

La gouvernance des associations en charge de la gestion des mosquées à La Réunion
Governance of Nonprofit Organizations in Charge of Mosque Management in Reunion Island
Gobernanza de las asociaciones encargadas de la gestión de mezquitas en La Reunión

Hassen Parak et Patrick Valéau

Volume 26, numéro 1, 2022

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1088435ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1088435ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Parak, H. & Valéau, P. (2022). La gouvernance des associations en charge de la gestion des mosquées à La Réunion. *Management international / International Management / Gestió Internacional*, 26(1), 25–41.
<https://doi.org/10.7202/1088435ar>

Résumé de l'article

Notre recherche examine les liens entre la gouvernance et les performances des associations en charge des mosquées à La Réunion en les comparant à celles des organisations missionnaires de Mintzberg, avec pour objectif de mesurer le degré de délibération des orientations gestionnaires sous-jacentes. À partir d'entrevues semi-directives, d'analyses documentaires et d'observations participantes, nous identifions cinq leviers : (1) un modèle économique équilibré accordant une large part à l'entrepreneuriat; (2) la sélection des membres dirigeants au sein de la communauté gujaratie; (3) la constitution systématique d'une majorité absolue; (4) le salariat des imams; (5) un projet privilégiant le dialogue avec les autorités et la participation active à la vie de la cité.

La gouvernance des associations en charge de la gestion des mosquées à La Réunion

Governance of Nonprofit Organizations in Charge of Mosque Management in Reunion Island

Gobernanza de las asociaciones encargadas de la gestión de mezquitas en La Reunión

Hassen Parak

IAE, Université de La Réunion

Patrick Valéau

IGR-IAE Université de Rennes 1

Pvaleau@univ-reunion.fr

RÉSUMÉ

Notre recherche examine les liens entre la gouvernance et les performances des associations en charge des mosquées à La Réunion en les comparant à celles des organisations missionnaires de Mintzberg, avec pour objectif de mesurer le degré de délibération des orientations gestionnaires sous-jacentes. À partir d'entretiens semi-directifs, d'analyses documentaires et d'observations participantes, nous identifions cinq leviers : (1) un modèle économique équilibré accordant une large part à l'entrepreneuriat; (2) la sélection des membres dirigeants au sein de la communauté gujaratie; (3) la constitution systématique d'une majorité absolue; (4) le salariat des imams; (5) un projet privilégiant le dialogue avec les autorités et la participation active à la vie de la cité.

Mots-Clés : association, religion, mosquées, gouvernance, performance

Abstract

Our research examines the links between governance and the performance of nonprofit organizations in charge of mosques in Reunion Island by comparing them to Mintzberg's missionary organizations, with the objective of measuring the degree of deliberation of the underlying managerial orientations. Based on semi-structured interviews, documentary analyzes and participant observations, we identify five levers: (1) a balanced economic model with a large emphasis on entrepreneurship; (2) the selection of leading members within the Gujarati community; (3) the systematic constitution of an absolute majority; (4) the salary of imams; (5) a project favoring dialogue with the authorities and active participation in city life.

Keywords: association, religion, mosques, governance, performance

Resumen

Nuestra investigación examina los vínculos entre la gobernanza y el desempeño de las asociaciones a cargo de las mezquitas en la Isla Reunión comparándolas con las de las organizaciones misioneras de Mintzberg, con el objetivo de medir el grado de deliberación de las orientaciones gerenciales subyacentes. A partir de entrevistas semiestructuradas, análisis documentales y observaciones de los participantes, identificamos cinco palancas: (1) un modelo económico equilibrado con un gran énfasis en el espíritu empresarial; (2) la selección de miembros destacados dentro de la comunidad gujarati; (3) la constitución sistemática de una mayoría absoluta; (4) el salario de los imanes; (5) un proyecto que favorezca el diálogo con las autoridades y la participación activa en la vida de la ciudad.

Palabras Clave: asociación, religión, mezquitas, gobernanza, performance



Depuis plus d'un siècle, la communauté musulmane réunionnaise est restée unie tout en s'intégrant dans la vie économique, sociale et politique de l'île (Mourrégot, 2008). Cette situation contraste avec les crispations souvent relevées ces dernières décennies au sein d'autres pays occidentaux, notamment en France métropolitaine (Crettier, 2016; Tiberj, 2008). Les responsables de la communauté musulmane réunionnaise sont régulièrement consultés par les autorités françaises afin de mieux comprendre les mécanismes de cette réussite et d'identifier les pratiques susceptibles d'être transposées en France métropolitaine de façon à obtenir une harmonie similaire. Les responsables de cette communauté mettent généralement en avant les spécificités de l'islam gujarati, la tolérance de la population réunionnaise, ainsi qu'une culture valorisant les religions¹. Notre recherche prolonge ces réflexions des acteurs suivant une approche scientifique avec pour objectif de mieux comprendre le rôle des gestionnaires au sein de ces associations.

Suivant la littérature produite ces dernières années par les sciences de gestion sur la gouvernance des associations (Eynaud & De Franca Filho, 2019; Valéau *et al.*, 2019), nous focalisons tout d'abord notre attention sur la composition de l'assemblée générale (AG) et du conseil d'administration (CA). En effet, comme le montrent Boncler et Valéau (2010), l'absence de propriété fait que les associations appartiennent à leurs membres, il reste ainsi à définir qui peut devenir membre et qui peut devenir dirigeant. Nous abordons également les questions de dépendance et d'indépendance vis-à-vis de financeurs extérieurs, les recherches antérieures ayant montré que ceux-ci pouvaient intervenir pour imposer leurs propres normes de gestion (Pache & Santos, 2010; Verbruggen, Christiaens & Milis, 2011). Nous nous focalisons enfin sur le projet sur lequel se fonde la vision stratégique de ces associations, en considérant notamment l'importance respectivement accordée aux performances économiques, sociales et politiques (Valéau, 2003).

Pour chacun de ces aspects, nous questionnons le degré de discrétion managériale développée par les gestionnaires (Baluch & Ridder, 2020; Valéau, 2015). Nous prenons comme repère l'organisation missionnaire (Mintzberg, 1983), aujourd'hui encore identifiée comme la forme typique des organisations religieuses (De Vaujany, 2007), dans le cadre de laquelle les pratiques de gestion et de

gouvernance sont directement liées aux systèmes de pensée religieux². Nous analysons le cas des associations en charge des mosquées à La Réunion en tentant de faire la part des choses entre trois facteurs entremêlés que sont les caractéristiques des mouvements religieux, l'environnement réunionnais et les choix délibérément effectués par les responsables de ces structures en matière de gouvernance. Nous commençons par poser notre cadre théorique. Nous présentons ensuite notre méthodologie, puis nos résultats fondés sur les extraits d'entretiens et les fragments documentaires les plus significatifs. Nous discutons les mécanismes ainsi identifiés et les possibilités de les transposer à d'autres contextes.

Cadre théorique

Nous commençons par un repérage de la littérature associant gestion et religion. Les statuts des organisations en charge des mosquées étant généralement régis par la loi de 1901 (Basdevant-Godemet, 1998), nous identifions ensuite un certain nombre de concepts en lien avec les formes de gouvernance et les performances possibles dans le cadre associatif. Nous terminons cette revue par un focus sur la configuration missionnaire (Mintzberg, 1983) identifiée par De Vaujany (2007) comme « *typique* », au sens wébérien du terme, des organisations religieuses.

Les recherches sur les organisations religieuses

La gouvernance des associations en charge des mosquées se situe à la croisée du management et de la religion. Nous ne définirons pas ici la religion, mais nous bornerons, à l'instar de De Vaujany (2007) et Robertson (2003), à considérer des systèmes de croyances et de pratiques religieuses partagées par les membres d'un groupe d'individus socialement constitué, cette approche sociologique nous évitant d'aborder les contenus théologiques. Nous établissons ici une distinction entre les recherches majoritaires sur le fait religieux en entreprise et les études plus rares s'intéressant expressément à la gouvernance des organisations religieuses.

Les écrits francophones associant religion et gestion sont de plus en plus nombreux (Honoré, 2014 et 2016; De Vaujany, 2007; Gomez, 2012). Beaucoup se

1. Discours de l'imam de la grande mosquée de Saint-Denis à l'Assemblée nationale (2010).

2. Mintzberg parle d'idéologie, nous préférons cependant parler, à propos des organisations religieuses, de systèmes d'idées et de valeurs.

focalisent sur le management de la diversité et la GRH des personnes issues de cultures et de religions différentes au sein d'organisations non religieuses, notamment dans les entreprises (Honoré, 2014). Certaines recherches portent sur l'inspiration spirituelle qui guide certains entrepreneurs et certains dirigeants (Wirtz & Laurent, 2014; Castro, 2002) et de façon plus large modifient le fonctionnement de ces organisations (Galindo & Zannad, 2014). Certains écrits anglophones étudient de façon spécifique les organisations religieuses intervenant dans le champ de l'action sociale, avec souvent un focus sur les liens entre les motivations des membres et leur engagement religieux (ex. Cnaan, 1993). Aujourd'hui encore les recherches sur les organisations religieuses restent principalement focalisées sur leur engagement au sein des communautés dans lesquelles elles se situent (Gökman, 2013).

