacte positivement la performance des PME.

2. Méthodologie de la recherche

Cette étude essentiellement exploratoire a pour but de décrire comment les PME béninoises harmonisent les pratiques religieuses avec les pratiques de gestion des ressources humaines afin de réaliser leurs objectifs de performance.

Étant donné que le sujet est encore peu exploré dans ce contexte, nous avons fait l'option d'une recherche qualitative afin de faire émerger des réalités locales les différentes pratiques

religieuses et les relations possibles entre elles, les pratiques de GRH et la performance des PME.

Pour atteindre cet objectif, nous avons utilisé une démarche compréhensive qui s'appuie sur une série d'entretiens semi-directifs avec des dirigeants de PME au Bénin. Au total 14 entretiens d'une durée moyenne de 25 minutes ont été faits, entre février et avril 2023, avec les responsables de PME de divers secteurs d'activités (Agroalimentaire, distribution, informatique, consignation, éducation, tourisme et divertissement, etc.). Les entretiens visent à recueillir l'avis de ces responsables de PME sur les pratiques religieuses et de GRH au sein de leurs entreprises, et leurs effets sur les performances des entreprises. Seuls, les dirigeants, c'est-à-dire les fondateurs ou les responsables membres des comités de direction de ces entreprises ont été interviewés, car c'est à ce niveau que les décisions d'intégration de la diversité religieuse dans la politique GRH de l'entreprise sont prises. Nous nous sommes limités à 14 entretiens parce que nous avons atteint la saturation.

Ainsi, les interviewés ont été sélectionnés sur la base de leur statut dans les entreprises, mais aussi de leur religion. Nous avons ainsi eu à interviewer des dirigeants catholiques, célestes (Congrégation d'obédience chrétienne fondée au Bénin en 1947), évangéliques (église dite du réveil) et musulmans. Nous n'avons pu avoir de dirigeants d'entreprise qui se déclarent ouvertement des religions endogènes ayant participé à cette étude.

Nous avons fait les entretiens sur la base d'un guide d'entretien sans que les questions ne soient forcément posées dans un ordre prédéterminé. Nous leur avons posé des questions telles que : Quelles sont les pratiques liées à la religion dans votre entreprise ? Prenez-vous en compte la diversité religieuse dans vos activités ? Prenez-vous en compte la religion dans les pratiques de GRH ? Nous avons également évoqué avec eux la question de la performance de leurs entreprises et l'effet que peut avoir la prise en compte de la diversité religieuse dans la politique GRH sur la performance. Ces questions ont été voulues délibérément larges et sans orientation sur les pratiques identifiées dans la littérature afin de faire émerger des caractéristiques typiquement locales de ces phénomènes étudiés.

Nous avons procédé à une analyse de contenu thématique des données recueillies. Cette analyse a été faite en suivant les trois étapes de l'analyse de contenu que propose Wanlin (2007, p. 249) que sont : « la pré-analyse », « l'exploitation du matériel » et « le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation ». A cette dernière phase cependant, nous avons fait une analyse consistant à s'appuyer sur les thèmes significatifs, et les verbatims pour étayer, nuancer ou

mettre en lumière certains aspects des résultats au lieu de procéder à des calculs de statistiques descriptives ou autres traitements quantitatifs des entretiens.

Ainsi, après la saisie des données et leur organisation, nous avons procédé au codage, à la classification et nous nous sommes focalisés sur les verbatims des discours ainsi collectés et traités. Les entretiens ont été numérotés de E1 à E14.

3. Résultats

Dans cette section, à partir de ce qui relève des entretiens, nous présentons d'abord les pratiques religieuses et leur gestion, ensuite, nous décrivons comment ces pratiques s'harmonisent avec les pratiques de gestion des ressources humaines et enfin nous apprécions l'effet de l'harmonisation sur la performance des PME.

3.1. Les pratiques religieuses dans les PME béninoises et leur gestion

Nous présentons dans un premier temps quelques pratiques religieuses identifiées dans les PME béninoises et dans un second temps les mécanismes de gestion de ces pratiques.

3.1.1. Quelques pratiques religieuses identifiées dans les PME béninoises

De nos entretiens émergent les pratiques religieuses suivantes.

