Revue Africaine de Gestion (RAG) – Volume 8, numéro 1, janvier 2025
https://www.rag.sn/
Revue électronique internationale
ISSN 2712-7133

Religion du dirigeant et performance commerciale dans les universités privées : Etude comparative entre Niger, Bénin et Mali

Dossa Théodore MEHOBA[1]

Mots clés:
Religion,
Identité sociale
Normes sociales,
Performance commerciale
Université privée.

RÉSUMÉ
L'objectif de cette recherche est d'analyser l'influence de la religion du dirigeant sur la performance commerciale des universités privées. Les données ont été recueillies lors d'une étude quantitative auprès de 257 promoteurs d'universités privées dans trois pays d'Afrique par la méthode de Haïr et al. (2017). Ces données collectées ont été analysées suivant la modélisation à équations structurelles et les méthodes des moindres carrés partiels à l'aide du logiciel SPSS. Les résultats des analyses révèlent que l'identité sociale, les normes sociales et les valeurs religieuses du dirigeant ont une influence positive et significative sur la performance commerciale des universités. Mais, les valeurs religieuses du dirigeant influencent plus positivement la performance commerciale des universités privées.

© 2025 RAG – Tout droit reservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :
1. Maitre-Assistant des Universités, Enseignant-Chercheur à l'Université d'Abomey-Calavi (Bénin), Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO), email : metheodossa@yahoo.fr.

INTRODUCTION

Alors que les universités privées en tant qu'institutions d'enseignement supérieur, occupent une place significative dans la sphère éducative de nombreux pays, offrant des opportunités d'apprentissage aux étudiants et contribuant au développement socio-économique, la religion du promoteur constitue un autre facteur de progrès organisationnel. Au-delà de leur mission éducative, ces établissements sont également des entités commerciales (Casta, 2015 ; Fuller, 2005), opérant dans un paysage concurrentiel où la performance commerciale est importante pour assurer leur viabilité et leur croissance (Denman, 2005). L'intérêt pour la performance commerciale a toujours été présent dans les réflexions des directeurs et les conseils d'administration, souvent abordée comme une variable dépendante dans les travaux de recherche (Taouab et Issor, 2019). Malgré son utilisation répandue dans la littérature, la notion de performance commerciale reste souvent ambiguë et rarement définie de manière explicite. En effet, elle est décrite comme un concept qui ne fait pas consensus autour d'une définition et d'une mesure précise, car cela dépend de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie, ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur (Issor, 2017).

Une variable souvent sous-estimée dans l'analyse de la dynamique des universités privées est la religion du dirigeant, une caractéristique qui peut potentiellement exercer une influence considérable sur la culture institutionnelle, les valeurs, les orientations stratégiques et, par extension, la performance commerciale. Les auteurs Honnoré, Galindo et Zannad (2019) soulignent que si le niveau institutionnel concerne la religion, le niveau de la religiosité se situe au niveau de l'individu. La religiosité fait référence à la manière dont une personne s'approprie la religion. Elle est liée à la personnalité (Maltby, 1999), à la cognition. La religion par le biais du dirigeant influence la mission et la vision de l'université, déterminer les priorités éducatives, et orienter les relations avec la communauté étudiante, le corps professoral, et les partenaires extérieurs. Les leaders religieux peuvent apporter des perspectives morales et éthiques spécifiques qui se reflètent dans les politiques académiques, les normes de conduite, et les interactions au sein de l'institution. Du point de vue de Fischer (2011), un dirigeant issu d'une tradition religieuse particulière peut accorder une importance particulière à l'éthique dans l'éducation et promouvoir des valeurs spécifiques à sa croyance

dans la vie académique.

Le contexte socio-culturel de l'Afrique de l'Ouest est caractérisé par une diversité religieuse profonde, avec une coexistence harmonieuse de différentes croyances (Mayrargue, 2014 ; Tabard, 2010). Les universités privées de la région jouent un rôle essentiel dans la formation de la jeunesse et la préparation aux défis du monde moderne (Gay, 2014 ; OCDE, 2015). La religion, en tant que force culturelle et sociale, peut influencer profondément les perceptions et les décisions, y compris celles prises au sein des institutions éducatives. Par conséquent, il est impératif de comprendre comment la religion du dirigeant peut être un facteur déterminant dans la formulation de la vision institutionnelle et son impact sur la performance commerciale. En outre, la manière dont ces éléments sont interconnectés varie en fonction du pays spécifique, de la culture locale et des attentes du marché éducatif dans chaque région, ce qui nous conduira à une étude comparative entre le Niger, le Bénin et le Mali. Cela repose sur la nécessité de combler un vide dans la littérature existante concernant les facteurs sous-jacents à la performance commerciale des universités privées.

Cette recherche vise à analyser l'influence de la religion du dirigeant sur la performance commerciale des universités privées. C'est ainsi que nous cherchons à répondre à la question principale suivante : Quelle est l'influence de la dimension religieuse du dirigeant sur la performance commerciale au sein des universités privées en Afrique ? En se penchant sur cette intersection, nous cherchons à comprendre comment les croyances et les valeurs du dirigeant peuvent modeler les choix stratégiques, influençant la position de l'université en termes de concurrence commerciale.

