



LA CONFIGURATION DES IDENTITÉS MULTIPLES LORS DES INTERVENTIONS URGENTES : UN RENFORCEMENT IDENTITAIRE ÉVOLUTIF DES MILITAIRES SÉNÉGALAIS¹

Ndiaga SEYE,
Laboratoire SERGe,
Université Gaston Berger,
ndiagamakhtare@gmail.com

Résumé :

Cette recherche tente de comprendre la dynamique entre les identités religieuses, professionnelles et prosociales dans un contexte militaire sénégalais. Dans la littérature, nous ne savons pas encore la façon dont l'identité prosociale parvient à concilier les identités religieuses et professionnelles durant les périodes urgentes. Pour réaliser l'objectif de cette étude, nous avons mené 28 entretiens avec des militaires sénégalais en utilisant une approche qualitative. Nos résultats montrent que les militaires dans les situations moins urgentes adoptent une posture où ils analysent la compatibilité des identités religieuses et professionnelles. Lors des situations urgentes, nous révélons un renforcement identitaire partiel. Les identités prosociales et professionnelles se renforcent avec la désactivation de l'identité religieuse lors des interventions. Nous soulignons aussi entre les situations urgentes et moins urgentes, une instabilité de l'identité religieuse des militaires en service.

Mots-clés : Identité prosociale, Identité religieuse, Identité professionnelle, urgence au travail, organisme militaire.

¹ Article en cours d'évaluation dans une revue



LA CONFIGURATION DES IDENTITES MULTIPLES LORS DES INTERVENTIONS URGENTES : UN RENFORCEMENT IDENTITAIRE EVOLUTIF DES MILITAIRES SENEGALAIS

INTRODUCTION

Plutôt que de se concentrer sur la recherche de profit, certaines organisations préfèrent se consacrer à la protection et à la valorisation du bien-être humain (Grant & Sumanth, 2009). Dans un contexte où nous constatons la problématique des identités multiples (Ramarajan & Yen, 2024), cette étude se penche sur les organisations militaires, un contexte idéal pour analyser comment les militaires mobilisent à la fois leur identité prosociale, individuelle et collective au travail (Ramarajan et al., 2017). Les tensions entre l'identité prosociale et les identités religieuses et professionnelles n'ont pas été suffisamment explorées lorsqu'il s'agit de situation urgente (Ghumman & Ryan, 2013; Héliot et al., 2020). Dans la littérature, on utilise la notion d'urgence au travail pour désigner des situations risquées pour les acteurs de l'armée et des personnes secourues dans de bref délai (Mériade & Sales, 2020). S'inspirant des travaux de Ramarajan et ses co-auteurs (2017), nous adoptons une approche configurationnelle pour étudier les relations que les identités entretiennent. L'identité religieuse se traduit dans notre étude par des comportements qui reflètent les pratiques associées à une religion particulière (Gebert et al., 2014). L'identité professionnelle renvoie à la façon dont les militaires s'identifient en tant que membres des forces armées (Chreim et al., 2020). L'identité prosociale se distingue de l'identité militaire, car elle est caractérisée par le désir d'aider les autres (Ramarajan et al., 2017). En s'appuyant sur les recherches existantes, nous observons que l'identité religieuse peut interagir de plusieurs manières avec l'identité militaire (Carminati & Héliot, 2023; Chenigle et al., 2023; Volia et al., 2022). Mais nous ignorons encore le rôle de l'identité prosociale sur la relation entre ces deux identités dans un milieu organisationnel où l'urgence est devenu une situation de gestion permanente (Mériade & Sales, 2020).

Nous voulons comprendre dans cette dynamique : Comment l'identité prosociale participe-t-elle dans la configuration des identités religieuses et professionnelles lors des situations urgentes ?



Bien qu'il existe de nombreuses configurations des identités multiples, la littérature tend à privilégier l'idée qu'une configuration où toutes les identités s'enrichissent mutuellement conduit à des comportements bénéfiques et pertinents pour l'organisation (Dutton et al., 2010; Pratt & Foreman, 2000). Par conséquent, nous voulons comprendre le rôle de l'identité prosociale dans la configuration des identités religieuses et professionnelles lors des interventions urgentes. Pour atteindre les objectifs de notre étude, nous faisons une revue de la littérature avant de présenter la méthodologie adoptée, les résultats et la discussion.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1. UNE PRESENCE DU TRAVAIL SOCIAL AU SEIN DE LA FONCTION MILITAIRE

Selon l'Agence nationale de la statistique et de la démographie (ANSD), la population sénégalaise est essentiellement musulmane (93,8%). Les 6% restants sont partagés entre le christianisme (4,3%) et les autres religions, animisme principalement (1,6%)². Nous accentuons notre étude sur la gendarmerie, la police et les sapeurs-pompiers. Ces trois entités sont dotées d'une culture organisationnelle fortement militarisée et déploient durant les événements religieux un dispositif de sécurité optimal pour assurer le bien-être et la protection des pèlerins convergeant vers les cités religieuses³. La police nationale, organisme relevant de la tutelle du ministère de l'intérieur, se définit comme une entité paramilitaire alors que la gendarmerie et la brigade nationale des sapeurs-pompiers sont des commandements militaires⁴. En outre, si les travailleurs sociaux sont des professionnels indispensables pour le maintien d'un certain équilibre dans les sociétés humaines. Nous considérons dans cette recherche que les policiers, les gendarmes et les sapeurs-pompiers ne sont pas des travailleurs sociaux, mais ils ont la possibilité dans le cadre de leur travail de faire du travail social en résolvant des conflits familiaux, en aidant ou assisant les individus victime d'agression ou d'accident⁵. Par conséquent, les militaires détiennent une identité prosociale qui leur permet d'exprimer des comportements prosociaux durant leur service (Ramarajan et al., 2017). Par ailleurs, dans la littérature, on détermine la motivation prosociale par l'envie des militaires souhaitant contribuer au bien-être d'autrui. Bolino & Grant (2016) nous indiquent que l'impact prosocial est conditionné à son tour par la motivation prosociale. Selon eux, les individus portés par cette motivation sont souvent très attentifs aux avantages que leur travail offre aux autres.