Concernant la religion musulmane, comme l'indiquent Tammam et Haenni (2007), il existe un engouement, notamment pour le marketing (Pras & Voudour-Lagrace, 2007) et la finance (Martin, 2012). Pras *et al.* (2007) visaient à observer les comportements et valeurs des populations musulmanes, ainsi que le fonctionnement des organisations qu'elles développent afin d'identifier le type de management qui en découle. S'inspirant des approches développées par Weber (1905), D'Iribarne (2007) et Yousfi (2007) montrent également que les valeurs musulmanes impactent la GRH et les rapports hiérarchiques. Tammam et Haenni (2007) montrent un renouveau du lien entre religion musulmane et management à travers une réinterprétation des réussites économiques individuelles comme moyen de réaliser le dessein religieux. Même si les valeurs sont différentes, cette analyse rejoint par certains aspects des liens similaires à ceux établis par Weber (1905) entre éthique religieuse et certains comportements entrepreneuriaux. Noland (2007) montrait également que l'éthique musulmane en matière d'investissement était particulièrement adaptée à l'esprit du capitalisme et favorisait la croissance des entreprises.

Finalement, selon De Vaujany (2007) et Oosthuizen et Lategan (2015), un nombre limité de recherches abordent la gestion et la gouvernance des communautés religieuses en tant qu'organisations. En francophonie, De Vaujany (2007) adopte une approche historique pour montrer le rôle des organisations religieuses dans l'émergence et l'institutionnalisation de la gestion. Concernant les associations en charge des associations musulmanes,

le livre de Jouanneau (2013) se focalise sur la gestion des imams entre salariat et bénévolat en montrant que le contrôle est plus marqué dans le cadre du salariat. Concernant les écrits anglophones, l'étude Barbera (1992) évoque l'introduction d'activités entrepreneuriales dans les lieux de culte, en donnant l'exemple d'une boutique d'articles religieux au sein d'une synagogue. Le texte Perkins et Field (2010) aborde les effets de la diversité des équipes dirigeantes dans les églises chrétiennes sur la performance mesurée à travers les fréquentations des offices religieux. Oosthuizen et Lategan (2015) examinent les besoins des églises catholiques en matière de management, relèvent les manques de la littérature et proposent d'étudier la pérennité économique et spirituelle de ces groupes.

La nature organisationnelle et le statut associatif des structures en charge des lieux de culte sont établis dans le cadre de travaux situés dans le champ de droit. Le statut associatif, qu'il s'agisse de la loi 1905 ou de la loi 1901, confère à ces organisations un caractère privé conforme au principe de laïcité et de séparation de l'Etat et des religions (Basdevant-Godemet, 1998). Les associations en charge de la gestion des lieux de culte sont habituellement régies par la loi 1905 avec certaines activités, par exemple des actions humanitaires, gérées dans le cadre d'associations sous la loi 1901. Dans le cadre des associations en charge de la gestion des mosquées, Basdevant-Godemet (1998) indique que les communautés musulmanes de France s'organisent traditionnellement dans le cadre juridique de la loi de 1901 : le développement d'une école coranique confère à l'association une activité principale de nature culturelle, la gestion de la mosquée étant ensuite assurée par cette même structure. Suivant cette approche juridique, les associations religieuses appliquent des règles de fonctionnement qui induisent un certain fonctionnement : liberté d'adhésion (relative), non-lucrativité et absence de parts sociales; ces mécanismes juridico-économiques posent un cadre, un périmètre de décisions et d'actions possibles. Ce statut nous situe de fait dans une littérature sur la gestion des associations dont l'un des principaux concepts reste la « *gouvernance* ».

Différentes manières de gouverner les associations

L'un des principaux concepts utilisés pour comprendre la gestion des associations est celui de gouvernance (Eynaud & De Franca Filho, 2019; Valéau, 2015). Charreaux (1997) définit la gouvernance comme un ensemble de

mécanismes visant à encadrer les décisions prises par les dirigeants. Hoarau et Laville (2008, p. 259) appliquent la gouvernance aux associations en considérant de façon plus spécifique « *l'ensemble des mécanismes permettant la mise en cohérence du fonctionnement de l'organisation avec le projet* ». Suivant une littérature

plus récente, nous examinons le caractère plus moins délibéré des arbitrages ainsi effectués à travers un projet planifiant tout autant des objectifs de performances que l'organisation mise en œuvre pour y parvenir (Valéau, 2003; 2015; Baluch & Ridder, 2020).

TABLEAU 1
Différents registres de performance des associations

Performance sociale	La performance sociale est un terme couramment utilisé, mais recouvrant un spectre relativement large de significations. Elle intègre notamment la constitution et la cohésion d'un collectif autour d'un projet commun. Elle se réfère à la notion de valeur et de communauté et met en avant les liens sociaux plutôt que des liens hiérarchiques. Cette communauté peut être à usage exclusivement interne ou cibler une expansion externe. Le principal critère de cette performance est la force d'adhésion.
Performance technico-économique	La performance technico-économique reprend, malgré l'absence de but lucratif, une rationalité en finalité relativement similaire à celles des autres organisations. L'accent est mis sur l'acquisition des ressources suivant des business models intégrant souvent des dons et subventions afin de prendre en charge des demandes peu solvables. Une fois ces ressources acquises, la logique reste celle d'une maximisation des biens et services produits, ces derniers étant considérés comme la réalisation de missions.
Performance politique	La performance politique constitue une forme de méta-performance consistant à légitimer le pouvoir exercé. Pour Valéau (2003), l'enjeu est de définir une organisation qui ne soit pas uniquement le produit des attentes des différentes parties prenantes, mais résulte d'une gestion à la fois légitime et délibérée. L'échec de la performance politique apparaît lorsque la gestion de l'association prend la forme d'une « arène politique » telle que définie par Mintzberg (1983).

La première dimension de la gouvernance investiguée par la littérature sur les associations porte sur la composition des organes dirigeants. Pour Charreaux (1997) comme pour Mintzberg (1983), la gouvernance a notamment trait à la régulation des pouvoirs et contre-pouvoirs dans les organisations, la question étant de savoir qui a le droit et le pouvoir de décider. Une spécificité des associations est qu'elles n'ont pas de propriétaires au sens retenu par Charreaux (1997). Cette caractéristique écarte d'emblée la possibilité de transposer les approches actionnariales et fonde le caractère démocratique de leur gouvernance. La théorie des biens communs (Ostrom, 1990) est de plus en plus utilisée pour tenter d'adapter la notion de propriété aux organisations à but non lucratif : en l'absence de propriété individuelle ou collective, l'association appartient virtuellement à tous les acteurs directement ou indirectement concernés par ses activités (Boncler & Valéau, 2010; Laville, Young & Eynaud, 2015; Valéau *et al.*, 2019). Cette caractéristique situe naturellement les associations dans le modèle partenarial. Ainsi, la plupart des approches de la gouvernance des associations convergent sur l'élection des membres du conseil d'administration (CA) par les membres de l'assemblée générale (AG) et, ce faisant, sur le contrôle de l'exécutif par un collectif impliquant directement ou indirectement un large ensemble de parties prenantes (Hoarau & Laville, 2008; Valéau *et al.*, 2019).

Une deuxième spécificité de la gouvernance des associations réside dans des capacités d'autofinancement incomplètes et la dépendance vis-à-vis de ressources externes. Depuis deux décennies, les courants de l'entrepreneuriat social (Dees, 1998) et de l'entreprise sociale (Dees, 1998; Defourny & Nyssens, 2010) ont mis en avant l'importance accrue du critère d'efficacité. Suivant cette perspective, la mission du président et de son équipe consiste à mettre en place des stratégies de changement d'organisation, de professionnalisation et d'accroissement de la productivité afin d'assurer la maximisation de la finalité sociale. Cependant, la plupart des auteurs objectent que sans références aux valeurs, l'association risque de perdre le sens de sa mission. Ce double enjeu économique et social, notamment

posé par Kanter et Summers (1987) et par Boncler et Valéau (2010), se retrouve désormais dans la plupart des écrits sur le fonctionnement des associations.

Le troisième aspect de la gouvernance associative est l'importance du projet, l'une des principales fonctions de l'AG et du CA consistant à établir ce dernier. Une grande partie des spécificités de la gouvernance des associations résulte, en effet, d'une certaine vacuité de leur but « *non lucratif* » (Young, 2013) et de la nécessité d'établir un projet (Valéau, 2003; Valéau *et al.*, 2019). Ce projet peut, suivant les cas, être le produit d'une gouvernance idéalement démocratique ou de la vision plus personnelle des gestionnaires (Eynaud & De Franca Filho, 2019; Valéau *et al.*, 2019).

Eynaud et De Franca Filho (2019) et Valéau (2003) considèrent finalement différentes manières de gérer les associations compte tenu des rationalités sur lesquelles ces organisations se fondent pour prendre leurs décisions. Le premier cadre retenu pour évoquer les diversités des gestions associatives porte sur les registres de performance retenus. Suivant la typologie de Valéau (2003), ces registres peuvent combiner des critères de trois ordres, définis dans le tableau 1 : des critères technico-économiques en lien avec la productivité de ces organisations; des critères sociaux ciblant la dimension collective de leurs actions; ainsi que des critères politiques portant sur la stabilisation et la légitimation des modes d'organisation des pouvoirs effectivement mis en place. Valéau (2003) relie gestion et gouvernance en reprenant ainsi les travaux de Simon (1983) reliant la gestion à la décision, le projet associatif s'apparentant ainsi à une « *planification de fond* » ouvrant la possibilité d'une stratégie délibérée.