Dans cette perspective, nous structurons le développement de ce travail en trois parties. La première partie présente la revue de littérature, c'est-à-dire un état de l'art sur la thématique abordée. La seconde partie expose la méthodologie de recherche, en d'autres termes, elle présente la nature de la recherche, les outils de collecte, d'analyse et de traitement des données. La troisième partie est consacrée à la présentation des résultats des enquêtes.

1. Revue de la littrature

L'interaction entre la religion du dirigeant et la performance des universités peut être analysée sous l'angle de plusieurs théories comme la théorie institutionnelle de DiMaggio & Powell,

(1983), la théorie des valeurs culturelles de Hofstede (2001), la théorie des ressources de Penroz (1959) et de la théorie de l'identité sociale. La théorie institutionnelle montre comment la religion peut façonner la gouvernance universitaire à travers des pressions coercitives, mimétiques et normatives. Or, la théorie des valeurs culturelles de Hofstede met en évidence comment les valeurs religieuses influencent la culture organisationnelle et les pratiques de gestion, impactant ainsi la performance des universités. En faisant allusion à la théorie des ressources, on peut dire que la religion est elle-même, une ressource pour le dirigeant dans son entreprise. Ces caractéristiques du dirigeant lui confèrent une identité justifiant l'intérêt à la théorie de l'identité sociale.

1.1. Théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner (1979)

La théorie de l'identité sociale, développée par Tajfel et Turner (1979) propose un cadre conceptuel pour comprendre comment les individus définissent leur identité en relation avec les groupes sociaux. Elle souligne la propension naturelle des individus à catégoriser le monde social et met en lumière le rôle essentiel de l'identification sociale, où les individus s'attachent émotionnellement aux groupes auxquels ils appartiennent. Cette identification contribue à la construction de l'identité personnelle, influençant la manière dont les individus se perçoivent et interagissent dans leur environnement social. La théorie explique également comment la catégorisation sociale peut engendrer des stéréotypes, des préjugés, et des discriminations. Les individus ont tendance à favoriser positivement leur propre groupe tout en distinguant négativement les autres, créant ainsi des inégalités perçues basées sur des caractéristiques sociales (Licata, 2007).

Turner (1982) a développé la théorie de l'identité sociale vers une perspective plus dynamique. Il a notamment proposé le concept de "self-categorization", qui postule que les individus se définissent en fonction de leur appartenance à des groupes. Hogg (1992) a également contribué au développement de la théorie de l'identité sociale en se concentrant sur le rôle des processus de leadership et de normes sociales dans la formation de l'identité sociale. Reicher (2001) de son côté a appliqué la théorie de l'identité sociale à l'étude des mouvements sociaux et des foules. Cette théorie dans notre contexte postule que les individus

ont une identité sociale qui est constituée de leurs appartenances à des groupes, tels que des groupes religieux. Cette identité sociale influence les comportements et les décisions des individus, notamment dans le domaine de la gestion. Dans le cas des universités privées, la religion du dirigeant influence sa vision de l'entreprise, ses valeurs et ses objectifs. Cela a un impact sur la performance de l'entreprise, notamment sur sa capacité à attirer et à fidéliser les étudiants, à recruter et à fidéliser les enseignants, et à obtenir des financements.

1.2. Conceptualisation des variables clés de l'étude

La focalisation de notre recherche se centre sur deux variables essentielles : la performance commerciale et la religion du dirigeant. Pour une compréhension approfondie de leur interrelation, il est essentiel de conceptualiser précisément chacune de ces variables. En effet la performance commerciale renvoie à la satisfaction des clients de l'entreprise (Issor, 2017). La performance commerciale, également désignée sous le terme de performance marketing, est étroitement associée à la satisfaction des clients de l'entreprise, comme défini par Calori (1989). Elle se fonde sur la réalisation des objectifs préalablement établis par l'entreprise et s'évalue à travers des indicateurs quantitatifs absolus, tels que le chiffre d'affaires, selon Marchesnay et Fourcade (1997). Cette performance repose sur l'aptitude de l'entreprise à concevoir un produit ou un service, puis à le commercialiser avec succès auprès des consommateurs ciblés. Pour atteindre cet objectif de vente, l'entreprise met en œuvre un plan stratégique décliné en un ensemble d'actions, englobant divers secteurs tels que le commerce, le marketing, etc.

Quant à la religion, elle peut être définie de différentes manières, en termes de confession (islam, christianisme, etc.), de pratiques religieuses (fréquentation du culte, observance des fêtes religieuses, etc.) ou de croyances (au sens large). Hill et al. (2000) décrivent la religion comme un ensemble de pratiques et de croyances liées à une tradition et à une communauté, caractérisé par un consensus sur les convictions fondamentales et les modalités de pratique. La religion du dirigeant fait référence à l'affiliation religieuse du leader, qu'il s'agisse d'un recteur, d'un président ou d'une personne occupant une position clé de décision au sein d'une université privée (Luca et Madinier, 2016). Cette caractéristique peut avoir des implications sur les valeurs, les orientations morales, et les décisions stratégiques de l'institution.