² <https://theconversation.com/arrivee-de-lislam-au-senegal-le-role-capital-des-almoravides-225495> (consulté le 20/11/2024).

³ <https://www.dakaractu.com/Gamou-Tivaouane-2024-La-police-nationale-deploie-un-effec> (consulté le 15/12/2024).

⁴ https://www.dcaf.ch/sites/default/files/publications/documents/Senegal_Elsie_Barrier_FR_14Jan2022.pdf (consulté le 10/12/2024).

⁵ <https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/developpement-personnel/quest-ce-quun-travailleur-social> (consulté le 15/12/2024).



1.2. LA GESTION COMPLEXE DES IDENTITES MULTIPLES DANS L'ARMEE

L'identité est souvent liée à la question « qui suis-je ? » ou « qui sommes-nous ? » (Ashforth & Schinoff, 2016). Elle nous permet de définir les différentes identités que les militaires arborent. Si les chercheurs mettent l'accent de plus en plus sur les liens entre l'identité religieuse et l'identité professionnelle, ils portent également un intérêt à la relation entre l'identité prosociale et l'identité professionnelle (Héliot et al., 2020; Ramarajan & Reid, 2020). Ramarajan et ses collègues (2017) ont étudié par exemple, les différentes configurations des identités prosociales, collectives et individualistes, ainsi que leurs combinaisons. La littérature révèle également qu'une construction identitaire élastique encourage l'élargissement des identités, alors que les constructions inélastiques imposent des contraintes entre les identités (Kreiner et al., 2015). Nous précisons que les identités individualistes représentent dans cette recherche l'identité religieuse, centrées sur la croyance personnelle des militaires tandis que l'identité professionnelle est partagée par tous les militaires. L'identité prosociale se distingue de l'identité militaire, car elle se fonde sur le désir des soldats d'assister ou de favoriser le bien-être des personnes secourues (Ramarajan et al., 2017). Dans la littérature francophone, cette identité prosociale a été sous investie dans les travaux portant sur l'expression de l'identité religieuse. L'identité professionnelle fait allusion à la façon dont les militaires se définissent au travail (Ibarra & Petriglieri, 2010 ; Shepherd & Williams, 2018). L'identité prosociale se caractérise par une orientation vers autrui et inclut les éléments de soi qui favorisent les relations d'entraide (Grant & Dutton, 2012). En revanche, l'identité religieuse constitue une composante personnelle qui reflète l'appartenance des soldats à une communauté religieuse donnée et à ses croyances (Ysseldyk et al., 2010). Les chercheurs ont ainsi plaidé pour une meilleure compréhension de la manière dont plusieurs identités peuvent être gérées au travail et leur interaction comme un ensemble et non comme des éléments identitaires séparés (Ashforth et al., 2007 ; Pratt & Foreman, 2000 ; Ramarajan, 2014).

1.3. LA CONFIGURATION DES IDENTITES MULTIPLES LORS DES INTERVENTIONS MILITAIRES

La configuration identitaire désigne, dans cette étude, les différentes relations dynamiques des identités religieuses, professionnelles et prosociales (Ramarajan et al., 2017). Nous parlons de situation d'urgence lorsque les organismes militaires et leurs membres sont obligés d'intervenir pour sauver une personne ou arrêter des événements qui troublent l'ordre public (Mériade & Sales, 2020). Dans un contexte militaire où l'urgence des interventions est souvent permanente, nécessitant probablement une continuité de pensées et d'actions managériales (Mériade &



Sales, 2020). Il est important de mettre en lumière le conflit identitaire engendré par des valeurs morales opposées, en particulier les valeurs professionnelles et religieuses (Carminati & Héliot, 2023). Les tensions liées à l'élasticité des identités se révèlent lorsque les tentatives d'adaptation tentent de façonner simultanément plusieurs revendications identitaires dans des directions opposées (Kreiner et al., 2015). Ramarajan & Yen (2024) ont en ce sens étudié les conflits entre l'identité prosociale et l'identité professionnelle des architectes, ainsi que la répercussion de ces conflits dans le milieu professionnel. Les stratégies de lutte contre la dissonance cognitive et ses effets sur les comportements des individus ont été abordées en ce sens dans la littérature (Ba & Niang, 2019). La construction d'une identité hybride s'avère être un outil de survie (Arora-Jonsson et al., 2024) pour assurer l'expression de l'identité religieuse tout en soutenant les intérêts de l'organisation (Gaillard, 2022; Pailot & De Saint-Affrique, 2019). En passant deux à trois identités ou de trois à deux identités, notre recherche tentera de révéler des schémas identitaires plus complexes au sein des situations de travail. Les militaires peuvent ressentir les trois identités comme étant non reliées, avec deux d'entre elles perçues comme positives et la troisième déconnectée, sans oublier d'autres configurations possibles où deux identités favorisent une situation particulière et la dernière crée une tension, et ainsi de suite (Ramarajan et al., 2017).