❖ Les prières en entreprise

En fonction des croyances religieuses des dirigeants, nombreuses sont les entreprises dans lesquelles les prières se font périodiquement (tous les jours, en début de semaine, ou chaque année) ou lors de différentes occasions spéciales notamment à l'ouverture de l'entreprise, l'ouverture d'une antenne, pour célébrer une réussite ou conjurer un mauvais présage. Certains dirigeants ont reconnu qu'il est possible que des pratiques divinatoires soient effectuées par la consultation du Fâ ou des visionnaires. Le but visé ici est de prédire l'avenir de l'entreprise, du projet à mettre en place ou du nouveau site à construire ou à ouvrir. Il est ici question de voir sous quels auspices, la nouvelle affaire va se dérouler ou comment va évoluer l'entreprise.

Des prières sont dites au quotidien à l'ouverture de l'entreprise pour remettre dans les mains de Dieu la structure « *En Islam, lorsque vous ouvrez votre entreprise vous dites : telle est la volonté de Dieu qui a voulu que j'ai cette entreprise qui m'a voulu là et à qui je confie mon entreprise, car il n'y a de force et de puissance qu'en lui* » (E3).

Dans certaines entreprises, la prière est faite chaque début de semaine pour dit-on confier la semaine de travail à Dieu. « *Qui sommes-nous et que pouvons-nous si la grâce de Dieu ne nous accompagne ? C'est ce qui nous amène à confier la semaine chaque fois à Dieu parce que sans*

lui nous allons vouloir atteindre les objectifs et faire tout ce qu'on veut faire, mais on ne pourra rien faire si lui il n'est pas dans la barque » (E4).

Dans certains cas la prière est faite chaque matin « *Lorsque nous venons, il faut commencer avec les prières » (E1).* Dans d'autres, la périodicité est plus large. Les prières sont faites par mois ou par année. « *Enfin d'année on organise une messe chrétienne et une séance de prière musulmane pour dire merci à Dieu pour l'année qui s'achève et tout le monde est présent » (E10).* De même, « *nous faisons une journée de prière chaque année pour confier à Dieu notre communauté. Nous appelons les prêtres catholiques, les imans musulmans et les pasteurs évangéliques pour des célébrations les unes à la suite des autres dans l'enceinte de notre établissement » (E2).*

Individuellement les employés prient également en arrivant à leur bureau pour confier leur journée à Dieu. « *C'est la foi de chacun qui l'amène à invoquer ceux en quoi il croit pour avoir les résultats dans son travail. Tu arrives bureau et tu invoques le Dieu que tu sers et tu dis : Dieu aide moi dans le travail de cette journée pour que je sois efficace. C'est ma croyance et j'ai foi en cela et Dieu l'exhausse ce qui impacte in fine le résultat global de l'entreprise. » (E12).*

Certains dirigeants ont avoué tenir compte des moments de prière des employés dans leur politique de gestion des ressources humaines. « *Chacun doit respecter ce que l'autre a comme religion. C'est à cause de ça qu'au début de la formation, j'ai demandé de concert avec le formateur que la formation s'arrête au plus tard midi 30, le vendredi, pour permettre aux musulmans d'aller prier tranquillement, et pour les chrétiens d'aller à leur chemin de croix, c'était même le dernier jour. Donc les questions de religion, je les respecte dans une certaine mesure. » (E9).*

En somme, l'objectif des prières en entreprise varie en fonction de la foi des dirigeants, des entreprises, et des circonstances traversées par cette dernière. Nous pouvons cependant estimer qu'elles visent à prémunir contre les incertitudes de l'avenir, créer les opportunités pour l'entreprise, créer la synergie entre le personnel, protéger l'entreprise contre des attaques spirituelles de la concurrence ou des « ennemies » du progrès de l'entreprise.

❖ Les signes religieux

Il n'est pas rare de voir afficher dans les espaces de travail personnel des employés et de certains dirigeants, les signes de leur appartenance religieuse. « *Je suis un catholique fervent, j'ai la sainte face de Jesus dans mon bureau. » (E10).* Néanmoins, il est attendu que chacun des acteurs ne fasse pas un affichage ostentatoire de sa pratique religieuse sur le lieu du travail par

respect aux autres usagers de l'entreprise. Un dirigeant (E11) a par exemple sorti d'un de ses sacs des chapelets et autres attributs de son appartenance religieuse au cours de notre entretien en insistant sur la discrétion nécessaire que les employés doivent avoir sur le lieu du travail en matière port de signes religieux.

Certains dirigeants n'hésitent pas également à afficher ces signes dans des endroits publics de l'entreprise. Un des dirigeants interviewés affirme que dans leur entreprise « *le patron est catholique fervent, il a fait placer une représentation de la vierge Marie en haut de la porte d'entrée. C'est protecteur pour lui. Si quelqu'un doit mener des attaques contre lui ou la société, ça s'arrêtera au portail* » (E7).