Selon Eynaud et De Franca Filho (2019), Hoarau et Laville (2008) et Valéau (2003), la prise en compte simultanée de tous les critères défendus par l'ensemble des parties prenantes aboutit à des contradictions et des dilemmes. Partant de là, les nouvelles approches de la gouvernance associative mettent en avant les notions d'arbitrages et de décisions délibérées (Valéau, 2015; Baluch & Ridder, 2020). Ce concept de stratégie délibérée, par opposition à celui de stratégie émergente, a été notamment développé par Mintzberg et Waters (1985) (tableau 3). L'idée sous-jacente est que les configurations de la gouvernance et les choix stratégiques effectués ne résultent pas uniquement d'une série d'adaptations, compte tenu des événements internes et externes auxquels l'organisation est confrontée, mais qu'ils suivent un tant soit peu une voie initialement définie. La définition puis la réalisation de ce projet par les gestionnaires constituent ainsi

TABLEAU 2

Gouvernance et pouvoir dans les associations

Coalitions internes	Suivant l'analyse de Mintzberg (1983), la séparation entre les coalitions internes et externes découle, en grande partie, de la séparation entre travail et capital. En l'absence de propriété individuelle ou collective, l'association appartient légitimement aux parties prenantes internes, celles ayant le statut de membre, suivant le principe un homme une voix. Cette caractéristique situe naturellement les associations dans le modèle partenarial caractérisé par un contrôle de l'exécutif par un collectif impliquant directement ou indirectement un large ensemble de parties prenantes (Hoarau et Laville, 2008; Valéau <i>et al.</i> , 2019).
Coalitions externes	Selon Mintzberg (1983), les coalitions externes comprennent les pouvoirs publics, les financeurs et l'opinion publique. Les pouvoirs publics exercent leur influence principalement à travers les lois. Le pouvoir des financeurs découle de capacités d'autofinancement incomplètes et de la dépendance vis-à-vis de ressources financières externes (Pache & Santos, 2010). L'opinion publique juge l'action des responsables également en termes de légitimité (Willems, Jager & Faulk, 2016).
La coalition gestionnaire	Entre les coalitions internes et les coalitions externes, Mintzberg (1983) et Chandler (1977) mettent en avant le rôle du middle et du top management que nous qualifions ici de gestionnaire. Pour Chandler (1977), le rôle du manager est ce qui explique le développement et la diversité des organisations modernes. Ainsi, la plupart des approches de la gouvernance des associations convergent vers l'élection des membres d'un conseil d'administration. C'est lui qui actualise et exécute le projet associatif (Hoarau et Laville, 2008; Valéau <i>et al.</i> , 2019).

TABLEAU 3

Stratégie émergente *versus* stratégie délibérée

Stratégie émergente	Mintzberg et Waters (1985) relient le caractère émergent des stratégies à l'ensemble des influences non prévues par le gestionnaire. Suivant une approche en termes de gouvernance, Charreau (2006) évoque un ensemble de facteurs d'origines différentes. Les « mécanismes externes intentionnels » incluent notamment les différents cadres législatifs auxquels l'organisation doit se plier. Les « mécanismes externes spontanés » comprennent en particulier les conditions et normes établies par les marchés suivant lesquels les organisations peuvent accéder aux ressources matérielles et financières nécessaires à leur développement. Les « mécanismes internes spontanés » relèvent de phénomènes plus informels et moins contrôlés tels que la culture organisationnelle dont les pressions normatives peuvent jouer un rôle déterminant sur les comportements des dirigeants et des membres.
Stratégie délibérée	Les stratégies délibérées telles que définies par Mintzberg et Waters (1985) correspondent à des stratégies « réalisées » conformément aux intentions initialement posées par le gestionnaire. Charreaux (2006) évoque ce caractère délibéré en termes de « mécanismes internes intentionnels ». Ces derniers comprennent les décisions des différents organes de contrôle habituellement mis en place dans les organisations, en particulier le conseil d'administration.

une stratégie délibérée (Valéau, 2003, 2015; Baluch & Ridder, 2020). Entre les deux, il convient de prendre en considération, comme le font les théories de la contingence, notamment Chandler (1977), le rôle des managers ici qualifiés de gestionnaires. Dans le contexte associatif, ce rôle apparaît au moins aussi déterminant que dans les entreprises.

Les organisations religieuses : des associations de type «missionnaire» ?

De façon tout à fait singulière, comme le souligne De Vaujany (2007), parmi les rares auteurs ayant écrit sur les organisations religieuses se trouve Mintzberg (1983). Son ouvrage intitulé « *Le pouvoir dans les organisations* » commence par une théorisation de la gouvernance des organisations à travers une série de configurations typiques, au sens wébérien du terme. Parmi celles-ci se trouve l'organisation missionnaire qui correspond, selon Mintzberg (1983), à une configuration typique de certaines associations, en particulier des organisations religieuses. Valéau (2015), s'appuyant notamment sur les travaux de Rothschild et Stephenson (2009), montre que la configuration missionnaire apparaît de façon quasi systématique durant les premiers stades du développement des associations, mais qu'elle est ensuite susceptible d'évoluer vers des formes privilégiant une gestion plus professionnalisée. Selon De Vaujany (2007), les travaux de Mintzberg (1983) restent à ce jour la contribution théorique la plus aboutie concernant la gestion des organisations religieuses. La contribution de Mintzberg (1983) dresse ainsi un portrait précis de ce type d'organisation que nous intégrerons comme repère pour analyser le cas étudié.

La spécificité des organisations missionnaires est qu'elles sont intégralement dominées et régies par ce que Mintzberg appelle « l'idéologie ». Mintzberg parle ainsi d'une coalition interne dominée par l'idéologie et de leaders charismatiques incarnant cette dernière. Selon Mintzberg (1983), ces organisations influencent leur environnement plutôt que l'inverse. Cette configuration missionnaire correspond typiquement, selon Mintzberg (1983), aux associations militantes et aux associations religieuses. « *Le pouvoir dans les organisations* » est l'un des ouvrages les plus cités en gestion, mais, de façon surprenante, ce chapitre consacré aux organisations missionnaires n'a que peu été utilisé dans le cadre des recherches sur les associations. Nous ne pouvons reprendre toute l'analyse de Mintzberg développée sur plusieurs dizaines de pages, nous présentons ici quatre extraits clés du chapitre que Mintzberg (1983) consacre à cette configuration missionnaire.

« L'indice le plus marquant est un sens intense de quelque chose d'unique. Les hommes se comportent comme s'ils connaissaient un merveilleux secret que personne en dehors des quelques privilégiés ne pourrait jamais comprendre. Parmi les autres caractéristiques de cette configuration du pouvoir est la présence passée

et présente de leaders charismatiques. » (Mintzberg, 1983, p. 368). Pour Mintzberg (1983), la configuration missionnaire du pouvoir peut s'appliquer à un large éventail d'organisations. L'important, selon lui, ne porte pas sur les contenus de l'idéologie, mais sur le statut qui leur est accordé. Citant Clark (1970), il considère l'exclusivité et l'importance accordées à ces contenus qui différencient les membres de l'organisation : ceux qui ont compris, ceux qui croient, ceux qui savent par rapport aux autres. Cette idéologie est portée par un ou plusieurs leaders dont la légitimité est entièrement liée à ce système de pensée.

« *Il ressort qu'on ne pratique guère les jeux politiques dans cette configuration. Tous les efforts visent à poursuivre le plus loin possible l'objectif de préserver, d'étendre et/ou de perfectionner la mission de l'organisation.* » (Mintzberg, 1983, p. 369) La principale vertu de cette configuration est la stabilité : stabilité de l'organisation et, à travers elle, la stabilité de l'idéologie. Les phénomènes ainsi décrits ne sont pas sans rappeler la solidarité mécanique décrite par Durkheim (1893) à propos des sociétés traditionnelles.

« *En vérité, plutôt que de subir l'influence de son environnement, le missionnaire s'efforce souvent d'inverser le sens de l'influence, en imposant sa mission à son environnement.* » (Mintzberg, 1983, p. 370.) Partant de là, la mission de l'organisation missionnaire consiste à préserver et partager cette idéologie. Comparativement aux autres configurations examinées par Mintzberg (1983), ce principe de préservation déroge à ce qui constitue l'un des principes de base des théories de l'organisation : l'adaptation à des fins de survie. Cette inversion du sens de l'influence comprend non seulement une fermeture aux influences externes, mais aussi, selon Mintzberg (1983), une recherche d'extension de l'influence de cette idéologie « autour » de l'organisation, à travers notamment le recrutement et l'intégration de nouveaux membres. Ces formes d'expansion sont détaillées par De Vaujany (2007), elles passent par la duplication à l'identique de la structure de base de l'organisation religieuse, préservant ainsi la cohésion des groupes restreints.