2. DISPOSITIF METHODOLOGIQUE

Grâce à la méthode qualitative, il est possible d'investiguer les identités multiples dans les organisations. Nous utilisons la théorisation enracinée pour découvrir dans une démarche itérative ce qui se cache derrière un phénomène identitaire dont nous savons encore peu de choses (Chenigle et al., 2023). Cette méthode a gagné en popularité au cours des dernières décennies grâce à sa capacité à produire des descriptions percutantes (Niasse, 2023; Point et al., 2023). Notre design de recherche se basera sur une étude de cas multiples où nous considérons les trois organismes militaires comme des unités empiriques (Yin, 2014). Cependant, nous ne sommes pas dans une visée comparative (Eisenhardt, 1989), mais plutôt dans une logique de synthèse des éléments relevés au sein de chaque organisme (Garreau, 2020).

1.1. RECOLTE DES DONNEES

Pendant la collecte des données, l'effet boule de neige a été employé pour élargir, après chaque entretien, notre échantillon composé de 28 personnes, dont quinze (15) sapeurs-pompiers, sept



(7) policiers et six (6) gendarmes entre août 2021 et juillet 2022. Le tableau 1 ci-dessous, décrit le profil de tous les répondants. Les interrogations majeures que nous avons soulevées concernaient la religion, le choix de carrière, l'expression religieuse au travail et les comportements adoptés au service. Grâce aux entretiens, les soldats ont pu évoquer leur expérience vécue, réfléchir sur des faits passés, partager des moments marquants et extérioriser des sentiments qu'ils ne pourraient pas exprimer ailleurs. Le guide d'entretien nous a permis d'interroger les soldats sur les comportements qu'ils adoptent durant et après leurs interventions. Nous avons réalisé, à cet égard, des entretiens téléphoniques avec la majorité des policiers et des gendarmes et des discussions en face-à-face avec les sapeurs-pompier. Les entretiens enregistrés, selon un format semi-structuré, ont une durée moyenne de 53 minutes et 50 secondes.

Tableau 1 : Profils des répondants

Noms	Genre	Ancienneté	Grade	Structure	Religion	Types d'entretiens	Durée en Minute
Répondant 1	Masculin	16 ans	Lieutenant	Sapeur-pompier	Musulmane	Face à face	52
Répondant 2	Masculin	18 ans	Sergent-chef	Sapeur-pompier	Musulmane	Face à face	35
Répondant 3	Masculin	5 ans	Caporal	Sapeur-pompier	Chrétienne	Face à face	29
Répondant 4	Masculin	12 ans	Caporal-chef	Sapeur-pompier	Musulmane	Face à face	41
Répondant 5	Masculin	8 ans	1er classe	Sapeur-pompier	Musulmane	Face à face	20
Répondant 6	Masculin	4 ans	1er classe	Sapeur-pompier	Musulmane	Face à face	14
Répondant 7	Masculin	7 ans	1er classe	Sapeur-pompier	Chrétienne	Face à face	35
Répondant 8	Masculin	10 ans	1er classe	Sapeur-pompier	Musulmane	Face à face	25
Répondant 9	Masculin	23 ans	Adjudant-chef	Sapeur-pompier	Musulmane	Face à face	84
Répondant 10	Masculin	19 ans	Caporal-Chef	Sapeur-pompier	Musulmane	Face à face	30
Répondant 11	Masculin	18 ans	Sergent	Sapeur-pompier	Chrétienne	Face à face	25
Répondant 12	Masculin	31 ans	Sergent	Sapeur-pompier	Musulmane	Face à face	32
Répondant 13	Masculin	9 ans	Sous-Officier	Sapeur-pompier	Musulmane	Téléphone	69
Répondant 14	Masculin	10 ans	Sergent	Sapeur-Pompier	Musulmane	Face à face	105
Répondant 15	Masculin	23 ans	Adjudant-chef	Sapeur-pompier	Musulmane	Face à face	56
Répondant 16	Masculin	34 ans	Inspecteur à la retraite	Police	Musulmane	Face à face	76
Répondant 17	Masculin	32 ans	Brigadier-chef à la retraite	Police	Musulmane	Face à face	55
Répondant 18	Masculin	39 ans	Commandant à la retraite	Police	Musulmane	Téléphone	139
Répondant 19	Masculin	6 ans	Agent 2eme echelon	Police	Musulmane	Téléphone	57
Répondant 20	Masculin	7 ans	Agent de police	Police	Musulmane	Téléphone	62
Répondant 21	Masculin	5 ans	Sergent	Police	Musulmane	Téléphone	46
Répondant 22	Masculin	7 ans	Agent de Police	Police	Musulmane	Téléphone	35
Répondant 23	Masculin	36 ans	Colonel à la retraite	Gendarmerie	Musulmane	Face à face	78
Répondant 24	Masculin	38 ans	Major à la retraite	Gendarmerie	Musulmane	Téléphone	79
Répondant 25	Masculin	4 ans	Marechal des Logis	Gendarmerie	Musulmane	Téléphone	22
Répondant 26	Masculin	5 ans	Sous-officier	Gendarmerie	Musulmane	Téléphone	69
Répondant 27	Masculin	33 ans	Sous-officier à la retraite	Gendarmerie	Musulmane	Téléphone	76
Répondant 28	Masculin	2 ans	Sous-Officier	Gendarmerie	Chrétienne	Téléphone	52
						Total	1498
						Moyenne	53,50