Ainsi, les signes religieux portés sur les lieux du travail visent donc à protéger les porteurs ou l'entreprise contre toutes formes de méchancetés spirituelles. En somme nous remarquons une certaine tolérance en matière d'affichage de signes religieux en entreprise, même si ce n'est pas une pratique officiellement autorisée comme les jours de congés.

❖ **Le respect des jours fériés ou des congés dans le cadre des fêtes religieuses**

L'année civile est marquée par certains événements religieux tels que le carême musulman ou catholique, les fêtes religieuses. Ces occasions sont bien souvent saisies par certaines entreprises pour témoigner à leurs personnel, clients ou partenaires d'affaires leur soutien. Plusieurs jours du calendrier sont officiellement consacrés à ces pratiques religieuses et déclarés chômés et payés sur toute l'étendue du territoire. Il s'agit entre autres de la fête des cultes et traditions du Bénin, le Ramadan, la fête de Pâques, l'Ascension, le Pentecôte, la Tabaski, etc. Ainsi, la plupart des entreprises respectent les jours fériés pour cause des pratiques religieuses. C'est ce qui justifie disait un dirigeant (E11) le recrutement de personnel de diverses religions pour éviter que l'entreprise soit complètement paralysée le jour de certaines fêtes religieuses. De même, dans certaines entreprises, des dons sont faits au personnel pour les accompagner à l'occasion de certaines pratiques religieuses. Par exemple, au moment du carême musulman certaines entreprises offrent des cadeaux pour accompagner leurs personnel, gros clients ou partenaires d'affaires musulmans pendant cette période. Ces gestes symboliques témoignent tout le soutien de l'entreprise à ces parties prenantes à l'occasion de ces moments d'expression de leur foi religieuse. C'est ce que traduit le dirigeant d'une société ici : « *Pour les musulmans nous faisons des paquets pour les accompagner. On le fait aussi pour nos gros clients musulmans* » (E10).

Ces dons sont aussi une occasion de s'attirer les bonnes vibrations ou les bonnes opportunités. « *Plus vous nourrissez de bouches, plus Dieu vous en donnera, car ceux qui mangent ce que vous offrez vous béniront et ça ouvre les portes* » (E11). A en croire ce dirigeant, pendant la période de carême, il utilise un budget non négligeable pour faire les cadeaux aux collaborateurs musulmans, clients et partenaires, mais il reçoit toujours des bénédictions de Dieu en retour. En résumé, les pratiques religieuses présentes dans les PME béninoises sont en lien avec les prières, les signes religieux, les congés, les fêtes et les jours fériés. La **proposition 1** est alors partiellement confirmée.

3.1.2. Les mécanismes de gestion des pratiques religieuses dans les PME béninoises

Dans toutes les entreprises enquêtées, la religion est présente et reconnue comme faisant partie du quotidien des employés. Dans ces conditions, elle doit être prise en compte et gérée. Dans cette partie nous nous interrogeons sur comment le religieux est pris en compte et géré dans les PME étudiées. Les résultats de l'enquête exploratoire indiquent que la gestion de la diversité religieuse dans les entreprises de notre échantillon est prise en compte à travers l'acceptation du fait religieux considéré comme consubstantiel à l'existence de l'homme et à son expression dans l'entreprise. Ainsi, le « déni » du fait religieux n'est pas ici envisagé comme mécanisme de gestion de la diversité. Les croyances religieuses ne sont pas ignorées dans les entreprises, au contraire elles sont reconnues, intégrées et célébrées par les entreprises. Par conséquent, certaines pratiques religieuses sont exécutées dans l'entreprise dans le respect de la laïcité du pays et des croyances individuelles, mais aussi dans l'intérêt général de l'entreprise.

Pour la plupart de nos enquêtés, le Bénin est un pays laïc et partant de cela, les entreprises se doivent de respecter et intégrer tous les employés indépendamment de leurs croyances religieuses. « *Nous ne tenons pas compte d'une coloration religieuse pour recruter, mais lorsque la personne est un croyant on a une certaine confiance, vu la sensibilité de ce que nous faisons comme activité* » (E4). Les employés de plusieurs croyances religieuses se retrouvent ainsi dans une même structure et collaborent dans le cadre de leur activité professionnelle. La cohabitation entre les pratiquants de diverses religions est promue et constitue un art de vivre dans la plupart des entreprises de notre échantillon. Il ne s'agit pas cependant de venir exposer sa foi en entreprise sans considération des membres de l'entreprise n'ayant pas la même croyance.