« *L'idéologie forte sert à intégrer solidement la coalition interne autour des objectifs idéologiques. Cela permet aussi à ses membres de prendre des décisions, puisque chacun d'eux partage les traditions et les croyances.* » (Mintzberg, 1983, p. 369) L'idéologie correspond dans le contexte des organisations religieuses à des systèmes de pensée religieux qui, du point de vue des acteurs relèvent de la foi et de l'attachement spirituel partagé. Ceux-ci sont ici abordés sous un

angle sociologique et gestionnaire à travers leurs effets sur les pratiques et comportements. La socialisation ainsi analysée est telle que ces systèmes de pensée religieux structurent et orientent l'ensemble des décisions et rationalités d'action de chacun des membres de ces organisations.

Selon Mintzberg (1983), les éléments ci-dessus sont caractéristiques aussi bien des associations militantes socialement engagées que des associations religieuses. Sur le plan épistémologique, Mintzberg (1983) ne donne pas à cette configuration du pouvoir dans les organisations un statut « positif » au sens ontologique du terme, mais lui confère le statut de type idéal au sens wébérien du terme, il s'agit d'une structure logique ordonnant différents paramètres observés et analysés sous la forme d'une représentation cohérente. Nous prenons cette configuration comme repère théorique. Suivant une approche inspirée des théories de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967; Mintzberg, 1983; Chandler, 1977), ce repère nous permet d'identifier les écarts entre le cas examiné et ce modèle, et de les analyser suivant les définitions précédemment établies en termes de stratégies émergentes et de stratégies délibérées, afin, suivant notre question de recherche, de pouvoir mettre en lumière le rôle des gestionnaires. Sur le plan méthodologique, cette comparaison, par rapport à un repère théoriquement préalablement identifié, correspond aux recommandations de Yin (2009) dans le cadre d'une étude de cas.

Méthodologie

L'objectif de notre recherche est d'explorer le fonctionnement des associations en charge des mosquées à La Réunion. Cette exploration prend la forme d'une étude de cas unique, suivant les principes méthodologiques établis par Yin (2009). Dans le cadre de ce cas unique, nous intégrons le fait que ces associations, bien que situées dans différentes municipalités, relèvent des mêmes statuts, de la même population, dans le même contexte, celui de La Réunion. Les différents entretiens et les documents constituent ainsi autant de fragments venant se compléter pour établir une vue d'ensemble de la réalité étudiée. Nous structurons ces fragments suivant les axes identifiés dans le cadre de la partie théorique : performances technico-économiques, sociales et politiques, pouvoir du gestionnaire entre celui des coalitions internes et externes, et caractère émergent ou délibéré de la stratégie ainsi mise en place. Nous confrontons ensuite les résultats

TABLEAU 4
Liste des entretiens

Statut	Sexe	Ancienneté	Association	Zone	Budget (€)
Imam	H	Entre 10 et 20 ans	Association 1	Nord	> 1 million
Président	H	Entre 10 et 20 ans			
Ancien président	H	Plus de 20 ans			
Ancien président	H	Plus de 20 ans			
Membre du bureau	H	Plus de 20 ans			
Membre du bureau	H	Plus de 20 ans			
Membre du bureau	H	Plus de 20 ans			
Ancien membre du bureau	H	Plus de 20 ans			
Administrateur d'une salle de prière	H	Entre 5 et 10 ans			
Ancien président	H	Plus de 20 ans	Association 2	Sud	200 000 à 300 000
Président	H	Entre 10 et 20 ans	Association 3	Nord	< 200 000
Membre du bureau	H	Entre 10 et 20 ans	Association 4	Nord	< 200 000
Administrateur d'une salle de prière	H	Entre 10 et 20 ans			
Président	H	Entre 10 et 20 ans	Association 5	Nord	200 000 à 300 000
Président	H	Entre 10 et 20 ans	Association 6	Nord	< 200 000

TABLEAU 5
Liste des documents

N°	Nature	Libellé
1	Statut	Statut de la mosquée de Saint Louis
2		Statut AISD (1980)
3		Statut CRCM / CFCM (2011)
4		Statut CRCM / CFCM v2 (2011)
5	Circulaire	Edifices du culte (ministère de l'intérieur)
6	Discours	Discours de l'imam de la grande mosquée de Saint Denis à l'assemblée nationale (2010)
7	Courrier	Lettre au gouverneur pour la création de la mosquée de Saint Denis (1897)
8	PV AG	Procès-verbal de l'assemblée générale ordinaire du 21 avril 2017

obtenus aux caractéristiques de l'organisation missionnaire de Mintzberg (1983), celle-ci ayant été identifiée par De Vaujany (2007) comme la configuration typique des organisations religieuses. Nous tentons, ce faisant, de faire la part des choses entre les adaptations à l'environnement (Yin, 2009) et, *in fine*, suivant notre question de recherche, les délibérations des gestionnaires.

Nous explorons le cas des associations en charge des mosquées à La Réunion à travers deux séries de données complémentaires : des entretiens semi-directifs (tableau 1) et des documents (tableau 2). Nous avons mené un total de quinze entretiens. A l'exception d'un imam salarié, tous concernaient des responsables bénévoles occupant ou ayant occupé différentes fonctions au sein de ces associations (tableau 1). Afin de pas influencer nos interlocuteurs, nos questions étaient volontairement larges : « *Depuis combien de temps occupez-vous cette fonction ?* », « *Pourriez-vous décrire les fonctionnements de ces associations ?* » Ces questions ouvertes permettaient, suivant un cheminement semi-directif (Denzin & Lincoln, 1994), d'aborder les différents thèmes listés dans le cadre de notre grille d'entretien : performance, rôle et pouvoir des différentes instances, caractère plus ou moins délibéré des fonctionnements décrits. Lorsque certains thèmes n'avaient pas été spontanément abordés au cours de l'entretien, nous les formulons sous la forme de questions plus explicites.

Les analyses documentaires listées dans le tableau 2 ont porté sur les statuts de ces associations, sur des discours officiels prononcés par les responsables, ainsi que sur le procès-verbal de l'assemblée générale ordinaire de 2017. Nous avons également pu obtenir une copie d'un courrier officiel de 1901 écrit par le responsable de la communauté au gouverneur demandant l'autorisation de construire une première mosquée. Le contenu de ce courrier ayant valeur de document historique nous a semblé parfaitement refléter le caractère délibéré des fonctionnements aujourd'hui encore en place.

Il importe de préciser que l'un des chercheurs impliqués dans le cadre de cette recherche est lui-même issu de cette communauté. Cette appartenance nous a permis d'obtenir plus facilement la confiance des responsables et a facilité les rencontres et l'accès aux documents. Elle introduit néanmoins des risques de biais dus à l'implication du chercheur sur le terrain de l'étude. La distance nécessaire a été assurée par le second chercheur, quant à lui totalement extérieur à cette communauté. Selon Denzin et Lincoln (1994), la confrontation,

tout au long de la recherche, de la conception au codage jusqu'à la rédaction, des points de vue de différents chercheurs contribue à la fiabilité et la validité des recherches qualitatives.

L'analyse des données a été effectuée à partir des concepts définis dans le cadre de la partie théorique, ceux-ci ont été utilisés en tant que codes de premier et de second ordre. Nous complétons cette interprétation par des codes *in vivo* et des extraits d'entretiens et de documents que nous présentons sous la forme de tableaux. Là encore, les connaissances personnelles du chercheur issu de cette communauté ont facilité la compréhension des données, cette triangulation d'observation participante et observation extérieure contribuant, selon Denzin et Lincoln (1994), à la pertinence et la vraisemblance des interprétations. Les résultats de ces interprétations ont ensuite été situés par rapport aux caractéristiques des organisations missionnaires.

Présentation du cas

L'histoire de l'islam à La Réunion commence en 1860, à la fin de l'esclavage (1848), avec l'arrivée d'une diaspora indienne principalement en provenance de la région du Gujarat. À La Réunion, cette petite communauté a progressivement cherché à mieux pratiquer sa religion, notamment par la construction des lieux de culte et des écoles coraniques, sans s'imposer aux autres communautés. Un premier terrain a ainsi été acheté en 1892 dans ce qui allait devenir par la suite l'artère commerciale principale du chef-lieu de La Réunion. En 1897, la demande de construction fut faite auprès de la gouvernance de l'île et la première mosquée de France fut inaugurée le 29 novembre 1905. La même opération a été effectuée, parallèlement, dans l'autre grande ville de l'île, à Saint-Pierre, avec l'acquisition d'un terrain (1905) et la construction d'une grande mosquée en 1913 (Mourrégot, 2008).

A ce jour, la communauté musulmane sunnite représente environ 40 000 personnes soit 5% de la population. La communauté s'est ainsi structurée autour des mosquées et médersas situées au cœur des principales villes, avec comme cadre juridique le statut associatif de type loi de 1901. Quatorze associations indépendantes et autonomes sont établies dans l'île. Ces structures sont regroupées au sein de l'UMSR (Union des mosquées sunnites de La Réunion) qui a pour objectif d'accompagner les comités de gestion et de mutualiser les moyens dans différents domaines. L'ensemble des mosquées fonctionne suivant

un modèle associatif. Les biens sont inaliénables et sont gérés par une association employant des salariés comportant principalement des ministres du culte (imams) dirigeant à la fois la prière et enseignant à l'école coranique accolée à la mosquée. Dirigées par un président élu par les adhérents, ces structures sont autonomes financièrement grâce aux dons et aux loyers des immeubles. La plus grande des structures est l'AISD à Saint-Denis dont la création remonte à 1915. Elle dispose d'un budget de plus d'un million d'euros. Elle gère cinq mosquées et quatre médersas (à la fois en centre-ville et dans les écarts) ainsi qu'une école sous contrat avec l'État (la seule sur le territoire français), elle emploie environ trente-deux imams. Les autres associations, avec des moyens bien que plus modestes, fonctionnent sur le même principe (Mourrégot, 2008).