1.2. ANALYSE DES DONNEES

Dans l'analyse des résultats, nous avons suivi les trois étapes recommandées par Gioia et ses collègues (2013). Pour comprendre l'importance de l'identité prosociale des soldats, nous nous sommes fondés sur cette méthode d'analyse. Le codage nous a engagé dans un parcours créatif centré sur l'exploration de nouvelles réalités. Parce que dans une approche itérative, il est essentiel d'avoir un engagement profond avec les données pour examiner le comportement des militaires dans les situations urgentes et moins urgentes (Locke, 2005). La codification a demandé une décomposition des données pour mieux identifier le comportement prosocial des militaires lors des interventions et leur comportement religieux après les interventions au sein d'un ensemble de données brutes. D'après Locke, (2015), le processus de codage peut s'avérer à la fois flexible et continu. C'est dans cette perspective que nous avons remarqué, par exemple, une analyse de la compatibilité des identités religieuses et professionnelles et un choix de carrière influencé par une motivation prosociale. Les codes de premier ordre sont ici rassemblés et classifiés pour se conformer à la terminologie des répondants. Après plusieurs itérations, nous avons fait le passage des codes de premier ordre vers les codes de second ordre. Cette étape a été déterminante dans l'analyse parce qu'elle nous a permis de revisiter les premiers codes (Gioia et al., 2013; Locke, 2005) afin de combiner, dans un contexte de divergence, les codes qui s'avèrent complémentaires. L'interaction entre la littérature et les codes a été bénéfique dans l'affinement des résultats montrant par exemple la configuration des identités multiples dans des dimensions plus englobantes.

3. RESULTATS

3.1. LE ROLE DE L'IDENTITE PROSOCIALE SUR LE CHOIX DE CARRIERE DES MILITAIRES

Les données indiquent que l'armée sénégalaise a tendance à recruter principalement des personnes pratiquantes. En venant vers l'armée, ces personnes affichent une forte religiosité et jouissent d'une identité religieuse profondément enracinée. Il s'agit dans la plupart des cas d'individus professant la religion musulmane :

« Depuis notre enfance, les parents nous inculquent l'importance de respecter les principes religieux » (répondant 12).



De ce fait, en cherchant un emploi, les militaires adoptent une posture analytique pour évaluer la compatibilité des identités religieuses et professionnelles.

3.1.1. Une analyse de la compatibilité des identités religieuses et professionnelles

Cette posture analyste montre que les militaires avant leur recrutement sont dubitatifs sur la compatibilité des deux identités :

« Avant mon recrutement, j'avais des préjugés envers l'armée, en raison de mes convictions religieuses » (répondant 3).

Bien que certains soldats rejoignent l'armée par passion, il est important de noter que leur identité religieuse influence également leur décision, notamment pour ceux qui aspirent à une carrière qui leur permet de contribuer positivement à la société :

« Je suis venu par amour dans l'armée et c'est sous cet angle qu'il faut voir les choses » (répondant 11).

La motivation prosociale joue dans cette dynamique un rôle important sur l'analyse de la compatibilité des identités. Elle valorise certains métiers militaires comme ceux des sapeurs-pompier et pousse les soldats à explorer une carrière au sein des organismes militaires. En menant leur propre analyse, ils prennent conscience de l'importance du rôle qu'ils auront au sein de la communauté :

« J'ai décidé de rejoindre les rangs des sapeurs-pompier et de consacrer mon temps à sauver des vies » (répondant 8).

L'identité prosociale par le biais de la motivation prosociale joue un rôle essentiel sur le choix de carrière des militaires, qui, en raison de leur métier, seront appelés à protéger et à secourir les citoyens.

3.1.2. Une identité prosociale dissipant l'incompatibilité des deux identités

Les résultats indiquent par ailleurs, que les parents aident leur enfant à harmoniser les identités religieuses et professionnelles qui posent problème, selon leur analyse. La signification des



forces armées et leur contribution à la communauté justifient la posture des parents qui poussent leurs enfants à s'engager :

« Quand j'ai eu le papier vert pour intégrer l'armée, mes parents qui m'ont formulé des prières pour la réussite de ma carrière dans l'armée » (répondant 10).

Si le désir d'aider ceux qui sont dans des situations difficiles conduit certaines personnes à privilégier les sapeurs-pompiers. D'autres choisissent la police ou la gendarmerie pour assurer la sécurité des individus et de leurs biens. Par conséquent, l'identité prosociale encourage ceux qui adoptaient une posture analytique pour évaluer l'incompatibilité entre les identités religieuses et professionnelles :

« Le rôle fondamental d'un militaire réside dans la préservation de la sécurité des personnes » (répondant 26).

A travers l'armée, les militaires auront une identité prosociale qui leur permettra de protéger, de défendre, d'assister ou de garantir la sécurité de toute une nation. L'identité prosociale dissipe les croyances religieuses qui pourraient freiner l'adhésion des soldats à l'armée, tout en renforçant leur identité militaire, qui est liée à leur profession, ainsi que leur identité religieuse, qui relève de la sphère privée :

« J'étais certain de m'y sentir à l'aise pour mettre mes compétences et mon dévouement au service de mon pays. C'est pour cette raison que j'ai choisi l'armée » (répondant 20).

Le souhait de dédier leur existence à aider autrui incite les militaires à choisir une carrière dans les forces armées.