Ainsi, au regard des mécanismes qui émergent de la littérature et de nos résultats, le mécanisme principal de la gestion de la diversité religieuse dans les PME béninoises est l'acceptation. La

proposition 2a est confirmée. Les **propositions 2b et 2c** sont infirmées. Même, si dans toutes les entreprises enquêtées, il n'y a pas de responsable de la diversité ni de politique formelle de gestion de la diversité, la tendance générale notée est de faire des croyances, un moteur de la performance des organisations. Alors, dans cette logique d'acceptation, comment les pratiques religieuses s'harmonisent-elles avec les pratiques de gestion des ressources humaines ?

3.2. Harmonisation des pratiques religieuses aux pratiques de GRH

Pour la plupart des enquêtés, il n'est pas possible de considérer l'homme sans sa croyance. « *La religion ne doit pas être une matière à part dans notre quotidien* » (E3). La religion est ainsi considérée comme partie intégrante de l'Homme, indissociable de sa vie en entreprise. Par conséquent, les croyances s'expriment à travers ce que l'individu est et fait au quotidien ; et donc s'exprime aussi à travers son métier, son emploi. « *Tout ce que nous sommes et que nous faisons dans cette vie étant créature de Dieu est sensé servir la gloire de Dieu. Que vous soyez instituteur, par ce travail vous servez la gloire de Dieu qui vous a rendu sachant. Si vous arrivez à exercer dans un métier, c'est Dieu qui l'a rendu ainsi et vous a donné les qualités de le faire* » (E3). Ainsi, il n'est pas possible de réunir des croyants en entreprise en faisant semblant d'ignorer leur foi en un Dieu, leur croyance religieuse. Même les responsables d'entreprises qui pensent que la religion ne peut être prise en compte dans les entreprises estiment que l'entreprise doit permettre à chacun de ses employés d'exprimer dans leur espace leur religion sans pour autant l'exposer. « *Étant donné que c'est la profession qui nous réunit, on n'interdit pas à qui que ce soit de pratiquer sa religion, pourvu que le travail marche.* » (E10). Ainsi, le religieux est reconnu indissociable du monde de l'entreprise et de ce fait est pris en compte par les différents acteurs par des pratiques formelles ou informelles. La prise en considération de la religion dans les entreprises est donc nécessaire à travers différentes pratiques mises en œuvre. Nos entrevues indiquent qu'en contexte béninois, les PME prennent en compte les pratiques religieuses dans leur politique de gestion des ressources humaines. Cependant, on constate que ces PME sont dans l'incapacité d'harmoniser toutes les pratiques religieuses avec toutes les pratiques de gestion des ressources humaines.

Ainsi, certains dirigeants affirment ne pas tenir compte des convictions ou pratiques religieuses dans le recrutement des employés. « *Nous ne tenons pas compte d'une coloration religieuse pour recruter, mais lorsque la personne est un croyant on a une certaine confiance, vu la sensibilité de ce que nous faisons comme activité* » (E4). Les convictions religieuses ou l'appartenance religieuse n'est pas un critère de sélection lors du recrutement. « *Si on a un*

musulman bien éduqué compétent devant nous pour recruter franchement oui. Mais ce n'est pas une règle » (E3). Il n'y a plus de politique de rémunération discriminatoire selon que les employés sont ou non de tel ou tel bord religieux. « La rémunération ne tient pas compte de grilles de salaire en termes religieux ou non » (E1).

Cependant, d'autres dirigeants interviewés indiquent que l'appartenance à une religion est un indicateur de confiance lors du recrutement. *« Dans le recrutement, ce n'est pas le profil technique seul qui compte, mais la confiance qu'on peut avoir en cette personne vu la sensibilité à ce que nous faisons. Et on se dit lorsqu'il est croyant on peut avoir une certaine confiance même si ce n'est pas une garantie. Lorsqu'il n'a pas la crainte de Dieu, la morale n'est pas au rendez-vous. On ne peut pas se fier à lui dans ce qu'on est en train de faire. C'est à cause de la sensibilité de notre métier que moi personnellement je tiens compte de ces aspects-là » (E4).*