La religiosité est définie en fonction de l'individu, reflétant sa relation personnelle avec sa religion, la manière dont il l'adopte et la pratique (Hill et al., 2000). Pour mieux comprendre la religiosité, plusieurs auteurs tentent d'en définir les dimensions. Weaver et Agle (2002) identifient quatre dimensions principales de la religiosité : l'aspect intime (la manière dont l'individu vit sa religion), social (l'utilisation de la religion comme un moyen), la quête de réponses aux questions de la vie (la recherche), et l'aspect immanent (la vérité). L'attention portée à l'individu et à sa pratique dans le contexte religieux révèle des tendances marquantes dans l'évolution des relations individuelles avec la religion, comme le soulignent certains auteurs. Le retour du religieux dans l'espace public des sociétés supposées laïcisées ou sécularisées est un phénomène notable. Les personnes n'hésitent pas à changer d'obédience au fur et à mesure que leur religiosité évolue. Cette flexibilité dans le choix religieux reflète une quête individuelle de sens plutôt qu'une adhésion inconditionnelle à des dogmes établis. Ainsi, la religiosité devient de plus en plus personnelle et adaptative, défiant les schémas traditionnels de l'appartenance religieuse (Ahmad et al., 2008).

1.3. Lien entre la religion du dirigeant et la performance commerciale des universités

La religion n'est pas considérée comme une variable indépendante ; elle interagit et contribue à donner un sens aux pratiques de gestion, comme le souligne D'Iribane (2007). Les recherches de Noland (2007) ont démontré que la religion peut jouer un rôle déterminant dans le succès ou l'échec des pratiques organisationnelles, en influençant les dirigeants et en façonnant leur culture. Ainsi, le management d'une entreprise peut s'inspirer des préceptes religieux, voire les intégrer à sa philosophie. Les travaux de Pras et Vaudour-Lagrâce (2007) ont examiné comment les principes musulmans peuvent influencer les pratiques commerciales et marketing des entreprises qui les adoptent (Hafsi et al., 2007 ; Martin, 2012). L'impact de la religion du dirigeant sur les stratégies de marketing et de promotion des universités privées se manifeste dans la manière dont ces institutions communiquent leur identité et leurs valeurs. Castro (2002) a étudié le lien entre les valeurs des dirigeants catholiques d'institutions et leur style de gestion. Ainsi, la dimension religieuse en entreprise peut se manifester soit par la demande personnelle d'harmoniser les pratiques professionnelles et religieuses, traitée comme

toute autre demande personnelle, soit par la prise en compte d'une pratique religieuse dans la gestion et les activités de l'entreprise (Honoré, 2014).

Cependant, plusieurs auteurs ont étudié les mesures dans lesquelles la religion influence la performance des organisations. En explorant la religion, les chercheurs tels que Sigismond et Fotso (2021) mettent en lumière que la nature essentielle de celle-ci repose sur des valeurs morales, spirituelles et sociales susceptibles d'influencer la performance organisationnelle, et ils confirment que l'intégration de la religion et des convictions qui lui sont liées dans les pratiques de gestion dépend de divers facteurs. Les dirigeants d'universités privées, souvent issus de diverses traditions religieuses, sont influencés par les valeurs inhérentes à leurs croyances, comme l'indique Cranmer (2012). Ces valeurs guident les principes éthiques et moraux qui sous-tendent les décisions stratégiques de l'institution. Par exemple, un dirigeant chrétien peut accorder une importance particulière à l'éthique chrétienne dans la gestion de l'université, tandis qu'un dirigeant d'une autre foi peut être guidé par des valeurs spécifiques à sa tradition religieuse.

L'engagement du dirigeant est intrinsèquement lié à ses valeurs personnelles et, bien entendu, à sa pensée managériale, comme l'explique Cossette (2008). La cognition, définie comme une fonction liée aux activités ou aux processus intellectuels humains, joue un rôle crucial dans l'approche cognitive des organisations, que ce soit au niveau individuel, managérial, ou organisationnel et collectif, selon Schneider et Angelmar (1993). L'importance de la cognition managériale réside dans son attribution aux éléments cognitifs tels que la perception ou l'interprétation dans la formation de la pensée managériale, comme le souligne Lauriol (1998). La religion ne doit pas être envisagée comme une alternative aux activités d'une structure, mais plutôt comme un outil de gestion à la disposition des dirigeants pour atteindre leurs divers objectifs. L'éthique, en tant que variable clé de la religion, peut être comprise comme une justice distributive caractérisée par la relation avec autrui (Courrent, 2003).

L'influence de la religion sur le comportement managérial se manifeste à travers les ajustements de leur milieu socio-temporel, qui à son tour, influence la prégnance de la religion dans leur vie, les sources d'autorité religieuse qu'ils reconnaissent et le statut social que la qualité de croyant confère (Stambouli, 2017). Par conséquent, les actions des dirigeants sont susceptibles d'être guidées par leurs convictions religieuses, alignées sur celles des

employés. Dans cette perspective, l'appartenance à une chapelle religieuse, entendue au sens du réseau, joue un rôle fondamental dans l'issue des transactions socio-économiques et favorise des pratiques managériales informelles. Naszalyi et Gomez (2009) encouragent notamment à prendre en compte le regard critique porté par le discours sur les évolutions des organisations du travail, la gouvernance des entreprises, ou encore la place de la technologie et de l'innovation. Detchessahar (2012) souligne comment le principe de subsidiarité, au cœur de la Doctrine Sociale de l'Église (DSE), peut conduire à revoir la conception des rapports hiérarchiques et, plus largement, de l'organisation du travail.