3.2. AU SEIN DES SITUATIONS D'URGENCE, UNE STRATEGIE D'EVASION IDENTITAIRE ACCOMPAGNANT LA CONFIGURATION PARTIELLE DES IDENTITES MULTIPLES

L'absence de l'identité religieuse aide les soldats à répondre aux exigences liées à leur profession lors de leurs missions. Nous parlons de la désactivation de l'identité religieuse afin de souligner l'absence de certaines pratiques religieuses selon les situations de travail où les militaires font souvent face à des urgences :



« Parfois, nous sommes obligés d'abandonner nos pratiques religieuses, car il est impossible de les faire correctement » (répondant 6).

Par conséquent, nous pouvons considérer la désactivation de l'identité religieuse comme une stratégie d'évasion identitaire :

« Il arrive que les heures de prière nous trouvent en plein travail, mais nous ne pouvons pas l'interrompre » (répondant 21).

Cette approche d'évasion identitaire révèle que les militaires sénégalais n'exercent leur pratique religieuse que dans des moments où l'urgence est moins présente. Cette situation, qualifiée de moins urgente, fait référence aux moments où les soldats en activité sont en attente d'appels pour intervenir. Comme ils manquent de contrôle sur les situations urgentes, le fait de désactiver leur identité religieuse permet aux militaires de répondre aux exigences d'un service requérant une certaine assiduité et de la concentration.

3.2.1. La désactivation de l'identité religieuse, une stratégie d'évasion identitaire

En activant leur identité religieuse, les militaires continuent néanmoins de rester en alerte pour répondre aux appels susceptibles d'intervenir à tout moment :

« Il est impératif pour nous d'assurer la garde d'incendie au sein de la caserne, car nous pouvons être sollicités à tout moment » (répondant 6).

Chez les sapeurs-pompiers, en cas d'alerte, il est obligatoire que l'ambulance parte dans les minutes qui suivent. Les retards dus à des motifs religieux sont inacceptables, car ils peuvent avoir des conséquences importantes sur l'efficacité des interventions. C'est en ce sens qu'il faut comprendre l'évasion identitaire des soldats quand ils disent qu'au travail :

« Nous ne pouvons pas pratiquer correctement notre religion à cause du service » (répondant 25).



Même en pleine prière, si la situation moins urgente se transforme par le biais de l'alarme en une situation urgente. Les militaires cessent immédiatement leur pratique religieuse dès que l'alarme sonne, afin de ne pas retarder leur intervention :

« En cas d'intervention, l'ambulance n'attend personne. Donc même en pleine prière, si l'alarme sonne, on arrête tout automatiquement pour aller en intervention » (répondant 5).

En cas d'accident, un tel retard peut engendrer des conséquences néfastes pour les victimes, qui nécessitent des soins d'urgence avant d'être dirigées vers les établissements hospitaliers. Dans cette logique, la désactivation de l'identité religieuse permet aux militaires de préserver leur identité professionnelle, qui comporte également une dimension sociale.

3.2.2. Un renforcement identitaire partiel entre les identités professionnelles et prosociales lors des interventions

Dans l'armée, la désactivation de l'identité religieuse aide à renforcer les identités prosociales et professionnelles. En d'autres termes, la stratégie d'évasion identitaire liée à la religion favorise la congruence des deux identités : *« parfois avec les interventions, on peut rester des jours sans prier »* (répondant 19). Lors des interventions, les militaires se retrouvent dans une configuration identitaire où l'absence de l'identité religieuse favorise un renforcement identitaire partiel. Durant les interventions, les identités qui s'activent le plus sont celles qui sont prosociales et professionnelles, parmi les trois identités en question. On voit que les sapeurs pratiquants sont obligés d'enlever leur barbe. Parce qu'il peut altérer, par des fuites d'air, l'efficacité des matériels médicaux se trouvant dans les ambulances :

« Au travail, on nous interdit de porter une barbe parce que nous avons des appareils respiratoires isolants (ARI). Le port de la barbe peut rendre inefficace l'appareil ou créer des fuites d'air dangereuses pour la santé des patients » (répondant 9).

Grâce à l'identité prosociale, les soldats peuvent minimiser la dissonance cognitive lorsqu'ils n'expriment pas leur identité religieuse. Elle valorise le rôle des militaires pour le bien-être de la population et donne une grande signification au travail effectué, plus particulièrement lors des situations d'urgence. Face à de telles situations, les membres des forces armées se



comportent souvent de manière altruiste, contribuant ainsi à réduire la douleur des personnes qu'ils viennent en aide :

« Notre profession est à la fois noble et essentielle. Nous observons une diminution de la douleur chez les victimes lorsqu'elles nous voient pendant nos interventions » (répondant 15).

La dynamique des identités ne provoque pas de tensions identitaires chez les policiers, les gendarmes et les sapeurs-pompiers. En assistant les individus, les organisations militaires exercent un impact prosocial grâce aux militaires qui sont toujours prêts à intervenir.

3.3. UNE CONFIGURATION TOTALE DES TROIS IDENTITES PASSANT PAR LA REACTIVATION DE L'IDENTITE RELIGIEUSE DANS LES PERIODES MOINS URGENTES

Dans la vie professionnelle des militaires, la configuration des identités est une réalité situationnelle, et l'identité prosociale favorise le bien-être et l'épanouissement des militaires tout en modérant leur cohésion :

« C'est l'humanisme qui raisonne le plus dans les relations que nous entretenons » (répondant 13).

Nous précisons que le renforcement des trois identités ne s'active que dans les situations moins urgentes. Durant cette période, les militaires ne sont plus dans une désactivation de l'identité religieuse.