En plus du recrutement, nos résultats indiquent que certains dirigeants harmonisent les pratiques de prières avec les pratiques GRH de formation et d'organisation du travail. *« J'ai déjà fait des formations, où il y avait des musulmans, déjà à l'heure de la pause-café, j'ai demandé qu'on leur réserve leur café, à la pause-déjeuner, j'ai demandé qu'on leur réserve leur déjeuner, à la fin de la journée, ils pourront systématiquement en disposer. Au début de la formation, j'ai demandé de concert avec le formateur que la formation s'arrête au plus tard midi 30, le vendredi, pour permettre aux musulmans d'aller prier tranquillement, et pour les chrétiens d'aller à leur chemin de croix, c'était même le dernier jour » (E9). « Individuellement les employés prient également en arrivant à leur bureau pour confier leur journée à Dieu » (E12).*

Certains répondants reconnaissent également le rôle important de la prière dans les pratiques de motivation des employés. *« C'est la foi de chacun qui l'amène à invoquer ceux en quoi il croit pour avoir les résultats dans son travail. Tu arrives bureau et tu invoques le Dieu que tu sers et tu dis : Dieu aide moi dans le travail de cette journée pour que je sois efficace. C'est ma croyance et j'ai foi en cela et Dieu l'exhausse ce qui impacte in fine le résultat global de l'entreprise. » (E12).* Les congés ou jours fériés du fait des pratiques religieuses sont aussi des occasions de motivation des employés pour certains dirigeants de PME. *« Pour les employés musulmans, nous faisons des paquets pour les accompagner. » (E10).*

En résumé, l'harmonisation de certaines pratiques religieuses avec certaines pratiques de gestion des ressources humaines accroît la confiance, le moral et la motivation des employés au travail. **La proposition 3** est alors confirmée.

3.3. Les effets de la gestion stratégique des pratiques religieuses sur la performance des PME

La gestion de la diversité religieuse par la tolérance vis-à-vis des différentes religions dans l'entreprise aurait pour effet d'accroître la performance des PME enquêtés. Il est admis qu'à travers les valeurs qu'elles prônent, les religions agissent positivement sur les performances. « *Toutes les religions prônent le vivre ensemble et ce vivre ensemble on doit le cultiver dans les entreprises. Les valeurs comme le travail en équipe, le respect du bien d'autrui, le respect mutuel, la religion influencent ces valeurs qui favorisent la performance* » (E2). Les pratiques religieuses en entreprise encouragent la justice et l'équité qui sont favorables à la performance. « *Quand on parle de la religion on parle de la justice, il faut être juste dans le traitement du personnel* » (E2). Il est vrai que ces valeurs ne peuvent se développer ex nihilo dans l'entreprise. C'est pourquoi dans beaucoup d'entreprises les séances de prière se multiplient. « *Il y a des séances de prière de façon tournante sur nos sites. Mais le personnel n'est pas contraint à y aller... Nous sommes dans un environnement hyper concurrentiel on veut mettre Dieu au centre des affaires à cause des attaques qui peuvent venir de partout* » (E12).

Cependant, « *la prière chez le croyant ne doit pas être comme une visite chez le mécanicien. C'est dire quand vous amenez votre véhicule chez le mécanicien vous voulez après qu'il ait fait sa révision sentir la différence dans le bruit du moteur. C'est Dieu qui décide de comment et quand réagir à la prière* » (E4). Pour montrer de manière concrète les effets de la prière sur la performance de son entreprise. Un dirigeant déclare « *2020 et 2021 n'ont pas été trop bons, j'ai demandé en début 2022 à ce qu'on mette la nouvelle année dans les mains de Dieu et les résultats ont été bons* » (E10).

L'un de nos enquêtés met cependant l'accent sur le rôle du chef d'entreprise dans la création d'un environnement favorable à la performance par la mise en place de pratiques vertueuses. « *C'est la vertu dans l'option que vous faites vous-même de l'entreprise que vous voulez créer, c'est de la vertu dans le choix de vos collaborateurs, c'est de la vertu dans le choix de l'offre de travail que vous leur faites, c'est de la vertu, dans les choix des conditions de travail qui donne la performance* » (E3). Un autre dirigeant partage ce même point de vue en expliquant que la religion agit sur la performance des entreprises par les valeurs qu'elle permet d'influencer. « *Pour que l'entreprise soit performante, il faut que les hommes qui y travaillent aient une valeur. C'est sur cette valeur que la religion agit. Si les acteurs de l'entreprise n'ont pas une morale, n'ont pas des valeurs, de bons comportements l'entreprise ne pourra pas atteindre la performance* » (E2).

Convaincu par les effets de la religion sur la performance un enquêté conclut : « *Si tous ceux qui ont des entreprises ou qui gèrent les entreprises doivent mettre Dieu devant, je suis sûr que les entreprises allaient beaucoup plus évoluer et tout le monde allait être épanoui des fruits des entreprises* » (E4). Ce qui implique que la religion peut également avoir un effet négatif sur la performance de l'entreprise. Cependant, l'impact n'est pas que positif.