Résultats

Nous présentons nos données sous la forme de tableaux dans le cadre desquels les extraits d'entretiens et de documents les plus significatifs sont mis en lien avec les codes correspondant aux concepts définis dans la partie théorique d'une part, et avec un certain nombre de codes *in vivo* résumant le propos, d'autre part. Ces extraits numérotés sont ensuite référencés dans le texte. Le premier paragraphe de chaque sous-section synthétise les contenus des tableaux, le paragraphe suivant confronte les caractéristiques des associations en charge des mosquées aux caractéristiques des organisations missionnaires.

Des performances à visée principalement sociale

La performance sociale des associations en charge des mosquées à La Réunion rejoint la réalisation de leur mission principale qui consiste à maintenir le sens d'une communauté au sein des descendants des migrants venus du Gujarat au début du xx^e siècle (tableau 6, extraits 1.1 à 1.4). Ce sens de la communauté se fonde sur le partage d'une même religion concrétisé par des pratiques communes au sein des mêmes lieux. Les écoles coraniques transmettent ces liens de génération en génération. Cette performance sociale se manifeste à travers un fort sentiment d'appartenance à cette communauté et par une grande fierté concernant la réussite de ses membres au sein de la société réunionnaise.

La performance économique apparaît suivant cette perspective comme un moyen efficace d'acquérir les ressources permettant de financer l'infrastructure et les personnels nécessaires au fonctionnement des mosquées et des écoles

adossées (tableau 6, extraits 2.1 à 2,3). Comme le montrent les extraits d'entretiens en lien avec ce registre, les associations en charge des mosquées à La Réunion ont suivi une évolution inverse à la plupart des associations loi 1901 en commençant par un chiffre d'affaires issu d'activités économiques annexes, principalement des revenus locatifs, mais aussi la facturation des enseignements. Plus tardivement, ces associations ont fait appel au don en mobilisant leurs membres dont une partie est constituée d'entrepreneurs ayant particulièrement réussi. Ce *business model* étant équilibré, ces associations n'ont pas de dépendance vis-à-vis de l'extérieur.

La performance politique est moins visible, mais néanmoins importante, celle-ci prend la forme, comme nous allons le voir ci-après, d'une préservation des liens avec les parties prenantes externes et d'une absence de conflits en interne (tableau 6, extraits 3.1 à 3,3).

La gouvernance dominée par les gestionnaires

Au niveau de la coalition interne (tableau 7, extraits 4.1, 4.2 et 4.3), l'une des règles les plus inhabituelles que l'on peut observer dans le cadre de ces associations est un scrutin dans le cadre duquel la liste arrivée en tête dispose de l'ensemble des sièges du conseil d'administration. Les listes sont constituées sur la base de liens avec les différentes familles et des compétences nécessaires pour pouvoir assurer la gestion de la structure. L'influence de la coalition externe s'exprime principalement par les lois françaises en vigueur, dans la mesure où les performances économiques n'induisent aucune dépendance vis-à-vis de financeurs extérieurs (tableau 7, extraits 5.1, 5.2 et 5.3). Les coalitions internes et externes sont hermétiquement séparées dans la mesure où, si les non-Gujaratis peuvent devenir membres, ils ne peuvent être élus. Le gestionnaire

assure la pérennité de ce système, les imams étant désignés et salariés sous leur subordination (tableau 7, extraits 6.1, 6.2 et 6.3).

Une stratégie essentiellement délibérée

Il convient tout d'abord de relever qu'une partie des performances précédemment identifiées «émerge» du contexte réunionnais (tableau 8, extraits 7.1 à 7,4). Comme indiqué dans la présentation de ce cas, l'histoire de La Réunion a abouti à la cohabitation de multiples religions. Les personnes de différentes communautés et confessions se côtoient à l'école puis dans la vie professionnelle. La Réunion, au demeurant fondamentalement laïque, est également culturellement caractérisée par une forte valorisation de la religion (Mourrégot, 2008). Les autres communautés fonctionnent à certains égards de façon similaire à la communauté gujaratie, avec une forte cohésion interne entre les membres et un grand respect des autres dans leurs différences. On observe ainsi une spécificité réunionnaise en matière de dialogue interreligieux dans le cadre duquel les associations en charge des mosquées s'inscrivent sans en être les instigatrices.

Il reste que les documents examinés ainsi que les éléments d'histoire repris par nos interlocuteurs lors des entretiens indiquent que les stratégies et règles de gestion présentées dans les sous-parties précédentes ont été en grande partie «*délibérées*» par les premiers arrivants, puis «*délibérément*» préservées par les gestionnaires qui se sont succédé à la tête de ces associations (tableau 8, extraits 8.1 à 8,7). Cette importance délibérément prise par les gestionnaires entre les coalitions internes et externes constitue l'une des principales caractéristiques des associations en charge des mosquées réunionnaises.

TABEAU 6
Données concernant les performances

Codes théoriques	Codes <i>in vivo</i>	Extraits
Performance sociale	Développement de la communauté en interne	1.1. « <i>Louanges et remerciements à notre Créateur Allah SWT qui dans sa grande générosité, nous permet une fois de plus de nous retrouver pour parler de notre association et bien entendu de notre Communauté.</i> » (Extrait PV AGO) 1.2. « <i>La mosquée n'est pas uniquement un lieu de prière, mais la mosquée est également un lieu de rencontres, d'échanges. La mosquée est un lieu de dialogue. Car c'est de la mosquée que se construit la vie communautaire.</i> » (Extrait d'entretien avec un responsable d'une association musulmane.)
	Développement de la communauté en externe	1.3. « <i>N'importe qui peut être adhérent. (...) La mosquée est ouverte à tout le monde. Elle est ouverte aux Comoriens, aux Maghrébins, aux convertis. Personne ne lui demandera de quelle race, de quel pays il vient.</i> » (Extrait d'entretien avec un responsable d'une association musulmane.)
	Réussite de la communauté	1.4. « <i>Oui. Regarde aujourd'hui. La première femme présidente d'un conseil général musulman, Réunionnaise, c'est à La Réunion. Le président de la CCI, c'est un musulman. On a des élus un peu partout. À la région. Au département. Tout ça montre une intégration complète.</i> » (Extrait d'entretien avec un responsable d'une association musulmane.)
Performance économique	Financement Entrepreneuriat	2.1. « <i>Le premier pilier, ce sont les loyers qu'on reçoit de tous les locaux commerciaux que nous avons.</i> » « <i>Et puis le deuxième pilier, ce sont les dons. Les dons, que l'on a développés à l'époque, avaient permis de doubler le budget chaque année et de ne pas être débiteur.</i> » (Extrait d'entretien avec un responsable d'une association musulmane.)
	Pérennité	2.2. « <i>Jusqu'à maintenant, c'est ce qui a fait la pérennité de l'association, les investissements qui ont permis d'avoir des revenus, car s'il fallait compter sur les revenus individuels, on n'aurait pas le train de vie qu'on a.</i> » (Extrait d'entretien avec un responsable d'une association musulmane.)
	Équilibre financier	2.3. « <i>On a toujours une grande confiance des banques. Ce qui fait qu'on n'a jamais été inquiété. Pas d'impayés. Jamais de redressement judiciaire. Elles nous ont toujours fait confiance.</i> » (Extrait d'entretien avec un responsable d'une association musulmane.)
Performance politique	Absence de conflit interne	3.1. « <i>Quand on discute sur quelque chose, des gens peuvent ne pas être d'accord. Tandis que chez nous, il n'y a aucune opposition, car tout le monde est sur la même liste.</i> » (Extrait d'entretien avec un responsable d'une association musulmane.)
	Transparence économique	3.2. « <i>Tout est publié. Les gens qui viennent aux assemblées savent tout ça. Les dépenses de fonctionnement. De 75 à 93. Impôts et taxes, c'est normal. Investissements et réparations. Il faut mettre aux normes [...] En faisant les choses dans les règles. Il n'y a pas de bidouillage. On est droit dans notre conscience. Il y a un commissaire aux comptes.</i> » (Extrait d'entretien avec un responsable d'une association musulmane.)
	Acceptation Reconnaissance de la communauté	3.3. « <i>Dans mon temps, on disait : "Zarab³ n'a peur cochon⁴". À l'école, on a tous connu ça. Cela fait partie de notre histoire. On ne parle plus d'intégration. On est totalement dedans. C'est fini.</i> » (Extrait d'entretien avec un responsable d'une association musulmane.)