3.3.1. La réactivation de l'identité religieuse

Nous avons constaté dans les données que l'identité religieuse des soldats se manifeste dans les périodes moins urgentes. Il s'agit des situations durant lesquelles les militaires se tiennent prêts à intervenir au sein des brigades. Pendant ces moments, ils pratiquent certains rituels tels que les prières qui ne prennent pas beaucoup de temps :

« Dans l'armée, l'expression religieuse dépend du poste que la personne occupe. En règle générale, on prie, si cela ne nécessite pas beaucoup de temps » (répondant 2).



Il est important de noter qu'au sein de l'armée, les militaires qui essaient de valoriser leur identité religieuse au travail expriment souvent le désir de respecter les principes imposés par leur religion d'appartenance. Pour apaiser leur conscience après la désactivation de l'identité religieuse, ces militaires prennent toujours en considération la religion au travail. Ceci montre la réactivation de l'identité religieuse dans les périodes moins urgentes : « *Je pratique ma religion et l'assimile à tous les aspects de ma vie* (répondant 1). Toutefois, dans le milieu militaire, les officiers s'efforcent de maintenir les agents dans un état qui leur permet d'intervenir rapidement lors d'une alerte. Si les militaires mettent en veille leur identité religieuse, lorsqu'ils se rendent en intervention. Au retour, si les conditions le permettent, ils expriment leur identité religieuse :

« Lorsque nous partons en intervention, nous ne sommes pas autorisés à exprimer notre appartenance religieuse » (répondant 22).

Ainsi, il devient évident que les conditions de travail évoluent fréquemment au sein des brigades. Sous ces conditions, les militaires ont tendance à faire évoluer leur identité religieuse pour le bien-être des autres.

3.3.2. Un renforcement identitaire entre les identités religieuses, professionnelles et prosociales

L'aspect imprévisible du travail militaire contribue en partie sur ce que nous désignons comme une hybridation situationnelle des trois identités qui se renforcent mutuellement dans les périodes moins urgentes. Pour faire ressortir cette forme d'hybridation, il semble nécessaire de prouver d'abord que, dans l'armée sénégalaise, les soldats ont des croyances religieuses différentes. Bien que cette différence d'identité existe, lorsqu'ils revêtent leur uniforme, ils s'engagent collectivement à défendre les valeurs militaires :

« Nous nous considérons au travail comme des frères et sœurs partageant les mêmes valeurs » (répondant 7).

Toutefois, il convient de noter qu'au sein du service, il est difficile d'identifier les militaires en fonction de leurs croyances religieuses, lorsqu'ils sont en intervention :



« Il est quasiment impossible de classer les agents en fonction de leur appartenance religieuse » (répondant 23).

Il a été noté à travers les données que lors des périodes sans intervention, l'identité religieuse converge avec les identités professionnelles et prosociales. En dépit de la prédominance de l'islam, les militaires sénégalais possèdent une identité prosociale qui solidifie leurs liens :

« Il existe des circonstances spécifiques où nous devons apporter notre aide aux collègues de confession musulmane qui veulent prier » (répondant 24).

La façon dont l'identité prosociale influence le renforcement des identités dépend des différentes situations de travail. Dans les contextes d'urgence, il y a un renforcement partiel des identités prosociales et professionnelles qui ne fait pas appel à l'identité religieuse. Au sein de cette configuration, l'identité prosociale sert d'appui à l'identité professionnelle et contribue à son développement. Ce type de configuration n'apparaît pas durant les périodes moins urgentes, parce que les trois identités coexistent ensemble avec la réactivité de l'identité religieuse. En effet, dans cette situation, l'identité prosociale favorise l'équilibre entre les trois identités des militaires.

4. DISCUSSION

Dans cette étude, nous faisons progresser les travaux portant sur les identités multiples. Si des travaux de recherche comme ceux Ramarajan & Yen (2024) identifient l'identité prosociale comme un facteur sous-étudié. Nous mettons en évidence son rôle peu exploré dans la vie professionnelle des militaires. Nous démontrons une élasticité de l'identité religieuse qui s'active et se désactive dans le temps et dans l'espace (Chenigle et al., 2023). L'élasticité se réfère aux oppositions identitaires qui déclenchent l'étirement de l'identité religieuse des identités professionnelles et prosociales (Kreiner et al., 2015). Les résultats de la recherche rejoignent en ce sens les travaux qui postulent que les identités deviennent plus efficaces lorsqu'elles se renforcent mutuellement (Pratt & Foreman, 2000). Cette analyse permet de montrer aussi le concept de "menu identitaire" développé par Pratt et ses collègues (2001). Il s'agit, dans cette recherche, des options que les militaires ont en termes de choix identitaire pour symboliser leur vocation professionnelle.



En adoptant une approche configurationnelle, nous avons introduit tout comme Ramarajan et ses collègues (2017) une nouvelle façon d'étudier les identités multiples. Si cette étude s'est concentrée sur la relation entre les identités prosociales, collectives et individualistes. Nous avons travaillé au sein des organismes militaires sur la relation entre une identité religieuse individualiste, une identité militaire collective et une identité prosociale partagée par tous les militaires. En mettant l'accent sur les trois identités dans les situations urgentes et moins urgentes, nous répondons aux appels des spécialistes en faveur d'une recherche sur l'importance de voir la valeur de son travail au-delà de ses implications personnelles (Bolino & Grant, 2016; Ramarajan & Yen, 2024). En renforçant les travaux de Ramarajan et al. (2017), nous dévoilons d'une part une configuration identitaire total avec trois identités qui se renforcent mutuellement dans les périodes moins urgentes. On relève d'autre part une configuration identitaire partiel avec la désactivation de l'identité religieuse et le renforcement des identités prosociales et professionnelles dans les situations urgentes.