Galindo et Surply (2010) se sont intéressées à l'impact de la montée de la diversité religieuse et des revendications religieuses au travail sur le management en s'interrogeant notamment sur le rôle des gestionnaires des ressources humaines. L'identité sociale des dirigeants, enracinée dans leur appartenance religieuse, joue un rôle central dans la manière dont ils perçoivent leur rôle et leur responsabilité en tant que leaders éducatifs. Weaver et Agle (2002) dans leurs recherches identifient quatre orientations principales de la religiosité que sont l'intime, le sociale, la quête et la vérité. L'identification à une communauté religieuse influence la manière dont les dirigeants interagissent avec les différentes parties prenantes (Diop Sall & Boidin, 2019), y compris les étudiants, le personnel enseignant, les parents, et les partenaires externes. L'identité sociale façonne la vision institutionnelle, la mission, et les objectifs à long terme de l'université. Les normes sociales ancrées dans une religion spécifique exercent une influence importante sur le comportement des dirigeants d'universités privées (altbach, 2007 ; Dione, 2018). Cela peut se manifester dans la formulation de politiques institutionnelles conformes aux principes religieux, la promotion de valeurs spécifiques au sein de l'environnement éducatif, et la création d'une culture organisationnelle alignée sur les normes religieuses.

Par exemple, les normes de modestie, d'éthique, ou de justice sociale associées à une religion particulière impacte la manière dont les dirigeants abordent les questions académiques, administratives, et sociales au sein de l'université. Pour Chelini-Pont (2013), Frimousse (2019), une gestion équilibrée et respectueuse de la pluralité des croyances au sein de l'institution est susceptible de renforcer la cohésion sociale, tout en garantissant le respect des

principes éducatifs et des objectifs de performance commerciale. La corrélation entre la religion des dirigeants, le recrutement des étudiants et la rétention joue un rôle capital dans la performance commerciale des universités privées (Lévesque, 2016 ; Taddéi, 2009). Les valeurs religieuses des leaders influent sur les programmes académiques alignés sur leurs convictions, attirant des étudiants partageant ces valeurs. La création d'un environnement respectueux des convictions religieuses favorise la rétention en renforçant le sentiment d'appartenance des étudiants comme dans le cas des universités privées catholiques.

Au regard de ces résultats empiriques, l'on formule les trois hypothèses suivantes :

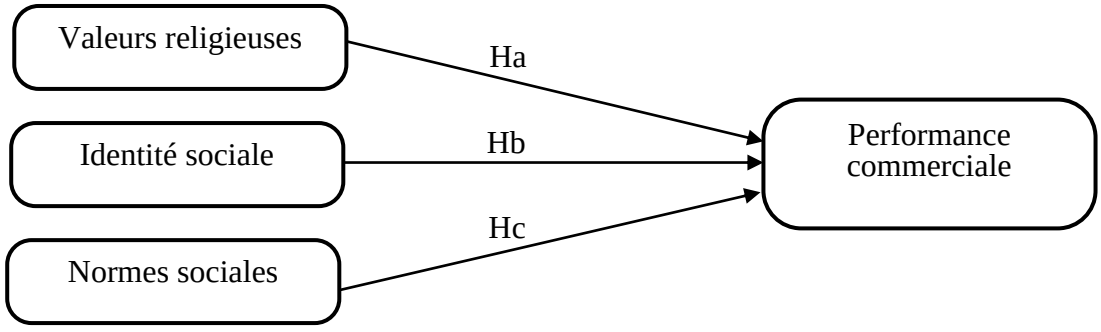
Ha. Les valeurs religieuses influencent significativement la performance commerciale au sein des universités privées

Hb. L'identité sociale du dirigeant religieux influence significativement la performance commerciale des universités privées

Hc. Les normes sociales de la religion du dirigeant influencent significativement la performance commerciale des universités.

A partir de ces hypothèses émises, l'on réalise le modèle théorique adapté à notre étude.

Figure 1 : Modèle théorique de l'étude



Source : Résultats de nos enquêtes, Octobre 2023

2. Protocole méthodologie de la recherche et terrain d'étude

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à la relation entre la religion du dirigeant et la performance commerciale des universités.

2.1. Mesure des variables

La religion du dirigeant est la variable indépendante, car nous supposons qu'elle influence les comportements individuels. La performance commerciale est donc la variable dépendante, car nous cherchons à comprendre comment elle est influencée par la religion. A cet effet, évaluer d'abord la performance commerciale des universités privées à travers divers indicateurs, est essentielle pour leur succès sur le marché éducatif. Plusieurs auteurs ont proposé des mesures différentes de cette variable. Paivandi (2018) insiste sur le recrutement efficace d'étudiants de qualité comme facteur clé, mais la rétention, influencée par la qualité des programmes académiques, les services aux étudiants, et l'expérience globale, est tout aussi importante (De Clercq, 2013 ; Berthaud, 2017).

La rétention, de l'inscription au diplôme, varie d'un pays à l'autre (Eurydice, 2014). Les stratégies de marketing efficaces, telles que les campagnes ciblées et la mise en valeur des programmes distinctifs, sont essentielles pour attirer les étudiants (Taylor, 2008 ; Kabbanji, 2020). A partir des apports de ces auteurs, l'on s'est basé sur les dimensions de De Clercq (2013) et Berthaud (2017) pour adapter 09 items de mesure de la performance commerciale dont 03 items (taux de satisfaction des étudiants, taux de réussite des étudiants et taux de reconnaissance professionnelle des programmes) de la qualité des programmes académiques ; 03 items (taux de satisfaction des étudiants, taux d'utilisation des services et taux de recommandation des étudiants) des services aux étudiants et enfin 03 items (taux de satisfaction des étudiants, taux de recommandation des étudiants et taux de réinscription des étudiants) de l'expérience globale.