3. Terme créole désignant les indo-musulmans.

4. Expression créole pour exprimer le fait que les musulmans ne mangent pas de viande de porc.

TABLEAU 7

Données concernant la gouvernance et le pouvoir

Codes théoriques	Codes <i>in vivo</i>	Extraits d'entretiens
Coalition interne	Critère familial	4.1. « <i>La gouvernance est difficile. Il faut s'entourer de personnes de la communauté qui sont compétentes dans tous les domaines : juriste, administratif, comptable, professions libérales, enseignants, etc. Une large panoplie de catégories socioprofessionnelles. Je vois comme ça. Il faut aussi avoir dans le comité une personne qui représente un peu les grandes familles. Ça c'est important. Ce n'est pas obligatoire.</i> » (Extrait d'entretien)
	Critère de compétence	4.2. « <i>Attention, tu choisis une personne dans la famille. Cette personne, il faut qu'elle soit compétente à un poste déterminé. Après, ça représente aussi toute la communauté car il y a quand même quelques grandes familles.</i> » (Extrait d'entretien)
	Tous les sièges au vainqueur	4.3. « <i>Tous les trois ans, il y a des listes qui se présentent. Le vainqueur remporte tout. [...] Les listes sont globales.</i> » (Extrait d'entretien)
Coalition externe	Gouvernance verrouillée	5.1. « <i>N'importe qui peut être adhérent. Il faut que tu sois parrainé et on regarde. Parce que c'est pour préserver l'harmonie.</i> » - « <i>Pour être membre de l'association, il faut : être originaire ou descendant de personnes originaires du Surat ou de Bharutch, adhérer aux statuts et payer une cotisation fixée chaque année par le CA [...] résider dans la ville depuis plus d'un an.</i> » (Extrait des statuts)
	Contrôle externe de la gestion	5.2. « <i>Tous les ans, on publie nos comptes. Le commissaire contrôle tout. Après, il vient certifier en assemblée générale.</i> » (Extrait d'entretien)
	Respect des lois	5.3. « <i>Tout doit être dans les règles. Il faut respecter les lois.</i> » (Extrait d'entretien) « <i>On doit respecter la laïcité. Maintenant, quand par exemple, pour le voile intégral, si une loi passe, on n'est pas d'accord pour que la personne mette le voile. S'il y a une loi, il faut respecter la loi. C'est ma façon de voir. Mais, seulement, il faut garder, pas nos traditions, mais nos rites islamiques. Ce n'est pas une tradition, mais on a des valeurs fondamentales qu'il faut qu'on respecte.</i> » (Extrait d'entretien)
Coalition gestionnaire	Séparation des pouvoirs	6.1. « <i>N'oublie pas que l'association a un rôle de gestion du culte.</i> » « <i>Gestion du culte, ça veut dire gestion administrative, financière en termes de personnel. Mais, on n'est pas directement décisionnaire au niveau du culte. Ça veut dire qu'il y a la séparation avec les imams et les administrateurs.</i> » (Extrait d'entretien)
	Les gestionnaires au pouvoir	6.2. « <i>Le pouvoir se trouve dans la main du bureau et à son président. Il y a vraiment une différenciation dans les gens qui sont désignés et les imams. Le pouvoir se trouve dans la main du bureau. C'est comme ça depuis la création. Même en Inde c'est comme ça. Ceux qui ont la gouvernance des lieux du culte, ce sont eux qui ont le pouvoir. Pas les imams. Les imams, ce sont des salariés de l'association, donc avec tout le respect qu'on leur doit, ils pratiquent leur métier, mais par contre au niveau des décisions, ils peuvent être consultés, mais ils n'ont pas pouvoir de décision.</i> » (Extrait d'entretien avec un responsable d'une association musulmane.)
	La subordination Salariales des imams	6.3. « <i>Avec les imams, les relations ne sont pas faciles. Dans leur esprit, ils ont fait des études. Pour eux, ils connaissent la religion et ils sont commandés par des gens qui n'ont pas leur science.</i> » (Extrait d'entretien avec un responsable d'une association musulmane.) - « <i>Ça a toujours été un problème entre le bureau et les imams.</i> » (Extrait d'entretien avec un responsable d'une association musulmane.)

TABLEAU 8

Données concernant le caractère émergent et délibéré de la stratégie

Codes théoriques	Codes <i>in vivo</i>	Extraits d'entretiens
Stratégie Émergente	L'ouverture par l'école	7.1. « Parce que tu t'es retrouvé à l'école, à côté d'autres enfants de toutes origines, de toutes cultures. C'est la laïcité ! » (Extrait d'entretien)
	L'ouverture par le métissage	7.2. « Aujourd'hui, à force de vivre avec tout le monde, la mosquée est ouverte. On ne s'est pas replié. On ne s'est pas renfermé. Après il y a eu des mariages mixtes, il y a eu des métissages. Ça s'est fait au fil des années. Mais, il n'y a pas eu une stratégie. Cela s'est fait naturellement de s'asseoir à côté des petits Chinois, Malbars ⁵ , Cafres ⁶ ou Zoreils ⁷ . » (Extrait d'entretien)
	L'ouverture par les réseaux	7.3. « Il y a l'UMSR. Union des mosquées sunnites de La Réunion. Il y a un intérêt à se réunir. S'il y a des grandes décisions à prendre. Et puis de dire ce que l'on fait ailleurs. Après, aussi, mutualiser un peu les moyens. C'est important de mutualiser les moyens. Actuellement, ce qu'ils sont en train de discuter, c'est la formation des imams par exemple. » (Extrait d'entretien avec un responsable d'une association musulmane.) - « La structuration se fait à travers le CRCM qui a été mis en place en 2001. Après, j'avais des dialogues avec les présidents des autres associations sur des sujets. » (Extrait d'entretien)
	L'ouverture par l'interreligion	7.4. « Il y a déjà un groupe interreligieux. [...] Déjà à mon époque, on avait de bonnes relations avec toutes les religions. Le groupe interreligieux c'est récent. » (Extrait d'entretien)
Stratégie délibérée	Historiquement respectueux des lois du pays	8.1. « Au nom du Dieu clément et miséricordieux, fidèles observateurs de la loi du Prophète et respectueux des lois du pays, la pratique de leur religion étant nécessaire à tous les hommes vivant en société. [...] Pénétrés de la nécessité d'avoir un lieu de prière accessible à tous, nous soussignés avons l'intention d'élever une mosquée à nos frais. [...] Notre mosquée sera entourée de murs et disposée intérieurement de façon à ménager les susceptibilités des autres confessions » (Courrier de la communauté au gouverneur, 1897)
	Délibérément laïc	8.2. « On est dans la République française, on doit respecter la loi. On peut avoir des petites tolérances ici ou là, mais il faut nous laisser faire notre culte sans offusquer l'environnement, sans bafouer les lois de la République. [...] Mais, j'aime bien souligner quelque chose, c'est l'aspect laïque de l'association. C'est pourquoi ça fonctionne. » (Extrait d'entretien avec un responsable d'une association musulmane.) - « On est les premiers défenseurs de la laïcité à Saint-Denis. Je le dis toujours aux autorités. Il n'y a pas plus laïque que moi. Parce qu'on a accepté cela et on a intégré cela. Et on fonctionne comme ça. Pour moi, c'est une donnée essentielle. » (Extrait d'entretien)
	Délibérément entrepreneur	8.3. « La prise de risque a toujours été calculée et limitée car les investissements ont toujours été faits en partie sur des bâtiments commerciaux bien placés. » - « On a acheté le terrain, il y a 40 ans. C'était un champ de cannes. Mais, nos anciens ont eu cette vision-là. Cette partie-là, un jour, allait se développer. » - « Depuis très longtemps, toutes les équipes qui se sont succédé à la tête ont fait des investissements à chaque fois pour avoir cette dimension-là, pour avoir des revenus. » (Extraits d'entretien)
	Une prévention délibérée des conflits	8.4. « L'association islamique du culte des originaires et leurs descendants des districts de Surat et de Bharutch [...] a pour but de maintenir entre les coreligionnaires des liens de fraternité et l'exercice de leur culte. » - « C'est vrai que le danger d'un vote proportionnel, c'est que des conflits peuvent émerger. » - « C'était une volonté des plus anciens de verrouiller les statuts. » - « L'article dit bien que pour préserver l'harmonie, il faut qu'on soit de la même origine pour éviter que demain on se déchire dans la mosquée. Mais, dans la gestion, la gouvernance, statutairement, c'est assez figé. C'est ce qui a fait notre force. Il y a un principe de fonctionnement. » (Extrait des statuts).
	Une transmission délibérée	8.5. « C'est un patrimoine qui a été laissé par nos parents. » (Extrait d'entretien). « Avant de rentrer, j'étais déjà habitué. Je me suis fait un peu les dents. Quand les vieux sont partis, ils m'ont dit de prendre la place. Qu'est-ce que j'aurais pu faire ? » (Extrait d'entretien) 8.6. « Comme d'habitude ma première pensée va à nos Anciens qui ont oeuvré pour que nous puissions ce soir être dans cette Madrassah pour parler de nos affaires. Par leur travail et sacrifice, nous avons hérité de toutes les structures, qui nous permettent aujourd'hui de pratiquer notre religion dans les meilleures conditions ». (Extrait PV AGO) 8.7. « L'Islam est la religion du milieu, "le juste milieu en toute chose". En ce qui nous concerne, il s'agit de préserver les acquis obtenus ici à La Réunion, et que le monde entier nous envie, celle qui consiste à vivre avec toute les composantes de la population, sans aucune distinction, tout en gardant nos bases Islamiques, nos convictions et pratiques religieuses. C'est la voie qu'ont tenue nos prédécesseurs. » (Extraits PV AGO)