Par ailleurs, nous montrons tout comme Grant (2008), lorsque l'identité prosociale s'accompagne d'une motivation intrinsèque, les militaires font preuve d'une plus grande persévérance et d'une meilleure performance au travail. En allant plus loin, nous dévoilons que l'identité prosociale enrichit l'identité militaire et augmente l'attractivité des services militaires et paramilitaires. En sauvant des vies, les soldats reçoivent des messages de remerciement qui démontrent leur impact prosocial. Les données démontrent la manière dont les soldats s'écartent de leur croyance religieuse pour défendre les intérêts de l'armée et des personnes secourues. La défense dans le cadre de l'armée est une stratégie qui passe par des relations d'entraides entre militaires (Ramarajan & Yen, 2024). Cette entente passe par la réforme d'une identité religieuse divergente qui facilite l'élargissement des autres identités. Contrairement à certaines études comme celle de Glynn et al., (2020), les résultats révèlent que dans la vie des militaires, les identités ne sont pas chargées de conflits, parce que l'identité prosociale donne un sens religieux à l'identité professionnelle.

4.1. IMPLICATION MANAGERIALE

Les résultats indiquent que l'identité prosociale confère de la légitimité aux organisations militaires. Il serait essentiel que ces organismes axent leur communication sur cette identité prosociale pour rendre leur marque employeur plus attractive. Plus encore, les résultats indiquent qu'en raison de leur identité prosociale, les militaires attribuent une dimension religieuse à leur travail qui les incite à être assidus. Le maintien de cette assiduité est à valoriser



dans le but d'augmenter la réussite des interventions. Par ailleurs, il est important que les organismes militaires préparent les nouveaux membres à la configuration des identités multiples afin d'éviter des retards pour des motifs religieux lorsqu'ils sont en service. En plus des officiers supérieurs, nous estimons que les collègues ayant plus d'ancienneté devraient servir de mentors, en aidant leurs cadets à dépasser, tout comme ils l'ont fait, les oppositions identitaires. L'échange d'expériences entre les anciens et les nouveaux permettra un renforcement plus efficace des identités multiples en fonction des différentes situations de travail.

4.2. LIMITES ET PERSPECTIVES

Cette étude n'est pas exempte de limites et l'une d'entre elle concerne sa validité externe. Ensuite, nous avons délibérément pris un échantillon où nous considérons que chaque militaire possède une identité prosociale. Mais, il est possible que cette identité soit inutile ou inexistante pour certaines personnes (Ramarajan & Yen, 2024). En outre, les militaires ont été en mesure d'évoquer des narrations très élaborées et nous ne pouvons pas négliger les biais associés à leurs déclarations. En demandant des exemples précis, nous ne pouvons pas ignorer des risques comme l'autojustification ou le biais de désirabilité sociale. Étant dans l'incapacité de certifier que toutes les situations de configuration identitaire ont été analysées. Il est important que les prochains travaux se penchent de manière plus approfondie sur la façon dont les trois identités interagissent dans les organisations sanitaires par exemple. En approfondissant le sujet, il serait intéressant d'analyser la prosociabilité au sein des corps où les soldats subissent une pression intense. Enfin, nous n'avons pas choisi une approche longitudinale, car les entretiens ont essentiellement été conduits à des moments spécifiques. Les prochaines recherches pourraient se tourner vers cette approche.

RÉFÉRENCES

- Arora-Jonsson, S., Wezel, F. C., Karthikeyan, S. I., & Barberio, V. (2024). Losing Their Religion: Organizational Identity Hybridization of British Political Parties 1950–2015. *Journal of Management*.
- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity Under Construction: How Individuals Come to Define Themselves in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 111-137.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ba, A. S. A., & 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 & Avenir*, N° 109(3), 127-146.
- Baumeister, R. F. (1990). Suicide as escape from self. *Psychological Review*, 97(1), 90-113.



- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, too: A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670.
- Carminati, L., & Gao Héliot, Y. (2023). Multilevel dynamics of moral identity conflict: Professional and personal values in ethically-charged situations. *Ethics & Behavior*, 33(1), 37-54.
- Chenigle, S., Grima, F., & Prud'homme, L. (2023). Anticipating Identity Management Decision-Making Process: The Case of Hijab Disclosure to Managers Through the Study of Time and Space. *Group & Organization Management*, 10596011231183851.
- Chreim, S., Langley, A., Reay, T., Comeau-Vallée, M., & Huq, J.-L. (2020). Constructing and Sustaining Counter-Institutional Identities. *Academy of Management Journal*, 63(3), 935-964.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2), 265-293.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532.
- Gaillard, H. (2022). Managing religion at work: A necessary distinction between words and deeds. A multiple case study of the postures facing religious expression in French organizations. *Employee Relations: The International Journal*, 44(4), 744-763.
- Gaillard, H., Galindo, G., & Honoré, L. (2022). Religion, fait religieux et management : Diagnostic et perspectives. Éditions EMS, management & société.
- Galindo, G., & Surply, J. (2013). Quel processus d'apprentissage de la gestion du fait religieux dans les entreprises françaises ? *Management international*, 17, 37-49.
- Garreau L. (2020), Petit précis méthodologique, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 16, n°2, p. 51-64
- Gebert, D., Boerner, S., Kearney, E., King, J. E., Zhang, K., & Song, L. J. (2014). Expressing religious identities in the workplace: Analyzing a neglected diversity dimension. *Human Relations*, 67(5), 543-563.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, 25(1), 63.
- Glynn, M. A., Hood, E. A., & Innis, B. D. (2020). Taking Hybridity for Granted: Institutionalization and Hybrid Identification. In M. L. Besharov & B. C. Mitzinneck (Éds.), *Research in the Sociology of Organizations* (p. 53-72). Emerald Publishing Limited.
- Grant, A. M. (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Grant, A. M. (2012). Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational Leadership. *Academy of Management Journal*, 55(2), 458-476.
- Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900-912.
- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.
- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving Commitment: Employee Support Programs and The Prosocial Sensemaking Process. *Academy of Management Journal*, 51(5), 898-918.
- Grant, A. M., Gino, F., & Hofmann, D. A. (2011). Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Employee Proactivity. *Academy of Management Journal*, 54(3), 528-550.
- Grant, A., & Dutton, J. (2012). Beneficiary or Benefactor: Are People More Prosocial When They Reflect on Receiving or Giving? *Psychological Science*, 23(9), 1033-1039.