Pour montrer l'effet négatif des pratiques religieuses en entreprise, un des enquêtés estime : « *Les pratiques religieuses font perdre le temps dans les entreprises. Aux heures de cultes, en période de certaines pratiques religieuses qui relèvent de leur foi, les fidèles mettent temporairement en cessation les activités créant ainsi aux autres des pertes de temps* » (E13). Ainsi, selon lui, le temps utilisé pour la prière pourrait être capitalisé pour mieux servir les objectifs de l'entreprise. De même, la prière usuelle au sein de certaines entreprises peut créer un mal-être chez certains agents qui ne se sentiraient pas concernés par ces séances et qui du coup pourraient se sentir isolés dans l'entreprise. L'influence négative que ce genre de situation peut avoir sur le climat social et sur la performance individuelle et collective n'est plus à démontrer. De même, le recrutement de congénère de la même religion peut s'avérer contre-productif « *tous les croyants qu'on a recrutés n'ont pas été au top niveau, il y a qui ne se sont pas donnés au travail tel que je l'attends et ils ont été remerciés* » (E4).

La proposition 4 est alors partiellement confirmée.

Discussion et conclusion

Très peu de recherches en gestion des ressources humaines ont porté sur la gestion de la diversité religieuse des employés. Parmi les auteurs qui y ont trouvé un intérêt, nous avons principalement Galindo & Surply (2013) et Galindo & Zannad (2014). Leurs travaux ont permis d'identifier trois mécanismes de gestion de la diversité religieuse dans une organisation : la séparation, la recherche d'équilibre ou la fusion/le respect.

L'objectif de la présente recherche étant d'analyser les mécanismes de prise en compte des croyances religieuses des employés dans la GRH afin de maintenir ou d'accroître la performance des PME béninoises, nous allons discuter des modes de gestion de la diversité religieuse en contexte béninois au regard des trois mécanismes issus de la littérature. Les mécanismes de Galindo & Surply (2013) et Galindo & Zannad (2014) indiquent que certaines entreprises rejettent toute croyance religieuse du fait que les convictions religieuses relèvent de la vie privée de l'employé et donc doivent être nettement séparés de la vie professionnelle ;

d'autres identifient les pratiques religieuses qui sont sans ou à moindres impacts négatifs sur la performance et rejettent le reste. Certaines entreprises acceptent toutes les pratiques religieuses. Avant de discuter des mécanismes de gestion, nous rappelons que la présente recherche porte sur l'approche contextuelle en gestion stratégique des ressources humaines. Et selon cette approche, avec les grandes mutations, pour maintenir ou accroître sa performance, une entreprise doit harmoniser ses pratiques de gestion des ressources humaines avec toutes les spécificités propres à un environnement géographique et organisationnel (Martín-Alcázar et al., 2005). Seulement en s'appuyant sur les spécificités religieuses, cette recherche ne confirme que partiellement ce que stipule la littérature sur l'approche contextuelle. Ainsi, les PME béninoises ne sont pas en mesure d'harmoniser toutes les pratiques religieuses avec toutes les pratiques de GRH. De même il leur est quasi impossible d'harmoniser toutes les pratiques de GRH avec toutes les pratiques religieuses. Sans rejeter des pratiques, cette conclusion concorde avec le mécanisme de recherche d'équilibre de Galindo & Surply (2013) et Galindo & Zannad (2014). Discutons à présent des mécanismes de gestion des pratiques religieuses.

Déjà le premier mécanisme de gestion, celui de la séparation, ne peut être appliqué dans les PME béninoises du fait de l'implication de l'État. En effet, au Bénin, certaines dates du calendrier sont décrétées par l'État comme jours chômés et payés pour des fêtes religieuses. Ces jours s'imposent alors aux entreprises qui sont obligées d'en tenir compte dans leur politique de gestion des ressources humaines. Une première réalité qui remet en cause la validation du modèle des trois mécanismes de Galindo & Surply (2013) et Galindo & Zannad (2014).