5. Terme créole désignant les personnes indiennes de confession hindoue ou tamoule.

6. Terme créole désignant les personnes d'origine africaine.

7. Terme créole désignant les personnes venant de France métropolitaine.

Discussion

Cet article explore les modes de gouvernance et les performances des associations en charge des mosquées à La Réunion. Nous avons ainsi découvert des organisations gestionnaires relativement différentes des organisations missionnaires décrites par Mintzberg (1983). Comparativement aux organisations missionnaires, les associations en charge des mosquées à La Réunion ne mettent pas en avant la religion, mais la possibilité pour les membres d'une communauté de pratiquer ensemble cette dernière. L'accent est mis sur les performances sociales en matière d'animation de la communauté gujaratie. Les performances économiques et politiques sont évoquées de façon secondaire par nos interlocuteurs, mais jouent en réalité un rôle majeur dans la mesure où elles permettent aux gestionnaires de garantir cette performance sociale de façon pérenne. Ces mécanismes résultent d'une stratégie délibérée au sens défini par Mintzberg et Waters (1985), autrement dit d'une rationalisation *a priori* définie puis systématiquement mise en œuvre dans laquelle nous reconnaissons une main visible du gestionnaire.

Le gestionnaire assure tout d'abord l'interface avec les coalitions externes. Alors que les associations musulmanes revendiquent la perpétuation de certaines traditions, la génération de ressources financières autonomes les situe au cœur des approches les plus modernes de l'entrepreneuriat social (Dees, 1998). La séparation de l'activité religieuse et l'organisation de l'acquisition de moyens utiles ou nécessaires à la pratique de cette dernière permettent de préserver l'approche établie par les fondateurs. Cette démarche entrepreneuriale garantit l'indépendance financière et, ce faisant, idéologique et théologique des associations musulmanes réunionnaises vis-à-vis des coalitions externes (Mintzberg, 1983; Charreaux, 1997). Partant de cette indépendance, ces associations posent une série de paradoxes en matière d'entrepreneuriat institutionnel. Elles participent à de multiples réseaux formels et informels (Annette *et al.*, 2018). Cependant, leur objectif n'est pas de contribuer à la transformation du territoire, mais à la conservation d'une harmonie qui constitue à la fois un dessein collectif réunionnais, mais aussi un intérêt particulier de la communauté musulmane.

Cependant, la fonction gestionnaire de ces associations ne se limite pas à l'acquisition de ressources, elle intègre une fonction de gouvernance visant à réguler le comportement des différentes coalitions internes avec pour objectif la prévention des tensions et conflits (Valéau, 2003) afin d'éviter de devenir ce

que Mintzberg (1983) appelle une «*arène politique*». Le premier mécanisme de gouvernance intentionnel interne, au sens de Charreaux (1997), développé à cette fin est la sélection des membres possédant un droit de vote au sein de l'assemblée générale. Les associations étudiées ont opéré en la matière un choix assez marqué en restreignant ce droit aux personnes d'origine ou d'ascendance gujaratie. Certains questionneront ce qui leur apparaîtra comme une forme de discrimination. Cependant, l'examen du droit montre que des sélections de cet ordre peuvent être précisées dans les statuts. Par exemple, le fait d'avoir fréquenté une école donnée, le fait d'avoir plus d'un certain âge, ou encore le fait de posséder une nationalité donnée, dès lors que ces critères sont en rapport avec l'objet social de l'association. Cette clause, tacitement acceptée par les autorités, permet effectivement de prévenir la prise de contrôle de ces associations par des coalitions externes (Pache & Santos, 2010; Mintzberg, 1983). Le second mécanisme interne intentionnel en lien avec la gouvernance et la régulation des pouvoirs des coalitions est, en lien avec les théories de l'agence (Charreaux, 1997), le recrutement et le salariat des imams par les gestionnaires de l'association. Cette configuration n'est pas sans rappeler les organisations professionnelles. L'imam apparaît comme un expert chargé de contribuer à la réalisation de la mission. Le troisième mécanisme interne intentionnel est la gouvernance par des membres issus de la même liste. Le vainqueur des élections obtient la totalité des sièges. L'objectif de cette mesure reste, là encore, la prévention des tensions, voire des conflits, entre des coalitions internes qui risqueraient de s'opposer régulièrement sur les décisions stratégiques. Cette solution constitue une réponse possible aux contradictions relevées par Valéau *et al.* (2019) entre idéal du projet et idéal démocratique. Il s'agit ici d'un idéal de paix sociale.

Le dénominateur commun de ces différents mécanismes ainsi mis au jour reste, en référence aux travaux de Chandler (1977), la main visible du gestionnaire à travers le projet. Cet ascendant s'exerce sur l'ensemble de l'organisation, y compris sur le religieux. Les travaux de Valéau (2003) et Valéau *et al.* (2019) montrent que, dans les associations, le rôle du gestionnaire oscille entre idéal du projet et idéal démocratique. Dans le cadre des associations en charge des mosquées à La Réunion, le gestionnaire est le gardien d'un fonctionnement définissant les espaces dans le cadre duquel la religion s'exprime. L'expansion vers l'extérieur reste par ailleurs limitée à l'accueil des autres populations musulmanes de l'île au sein des lieux de culte, cependant sans droit de vote.

Nous retenons ainsi une gouvernance fondée sur une double interface entre l'interne et l'externe et entre le religieux et le fonctionnement quotidien, avec, en interface, le gestionnaire. Cette stratégie est essentiellement délibérée. Les principes fondamentaux ont été en partie établis par les premiers arrivants dans le cadre de la demande auprès du gouverneur de l'époque, en date du 25 novembre 1897. Depuis, les gestionnaires se succèdent, conservant ces principes, ils ne cherchent pas à promouvoir une vision, mais contrôlent l'absence de jeux politiques et préviennent les tensions. La performance ainsi visée est aussi politique au sens de Valéau (2003). Cette configuration apparaît profondément différente de la configuration des organisations missionnaires de Mintzberg (1983). Ainsi ce n'est pas la religion qui fonde la gestion, mais la gestion qui organise la religion.

Cette gouvernance fondée sur l'acquisition entrepreneuriale des ressources, sur le contrôle des membres, sur l'établissement d'une majorité absolue, sur le salariat des imams et sur une participation active au développement économique, social et politique du territoire semble *a priori* transposable au contexte métropolitain, d'autant que, comme l'indique Basdevant-Gaudemet (1998), les musulmans de France sont également organisés sous forme associative. La situation métropolitaine semble cependant, à certains égards, très différente de la situation réunionnaise : les communautés musulmanes sont issues d'autres pays, l'histoire de leur intégration n'est pas la même et les crispations observées au cours des dernières années, sans être irréversibles, limitent les marges de manœuvre. La laïcité y est formellement la même, mais la valorisation des religions n'est pas aussi forte en métropole qu'à La Réunion. Comme le rappelait Christophe Castaner⁸, la laïcité ne vise pas à « *restreindre les pratiques religieuses en empêchant leur exercice ou leur organisation* », elle doit permettre aux citoyens de « *vivre paisiblement leur foi* ». Il ne s'agit pas seulement de donner accès à de nouvelles ressources afin de réduire les influences extérieures, il faut aussi, suivant les résultats de notre étude, légitimer les gestionnaires de ces structures afin de leur donner les moyens de délibérer et mettre en œuvre des stratégies dans ce sens. Des actions dans ce sens ont été déjà entreprises par les différents gouvernements qui se sont succédé au cours de ces dernières années,

8. Discours du 9 novembre 2018 de Christophe Castaner, Ministre de l'Intérieur, devant le Conseil National des Musulmans de France.

avec notamment les mesures envisagées par le gouvernement actuel visant à renforcer le rôle du Conseil National des Musulmans de France, à aider à la formation des imams et à permettre un meilleur accès au financement pour construire les lieux de culte.

Le cas des associations en charge des mosquées appelle de nouvelles recherches qui, par comparaison avec d'autres pays, permettraient de mieux prendre la mesure des spécificités des phénomènes ici observés. Gökman (2013) évoque la diversité des relations entre ces organisations religieuses et la société civile entre la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne et la Suède. Aux États-Unis, Scheitle *et al.* (2016) montrent que les organisations religieuses, privilégient, comme les organisations musulmanes en France, un statut associatif de droit commun plutôt que le statut propre aux organisations religieuses. De façon plus spécifique, le cas des associations en charge des mosquées nous situe d'emblée dans une forme d'interculturalité très particulière à travers la rencontre entre la diaspora gujaratie et les communautés qui peuplent l'île de La Réunion. Cependant, les diasporas musulmanes sont présentes dans tous les pays dits occidentaux. L'ouvrage de Khan et Siddiqui (2017) donne une vision d'ensemble des associations musulmanes aux États-Unis. L'ouvrage montre que le maintien des identités des pays dont sont issues ces différentes diasporas musulmanes se perpétue à travers les écoles coraniques et les actions humanitaires. L'ouvrage montre également que cette identité se définit par rapport à la culture d'accueil, les États-Unis valorisant, à l'instar de La Réunion et à la différence de la France métropolitaine, l'expression des religions dans l'espace public.