Quant à la variable indépendante « religion du dirigeant », elle a été évaluée dans le cadre de notre étude par les valeurs religieuses du dirigeant, l'identité sociale du dirigeant religieux et les normes sociales de la religion du dirigeant. Chacune de ces dimensions de la religion a été mesurée par des items. Ainsi, la dimension « valeurs religieuses » est mesurée par 06 items de mesure (*attachement aux principes morales religieux ; engagement dans des pratiques religieuses ; importance de la communauté religieuse ; adhésion aux doctrines religieuses ; tolérance religieuse et importance de la vie spirituelle*) adaptés des travaux de Bréchon

(2011) et Lamrabet (2023). L'identité sociale du dirigeant religieux est mesurée par 10 items de mesure (*sentiment d'appartenance à une communauté religieuse ; engagement dans la coexistence interreligieuse ; réflexion critique sur les processus de racisation ; réponse aux défis post-attentats ; valorisation des croyances dans l'action sociale ; positionnement sur les questions morales et éthiques ; anchorage dans la tradition et la modernité ; promotion de l'intégration sociale ; réflexion critique sur les relations de pouvoir et soutien aux dynamiques de changement social*) adaptés à partir des travaux de Kolly M. (2018). Pour la mesure des normes sociales, nous avons utilisé les 09 items de mesure (*évitement de l'incertitude ; orientation future ; distance de pouvoir ; orientation humaine ; orientation de la performance ; collectivisme de groupe ; égalitarisme des sexes ; affirmation de soi ; collectivisme institutionnel*) de House et al., (2004) repris par Stankov (2007). Ces différents items de mesure transformés sous des affirmations pour l'élaboration du questionnaire d'enquête, ont été mesurés sur une échelle de Likert à cinq points, allant de 1) pas du tout d'accord à 5) Tout à fait d'accord.

2.2. Méthode d'échantillonnage

Dans cette approche quantitative, cette recherche cible les responsables ou promoteurs d'établissements privés et les étudiants de ces universités privées du Niger, du Bénin et du Mali. Suivant Haïr et al. (2003), nous avons choisi une taille d'échantillon de 340, basée sur la règle de 5 à 10 fois le nombre total d'items, assurant la représentativité et la variabilité pour des analyses robustes. Cette décision est alignée avec El Akremi et Roussel (2003), préconisant des échantillons de N>300 ou 500 pour un échantillon représentatif moyennant des études approfondies. Sur les 300 questionnaires collectés dans les trois pays de l'étude (Bénin ; Mali et Niger) à raison de 100 questionnaires par pays seulement 257 ont été réellement utilisés à cause des questionnaire non retournés et inutilisables.

Tableau 1 : Echantillon de l'étude

Pays	Nombre d'universités privées	Echantillon retenu	Fréquence en %
Bénin	111	100	90,09
Mali	138	100	72,46
Niger	104	100	96,15

Le questionnaire a été distribué selon la méthode de convenance, sélectionnant délibérément des participants qui sont facilement accessibles et disponibles pour participer à l'enquête. Cette approche a été privilégiée en raison de sa praticité, permettant une collecte rapide et efficace des données. Ainsi les participants ont été choisis en fonction de leur disponibilité et de leur accessibilité, offrant ainsi une flexibilité dans la sélection des répondants.

2.3. Outils de collecte, de traitement et d'analyse des données

Les données collectées ont été soumises à une analyse approfondie en utilisant le programme statistique bien connu dans les sciences sociales, le « Statistical Package for Social Sciences » (SPSS), à travers des méthodes de statistique descriptive et de corrélation. La méthodologie descriptive, une approche qualitative employée dans les enquêtes, a été déployée pour évaluer diverses caractéristiques d'une population ou d'une situation spécifique. Cette méthode englobe l'identification du type de questionnaire, le développement et la sélection d'instruments de collecte de données, ainsi que l'observation et l'enregistrement des données. Elle s'appuie sur une analyse systématique de l'ensemble des informations et données recueillies, conformément à la définition de Rwigamba (2001). L'application de cette méthode a permis une analyse approfondie des nombreuses données collectées à travers des questionnaires et des entretiens avec des responsables et dirigeants d'entreprises. Les résultats ont été organisés et présentés sous forme de tableaux utilisant des outils tels que SPSS, et XLSTAT à travers les indicateurs de l'analyse factorielle exploratoire et l'analyse factorielle confirmatoire.

3. Résultats de la recherche

3.1 Modélisation d'équations structurelles par les moindres carrés partiels

L'analyse des données sur le test de distribution indique la distribution présente des valeurs adéquates comprises entre de 4,646 à 0,060 pour l'asymétrie ce qui témoigne une asymétrie positive et de 4,452 à 0,091 pour l'aplatissement ce qui atteste que la distribution est plus pointue par rapport à une distribution normale.