- Gümüşay, A. A., Smets, M., & Morris, T. (2020). "God at Work": Engaging Central and Incompatible Institutional Logics through Elastic Hybridity. *Academy of Management Journal*, 63(1), 124-154.
- Héliot, Y., Gleibs, I. H., Coyle, A., Rousseau, D. M., & Rojon, C. (2020). Religious identity in the workplace: A systematic review, research agenda, and practical implications. *Human Resource Management*, 59(2), 153-173.
- Hennekam, S., Peterson, J., Tahssain-Gay, L., & Dumazert, J.-P. (2018). Managing religious diversity in secular organizations in France. *Employee Relations*, 40(5), 746-761.
- Honoré, L. (2022). La religion au travail. Quelles réactions des salariés pratiquants après le conflit ? *Revue Française de Gestion*, 48(306), 11-30.
- Ibarra, H., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*, 23(1), 10-25.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E., Sheep, M. L., Smith, B. R., & Kataria, N. (2015). Elasticity and the Dialectic Tensions of Organizational Identity: How Can We Hold Together While We Are Pulling Apart? *Academy of Management Journal*, 58(4), 981-1011.
- Locke, K. (2015). Pragmatic Reflections on a Conversation About Grounded Theory in Management and Organization Studies. *Organizational Research Methods*, 18(4), 612-619.
- Locke, K. D. (2005). *Grounded theory in management research* (Reprinted). SAGE Publ.
- Lyons, B. J., Zatzick, C. D., Thompson, T., & Bushe, G. R. (2017). Stigma Identity Concealment in Hybrid Organizational Cultures. *Journal of Social Issues*, 73(2), 255-272.
- Mériade, L. et Sales, J. (2020). Le management de l'urgence dans les organisations ? Les réponses apportées par Napoléon Bonaparte. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPCO*, Vol. XXVI (64), 165-196.
- Niasse, N. (2023). Limiting Misleading ideas about the History of Grounded Theory Methodology. *International Journal of Qualitative Methods*, 22, 16094069221149486.
- Pailot, P., & De Saint-Affrique, D. (2019). Analyse juridique de la liberté de religion dans les entreprises françaises : Entre protection du pouvoir de l'employeur et défense de la volonté du salarié. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 74(2), 219-241.
- Point, S., Baudet, C., & Walsh, I. (2023). Barney Glaser (1930-2022) *in memoriam* : Retour vers une recherche qualitative et inductive. *Revue Française de Gestion*, 49(313), 15-36.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *The Academy of Management Review*, 25(1), 18.
- Pratt, M. G., Rock, K. W., & Kaufmann, J. B. (2001). Making sense of socialization: how multiple social identities shape members' experiences of work. *Academy of Management Proceedings*, 2001(1), A1-A6.
- Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E., & Ravasi, D. (Éds.). (2018). *The Oxford handbook of organizational identity* (First published in paperback). Oxford University Press.
- Ramarajan, L. (2014). Past, Present and Future Research on Multiple Identities: Toward an Intrapersonal Network Approach. *Academy of Management Annals*, 8(1), 589-659.
- Ramarajan, L., & Reid, E. (2013). Shattering the Myth of Separate Worlds: Negotiating Nonwork Identities at Work. *Academy of Management Review*, 38(4), 621-644.
- Ramarajan, L., & Reid, E. (2020). Relational Reconciliation: Socializing Others across Demographic Differences. *Academy of Management Journal*, 63(2), 356-385.
- Ramarajan, L., & Yen, J. (2024). Defining Who You Are by Whom You Serve? Strategies for Prosocial-Professional Identity Integration with Clients. *Administrative Science Quarterly*, 69(2), 515-567.
- Ramarajan, L., Berger, I. E., & Greenspan, I. (2017). Multiple Identity Configurations: The Benefits of Focused Enhancement for Prosocial Behavior. *Organization Science*, 28(3), 495-513.
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2018). Hitting Rock Bottom After Job Loss: Bouncing Back to Create a New Positive Work Identity. *Academy of Management Review*, 43(1), 28-49.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193.



AIMS

Association Internationale
de Management Stratégique

XXXIV^{ème} conférence de l'AIMS

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. edition). SAGE.

Ysseldyk, R., Matheson, K., & Anisman, H. (2010). Religiosity as Identity: Toward an Understanding of Religion from a Social Identity Perspective. *Personality and Social Psychology Review*, 14(1), 60-71.