Conclusion

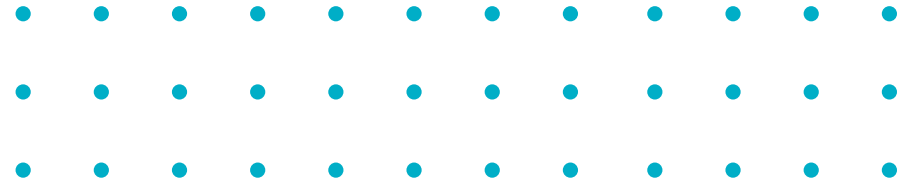
La question posée dans le cadre de cette étude sur les associations en charge des mosquées est de savoir dans quelle mesure les configurations de la gouvernance et les performances observées sont le fruit d'une stratégie délibérée (Valéau, 2015; Baluch & Ridder, 2020). Nos résultats montrent une gouvernance performante suivant les différents registres établis par Valéau (2003). Le modèle économique équilibré, accordant une large part à l'entrepreneuriat immobilier, permet à ces associations de ne pas dépendre de financeurs extérieurs. La sélection des membres dirigeants au sein des descendants gujaratis, la constitution d'une majorité absolue et le salariat des imams préviennent les glissements

de la coalition interne vers ce que Mintzberg (1983) appelle « l'arène politique ». Le projet mettant en avant l'intégration au sein de son environnement, en privilégiant le dialogue avec les autorités et la participation active à la vie de la cité, facilite l'acceptation de la communauté musulmane en même temps que la reconnaissance d'une certaine spécificité identitaire.

L'originalité de ces différents points apparaît par contraste avec la configuration missionnaire (Mintzberg, 1983) habituellement considérée comme la forme typique des organisations religieuses (De Vaujany, 2007). Alors que ces dernières sont spontanément régulées par la pensée commune, qu'elle soit idéologique ou religieuse, dans les associations en charge des mosquées, la fonction gestionnaire apparaît à la fois dominante et délibérante. Les principes gestionnaires ici observés ont été délibérément institués par les premiers migrants. Ils ont depuis été délibérément conservés par les gestionnaires actuels. Ainsi, nous expliquons les performances observées par le caractère délibéré, au sens de Valéau (2003, 2015) et Baluch et Ridder (2000), de la gouvernance, ainsi que par l'importance accordée à la gestion et finalement par son ascendant sur le religieux. En partie liées à une société réunionnaise valorisant les faits religieux, ces performances sont aussi le fait d'une force d'adaptation parfaitement organisée, ce faisant, transposable à d'autres contextes.

Bibliographie

- ANNETTE F., VALÉAU P., EYNAUD P. (2018), « L'entrepreneuriat institutionnel peut-il être un vecteur du développement de l'ESS ? », *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, 350, p. 38-54.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/recma.350.0038>
- BALUCH A.M., RIDDER H. (2020), « Mapping the research landscape of strategic HRM in nonprofit organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, on line, p. 1-13.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/0899764020939653>
- BASDEVANT-GAUDEMET B. (1998), Droit et religions en France, *Revue Internationale de Droit Comparé*, 50, p. 335-366.
Google Scholar <https://doi.org/10.3406/ridc.1998.1166>
- CASTRO J.L. (2002), *Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
Google Scholar
- CHANDLER A. (1977), *The visible hand of the manager*, Harvard University Press
Google Scholar
- CHARREAUX G. (1997), *Le gouvernement des entreprises*, Paris, Economica.
Google Scholar
- CNAAN R.A., KASTERNAKIS A., WIENBURG R.J. (1993), « Religious people, religious congregations and volunteerism », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 22, p. 23-51.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/089976409302200104>
- CRETTEZ X. (2016), « Penser la radicalisation », *Revue Française Science Politique*, 66, p. 709-727
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/rfsp.665.0709>
- D'IRIBARNE P. (2007), « Islam et Management », *Revue Française de Gestion*, N° 171, p. 141-156.
Google Scholar
- DE VAUJANY F.X. (2007), « La relation pratiques religieuses-pratiques managériales : une approche historique », *XVI^{ème} Conférence AIMS*.
Google Scholar
- DENZIN N. K., & LINCOLN Y. S. (1994), *Handbook of qualitative research*, Thousand Oaks : Sage.
Google Scholar
- DEES G. (1998), *The Meaning of Social Entrepreneurship*, Kauffman Foundation, p. 1-5.
Google Scholar
- GALINDO G., ZANNAD H (2014), « Les grandes entreprises françaises et la religion. Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées », *RIMHE*, Vol. 13, N° 4, p. 40-53.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0040>
- Gomez P.-Y. (2012), *Religions et Management*, in *Management et religions*, EMS, p. 15-40.
Google Scholar
- HOARAU C., LAVILLE J.-L. (2008), *La Gouvernance des associations*, Toulouse, ERES.
Google Scholar
- HONORÉ L. (2014), « Le management à l'épreuve de la religion. » *RIMHE*, N° 3, p. 54-67.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0054>
- JOUANNEAU S. (2013), *Les imams de France, une autorité religieuse sous contrôle*, Paris, Agone.
Google Scholar
- KHAN S., SIDDIQUI S. (2017), *Islamic education in the United States*, Cheltenham, UK : Elgar, p. 168
Google Scholar



LA BARBERA P. (1992), « Enterprise in religious-based organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 21, p. 51-67.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/089976409202100105>

LAVILLE J.-L. (2010), *Politique de l'association*, Seuil, Paris.
Google Scholar

LAWRENCE P.R., LORSCH P.W. (1967), *Organization and environment*, Harvard Classics
Google Scholar

MARTIN V. (2012), « La finance islamique », *Gérer et comprendre*, N° 2, p.15-26.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/geco.108.0015>

MINTZBERG H., WATERS J.A. (1985), « Of strategies, deliberate and emergent », *Strategic Management Journal*, 6, p. 257-272
Google Scholar <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>

MINTZBERG H. (1983), *Power in and around organizations*, Prentice Hall.
Google Scholar

MOURRÉGOT M.F. (2008), *Une alchimie à la gloire d'Allah*, thèse de doctorat, Paris : HCESS.
Google Scholar

Noland M. (2007), « Religion, islam et croissance économique », *RFG*, N° 171, p. 97-118.
Google Scholar <https://doi.org/10.3166/rfg.171.97-118>

OOSTHUIZEN A., LATEGAN L., (2015), « Managing the household of God », *Stellenbosch Theological Journal*, Vol. 1, N° 2, p. 551-568.
Google Scholar <https://doi.org/10.17570/stj.2015.v1n2.a26>

PACHE M.C., SANTOS F. (2010), « When the worlds collide », *Academy of Management Review*, N° 3, p. 455-477.
Google Scholar <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok455>

PERKINS D.C., FIELDS D. (2010), « Top management team diversity and performance of Christian churches », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 39, p. 825-843.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/0899764009340230>

PESQUEUX, (2014), « Epistémologie des sciences de gestion », *Perspectives*, 150, p. 82-85
Google Scholar

PRAS B., VAUDOUR-LAGRÂCE C., (2007), « Marketing et islam », *RFG*, N° 171, p. 195-223.
Google Scholar <https://doi.org/10.3166/rfg.171.195-223>

ROTHSCHILD J., STEPHENSON M. J. (2009), « The meaning of democracy in non-profit and community organizations », *American Behavioral Scientist*, N° 52, p. 800-806.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/0002764208328734>

SCHEITLE C.P., DOLLHOPF E.J., MCCARTHY J. D. (2016), « Exploring religious congregations' registration with the IRS », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, N° 45, p. 397-408.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/0899764015597779>

SIMON H. (1983), *Administration et processus de décision*, Economica, 1983.
Google Scholar

TAMMÂM H., HAENNI P. (2007), « Management, nouvelle utopie islamiste », *RFG*, N° 171, p. 175-193.
Google Scholar

TIBERJ V. (2014), « L'islam et les Français », *Migrations & Société*, 155, p. 165-180
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/migra.155.0165>

VALÉAU P., PARAK H., ANNETTE F., BONCLER J. (2019). « Entre idéal du projet et consensus idéal », *Management International*, en ligne.
Google Scholar <https://doi.org/10.7202/1069092ar>

VALÉAU P.J. (2015), « Stages and pathways of development of nonprofit organizations », *Voluntas*, N° 29, p. 1894-1919.
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9501-y>

WADBLED N. (2016), « Produire des propositions théoriques », *Recherches Qualitatives*, N° 20, p. 383-394
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0022>

WEBER M. (1905), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1967.
Google Scholar

WIRTZ P. et LAURENT B. (2014), « Quelle gouvernance pour quelles valeurs ? », *RIMHE*, N° 13, p. 22-39.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/rimhe.013.0022>

YIN R.K. (2003), *Case study research : design and methods*, 3rd Edition, Sage
Google Scholar

YOUNG D.R. (2013), *If Not for Profit, for What ?*, Faculty Books.
Google Scholar

YOUSFI H. (2007), « Gérer en Jordanie », *Revue Française de Gestion*, Vol. 2, N° 172, p. 157-173.
Google Scholar