L'analyse en composantes principales réalisée permet de connaitre la dimensionnalité de nos variables. Elle passe par l'indice de KMO, la qualité de représentation et la matrice après rotation varimax. En effet, l'ACP de la variable « religion du dirigeant » présente trois dimensions : valeurs religieuses (FACT1) ; identité sociale (FACT2) et normes sociales (FACT3) après élimination des items dont les communalités sont inférieurs à 0,45 et dont les coefficients factoriels sont en dessous de 0,65 (Haïr et al., (2017)) avec un KMO égale à 0,778 > 0,7 bon pour l'analyse confirmatoire. En suivant le même raisonnement pour la purification de la variable « performance commerciale », celle-ci présente trois dimensions : programmes académique (3items) ; services aux étudiants (3 items) et expérience globale (3 items). Les items ont un indice de KMO > 0,7 avec une bonne qualité de représentation et leur coefficient factoriel sont supérieur à 0,65.

3.2 Fiabilité et validité des échelles de mesure

Dans le cadre de cette recherche toutes les valeurs de alpha de Cronbach sont supérieures à 0,7 , la fiabilité est donc satisfaisante mais insuffisante pour une analyse confirmatoire car alpha de Cronbach est sensible aux items. Ce qui nous permet de considérer les valeurs de la fiabilité composite qui sont toutes supérieures à 0,7 donc les items retenus des échelles de mesures des deux variables peuvent faire d'une SEM (Haïr et al., 2018). Quant à la validité convergente, on remarque que les variances moyennes extraites (AVE) ont toutes leurs valeurs comprises entre 0,5 et 0,6 ce qui indique que tous les items de mesure représentaient bien les variables de mesure.

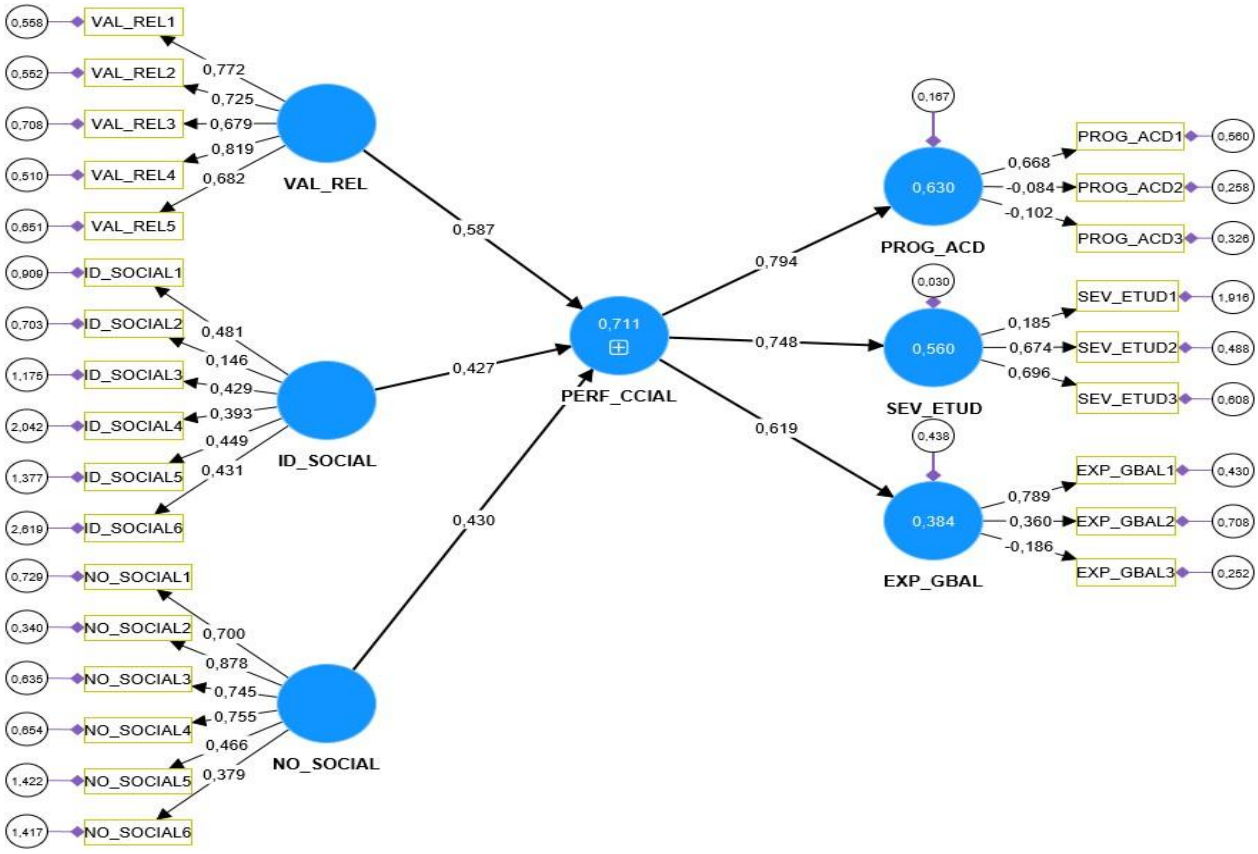
Pour la vérifier la validité discriminante dans cette recherche, l'indice de HTMT de Henseler (2018) a été préféré par rapport à la mesure de la validité discriminante de Fornell et Larckers, (1981). Ainsi, tous les indices HTMT sont inférieurs à 0,85 ce qui permet de dire que la

validité convergente et discriminante sont vérifiées. Le modèle de mesure (modèle externe) étant validé, nous nous tournons maintenant à la validation du modèle structural (modèle interne).