L'autre réalité présente au Bénin est que, même si le Bénin est un pays à croyance religieuse diversifiée, nous observons, avec quelques exceptions, une grande sobriété et discrétion dans les pratiques. En d'autres termes, beaucoup de Béninois appartenant à diverses religions n'affichent pas au grand public des signes religieux les identifiant à leur religion. La sobriété ou la discrétion de certaines pratiques religieuses dans les PME béninoises peut faciliter la gestion de la diversité religieuse par le mécanisme d'acceptation. Ainsi, au Bénin, la sobriété des pratiques religieuses modère la gestion de la diversité religieuse par le mécanisme d'acceptation. D'un pays à un autre, d'un contexte à un autre, l'intensité des pratiques religieuses peut donc déterminer si une entreprise peut adopter la gestion de la diversité religieuse par l'acceptation. Ce que ne précise pas le mécanisme d'acceptation tel que présenté par Galindo & Surply (2013) et Galindo & Zannad (2014).

Tels que révèlent les résultats de la présente recherche, le mécanisme d'acceptation est facile d'application au Bénin du fait de la sobriété des pratiques religieuses. Cependant, certains dirigeants de PME estiment que l'acceptation de certaines pratiques religieuses peut être contreproductive pour l'entreprise. Et donc si nous pouvons accepter certaines pratiques telles que les jours fériés, les signes religieux ..., il peut par exemple être impossible de permettre aux employés de sacrifier les heures de travail pour de longues séances de prières dans une posture de respect des prescriptions de leur confession religieuse. Ainsi, pour ces dirigeants, nous ne pouvons qu'accepter certaines pratiques et rejeter d'autres. Ce qui apporte de soutien à la gestion de la diversité religieuse par le mécanisme de recherche d'équilibre tel que stipule Galindo & Surply (2013) et Galindo & Zannad (2014).

En conclusion, l'analyse des mécanismes par lesquels les PME béninoises prennent en considération les croyances religieuses de leurs employés dans la politique de gestion des ressources humaines a permis d'aboutir à ce qui suit. Les dirigeants des PME béninoises ne gèrent pas la diversité religieuse de leurs employés tel qu'indique la littérature. Elles n'harmonisent pas les pratiques religieuses aux pratiques de GRH conformément à ce que stipule la littérature. Alors que le mécanisme de recherche d'équilibre est mis en œuvre dans les PME béninoises conformément à ce que stipule la littérature, le mécanisme de séparation est absent et le mécanisme d'acceptation est encouragé par la sobriété des pratiques religieuses. Au plan managérial, cette recherche contribue du fait qu'elle a permis d'apporter de précision sur les modes de gestion de la diversité religieuse pour une meilleure performance. Ainsi, d'un contexte à l'autre, les trois mécanismes de gestion ne s'adoptent pas universellement. Certains ne s'adoptent pas du tout. C'est l'exemple du mécanisme de séparation au Bénin. D'autres s'adoptent selon l'intensité des pratiques religieuses. C'est le cas du mécanisme d'acceptation. Au plan théorique, la présente recherche est l'une des premières en gestion stratégique des ressources humaines selon l'approche contextuelle et prenant en compte le contexte de diversité religieuse. Ainsi, dans un monde de plus en plus diversifié, elle avance les connaissances en construisant du savoir sur la façon dont les entreprises peuvent prendre en compte la diversité religieuse dans leur politique GSRH pour maintenir ou accroître leur performance.

Comme principale limite de cette recherche, nous n'avons pas pu produire de résultat sur la religion vodoun avec la technique d'entretien. Or le vodoun est l'une des principales religions au Bénin. Nous avons pensé à l'utilisation de la méthode d'observation. Cependant, nous avons réalisé qu'il serait difficile de la mettre en œuvre, car nous étions limités par le temps. Nous étions également confus sur les lieux où se dérouleront les observations. Le vodoun étant plus

pratiqué en contexte familial ou communauté, est-ce possible d'avoir des résultats en entreprise même si on change de méthode ? Devons-nous collecter les données à l'extérieur des PME ? Comme perspective de recherche, il pourrait être intéressant d'investiguer sur comment prendre en compte la religion vodoun en gestion stratégique des ressources humaines. Nous pouvons également aller au-delà de la religion et penser à comment la spiritualité peut être prise en compte en gestion stratégique des ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE

- Allek, S. (2022). Apports de l'approche contingente de la Gestion Stratégique des Ressources Humaines au contexte des PME. *Journal of Advanced Economic Research*, 7(2)
- Arcand, G. (2006). *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle: le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie*. Metz,
- Arcand, M. (2001). *L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité des caisses populaires Desjardins du Québec*. Metz,
- Barrette, J., & Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 58(3), 427-453.
- Bayad, M., Arcand, G., Arcand, M., & Allani-Soltan, N. (2004). Gestion Stratégique des Ressources Humaines: fondements et modèles. *Revue internationale des relations de travail*, 74, 93.
- Bianco, J-L. (2015). La gestion du fait religieux dans l'entreprise privée, *Après-demain*(2), 12-13.
- Brand, R. (2001). Diversité ethnique et appropriation des cultes Vodoun dans une population de réfugiés au Sud Bénin. *Outre-mers*, 88(330), 269-297.
- Champion, F. (1999). De la diversité des pluralismes religieux. *International Journal on Multicultural Societies*, 1(2), 40-54.
- Chiarello, S., & Arcand, G. (2014). Les pratiques rh dans le milieu du football: Comparaison de deux clubs professionnels canadiens et d'un club professionnel français.
- Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1), 107-128.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource management review*, 8(3), 289-309.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Diop, F. (2012). Religion musulmane et comportement du consommateur: Cas du Sénégal. *La Revue des Sciences de Gestion*(3), 191-199.
- Fabi, B., Raymond, L., Lacoursière, R., & Arcand, M. (2004). Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH? *7e congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier (du 27 au 29 octobre)*, 1-16.

- Gagnon, O., & Arcand, G. (2011). Les pratiques de GRH comme catalyseur de la performance organisationnelle. *Revue internationale sur le travail et la société*, 9(2), 1-23.
- Gagnon, O., & Arcand, G. (2012). L'augmentation de la performance organisationnelle par l'application de pratiques de GRH alignées à la stratégie d'affaires.
- Galindo, G. & Surply, J. (2013). Quel processus d'apprentissage de la gestion du fait religieux dans les entreprises françaises? *Management international*(17), 37-49.
- Galindo, G. & Zannad, H. (2014). Les grandes entreprises françaises et la religion: Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées. , *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*(4), 40-53.
- Gannon, J. M., Roper, A., & Doherty, L. (2015). Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 65-75.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Revue management et avenir*(1), 23-42.
- Guérin, G., & Wils, T. (2002). La gestion stratégique des ressources humaines. *Gestion*, 27(2), 14-23.
- Hiltrop, J.-M. (1996). The impact of human resource management on organisational performance: theory and research. *European Management Journal*, 14(6), 628-637.
- Houkou, E. (2006). Les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises béninoises les plus performantes sont-elles plus ou moins congruentes au contexte culturel béninois? *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims*.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology*, 46(1), 237-264.
- Juhé-Beaulaton, D. (2009). Le vodou au cœur des processus de création et de patrimonialisation au Bénin. *Africa e Mediterraneo*(67), 16-20.
- Kheri, S., & Leghima, A. (2020). La gestion stratégique des ressources humaines, une pratique de bonne gouvernance pour les entreprises algériennes. *Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales*, 13(2).
- Lacoursière, R. (2002). *Impacts de certaines pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des PME*. Université du Québec à Trois-Rivières,
- Lacoursière, R., Fabi, B., St-Pierre, J., & Arcand, M. (2005). Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières: vérification de l'approche universaliste. *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 18(2), 43-73.

- L'Écuyer, F. (2016). *Les technologies de l'information en tant que vecteur de performance de la gestion stratégique des ressources humaines dans les PME*. Université du Québec à Trois-Rivières,
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Mayrargue, C. (2002). *Dynamiques religieuses et démocratisation au Bénin. Pentecôtisme et formation d'un espace public*. Institut d'études politiques de Bordeaux; Université Montesquieu-Bordeaux IV,
- Mayrargue, C. (2004). Identité religieuse et culture politique: les représentations de la démocratie des fidèles pentecôtistes au Bénin. *Cadernos de Estudos Africanos*(5/6), 159-173.
- Pichault, F., & Hounkou, E. (2008). L'alchimie du management africain: de l'importation de pratiques de GRH occidentales à la mobilisation des traits culturels locaux.
- Pras, B., & Vaudour-Lagrâce, C. (2007). Marketing et islam. *Revue Française de Gestion*(2), 195-223.
- Razouk, A., & Bayad, M. (2010). La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises: quelle place et quelle évolution? *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(2), 131-157.
- Thiam, A. (2023). Pratiques de distribution et performance commerciale des PME transformatrices de céréales locales, fruits et légumes (PME/TCLFL) au Sénégal. *Revue Francophone*. 1(1)
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*(3), 243-272.
- Wils, T., Labelle, C., Guérin, G., & Le Louarn, J.-Y. (1989). La gestion stratégique des ressources humaines: Un reniement du rôle social de l'entreprise? *Relations industrielles/Industrial Relations*, 44(2), 354-375.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.