3.3 Modèle de structure

Les résultats de cette recherche indiquent que les VIF de tous les items des échelles de mesure des variables « religion du dirigeant et performance commerciale » sont comprises entre 1,005 et 2,978. Ces valeurs sont toutes en dessous de 10. Il n'y a pas de multicolinérité entre les items.

Figure 2 : modèle structurel de recherche



Source : Réalisé par nous-même, 2023

Avant de tester les hypothèses de cette recherche, nous vérifions la qualité du modèle à travers les différents indices. Ainsi le modèle montre que $\chi 2/df = 2{,}8425$ GFI > 0,943, CFI > 0,983, NFI > 0,966, TLI > 0,976 et RMSEA < 0,042 indiquent un bon ajustement.

Tableau 2 : Test de signification des coefficients de chemin du modèle structurel

	Path coefficients	T values	P values
ID_SOCIAL -> PERF_CCIAL	0,427	2,637	0,009
NO_SOCIAL -> PERF_CCIAL	0,430	4,683	0,000
PERF_CCIAL -> EXP_GBAL	0,619	7,123	0,000
PERF_CCIAL -> PROG_ACD	0,794	7,773	0,000
PERF_CCIAL -> SEV_ETUD	0,748	2,923	0,004
VAL_REL -> PERF_CCIAL	0,587	5,743	0,000

Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

Les résultats font apparaître que l'identité sociale (β=0,427 et P < 0,05) affecte positivement et significativement la performance commerciale. De même, les normales sociales (β=0,430 et P < 0,01) ont une influence positive sur la performance commerciale des universités. Ainsi, les valeurs religieuses du dirigeant (β=0,589 et P < 0,01) affectent positivement et significativement sur la performance commerciale. En effet plus l'identité sociale augmente, plus la performance commerciale de l'université augmente, ainsi l'hypothèse Ha est confirmée. Même remarque au niveau des normes sociales dont l'augmentation entraine une augmentation de la performance commerciale ainsi l'hypothèse Hb est confirmée. Par ailleurs, les valeurs religieuses favorisent plus la performance commerciale que les normes sociales et l'identité sociale, ce qui nous permet de confirmer notre troisième hypothèse Hc).

4. Discussion des résultats et implications

4.1 Discussions de la recherche

Le premier test d'hypothèse établit le lien entre l'identité sociale sur la performance commerciale des universités privées. Les résultats confirment l'hypothèse selon laquelle l'identité sociale a un impact positif et significatif sur la performance commerciale des universités. Cela signifie que plus les établissements de l'enseignement supérieur privé ont une identité sociale forte, plus ils sont performants sur le marché. Ce résultat s'explique par le fait que l'identité sociale permet aux entreprises de se différencier de leurs concurrents, de fidéliser leurs clients, et de renforcer leur réputation. Ces résultats rejoignent les travaux empiriques de Ashforth et Mael (1989) et Karakas, (2010). Ainsi, l'identité sociale peut être

considérée comme un avantage concurrentiel durable pour les PME. Par conséquent l'université privée étant considérée comme une PME alors l'identité sociale du dirigeant favorise la fidélisation des parents qui se traduit par la croissance des étudiants due au renforcement de la réputation de l'université.

Par ailleurs, les résultats obtenus dans ce papier confirment la théorie de l'identité sociale (Tajfel,1974) qui postule que les individus s'identifient à des groupes sociaux et adoptent les normes, les valeurs, et les comportements de ces groupes. En appliquant cette théorie au contexte des universités, on peut supposer que les universités qui ont une identité sociale forte sont perçues comme des groupes sociaux distincts et attrayants, auxquels les étudiants, les enseignants, le personnel administratif et les partenaires s'identifient et s'attachent. Ce résultat est également cohérent avec les études antérieures qui ont mis en évidence le rôle de l'identité sociale dans la performance des organisations. Par exemple, Ashforth et Mael (1989) ont montré que l'identité sociale influence la performance des employés, en augmentant leur motivation, leur satisfaction, et leur implication. De même, Bhattacharya et Sen (2003) ont démontré que l'identité sociale influence la performance des clients, en renforçant leur fidélité, leur confiance et leur bouche-à-oreille.

Les résultats confirment l'hypothèse selon laquelle les valeurs religieuses du dirigeant ont un impact positif et significatif sur la performance commerciale. Cela signifie que plus le dirigeant adhère aux principes et aux pratiques de sa religion, plus son université est performante sur le marché. Ce résultat s'explique par le fait que les valeurs religieuses du dirigeant influencent son style de management, sa vision stratégique, et sa relation avec les parties prenantes. Les valeurs religieuses du dirigeant peuvent lui permettre de développer un leadership éthique, inspirant, et participatif, qui favorise l'engagement, la motivation, et la créativité des employés. Les valeurs religieuses du dirigeant peuvent enfin lui permettre de construire une réputation positive, basée sur la confiance, la loyauté, et la responsabilité sociale, qui attire et fidélise les clients, les fournisseurs, et les partenaires. Ce résultat va également dans le même sens que les études antérieures (Cesari, 1997) qui ont mis en évidence le rôle des valeurs religieuses du dirigeant dans la performance des organisations. Par exemple, Castro (2002) a montré que les valeurs catholiques du dirigeant de PME influencent positivement son mode de management et la doctrine sociale de l'église

catholique. De même, Cesari (1997) a démontré que les valeurs musulmanes du dirigeant de PME influencent positivement sa performance commerciale et la finance islamique.

D'un autre côté, plusieurs auteurs Jurkiewicz et Giacalone, (2004) ; Gotsis et Kortezi, (2008) ; Naidoo, (2014) ont montré dans leurs travaux que la religiosité est source de performance d'une entreprise dans la mesure elle contribue à l'amélioration de la qualité de vie des salariés. La mise en place dans les entreprises de programmes pour encourager l'investissement religieux et spirituel des personnes dans leur travail améliorerait le bonheur, l'estime de soi, ou encore l'optimisme des salariés (Reave, 2005) et aurait également un impact sur la résistance au stress, la satisfaction au travail et l'implication (Reave, 2005). In fine, cela améliorerait la productivité et réduirait l'absentéisme et le turnover (Giacalone et Jurkiewicz, 2003).

Il a été question dans cette étude de mesurer l'effet des normes sociales sur la performance commerciale des universités privés. Les résultats confirment l'hypothèse selon laquelle les normes sociales ont une influence positive et significative sur la performance commerciale. Ainsi, plus les entreprises respectent les normes sociales de leur environnement, plus elles sont performantes sur le marché. Cela s'explique par le fait que les normes sociales sont des règles implicites ou explicites qui régissent les comportements, les attitudes, et les valeurs des individus et des groupes dans une société. De même, stimuler l'innovation, la coopération, et l'apprentissage au sein de l'entreprise.

En se conformant aux normes sociales, les entreprises peuvent bénéficier de l'imitation, de la diffusion, et de la validation de leurs idées, de leurs pratiques, et de leurs produits, ce qui peut se traduire par une amélioration de la qualité, de l'efficacité, et de la compétitivité. Ce qui est conforme à la théorie institutionnelle, qui postule que les organisations sont influencées par les normes, les valeurs, et les croyances de leur environnement. En s'adaptant à ces normes, les organisations acquièrent de la légitimité, qui est une condition nécessaire pour leur survie et leur succès. Ce résultat est également cohérent avec les études antérieures qui ont mis en évidence le rôle des normes sociales dans la performance des entreprises. Cialdini et al. (1990) ont montré que les normes sociales de réciprocité, de cohérence, et de preuve sociale affectent positivement les comportements d'achat des consommateurs. De même, Aguilera et

al. (2007) ont démontré que les normes sociales de responsabilité sociale des entreprises influencent positivement la performance financière des entreprises.

4.2 Contributions et implications de la recherche

Cette recherche apporte de plus-values à la communauté scientifique en ce sens qu'elle enrichit la littérature existante. La préoccupation sur la religion auparavant ignorée compte tenu de sa sensibilité devient de plus en plus intéressante. Ce travail a montré que la religion affecte significativement et positivement la performance commerciale des universités. De plus, les universités privées choisies comme champ d'étude justifient un apport nouveau de cette recherche. Aussi, cette recherche a identifié trois dimensions de la religion (identité sociale, normes sociales et valeurs religieuses) qui influent sur la performance commerciale des universités.

Les valeurs religieuses du dirigeant peuvent également lui permettre de définir une mission, une vision, et des objectifs clairs et cohérents, qui orientent les décisions et les actions de l'entreprise. Les normes sociales peuvent influencer la performance commerciale des entreprises en créant des attentes et des obligations envers les parties prenantes de l'entreprise, telles que les clients, les employés, les fournisseurs, ou les régulateurs. Par ailleurs, ce papier sensibilise les dirigeants et les promoteurs sur les avantages bénéfiques des confessions religieuses dans la performance de leurs universités.

4.2.1 Implications théoriques

Ces résultats contribuent à la littérature en marketing et en management, en mettant en évidence le rôle de la religiosité du dirigeant dans la performance commerciale des entreprises. Ils montrent que l'identité sociale, les normes sociales, et les valeurs religieuses du dirigeant sont des variables explicatives importantes de la performance commerciale, qui peuvent avoir des effets positifs ou négatifs selon le contexte. Ainsi sur le plan théorique, l'identité sociale du dirigeant, les normes sociales et les valeurs religieuses du dirigeant permettent aux universités privées de se différencier de ses concurrents, de fidéliser les parents d'étudiants et de renforcer leur réputation. Ce qui constituerait un avantage concurrentiel pour les universités privées.

Ce résultat s'explique par le fait que l'identité sociale permet aux entreprises de se différencier de leurs concurrents, de fidéliser leurs clients, et de renforcer leur réputation. L'identité sociale peut également favoriser l'innovation, la coopération, et l'engagement des employés au sein des entreprises. Ainsi, l'identité sociale peut être considérée comme un avantage concurrentiel durable pour les entreprises.

4.2.2 Implications managériales

Cette étude met en évidence le rôle de la religion du dirigeant dans la performance commerciale des universités privées. Elle s'inscrit dans le courant de recherche qui s'intéresse aux effets de la diversité religieuse sur les organisations (David, 2019 ; Jawad et Edwina, 2019). Elle montre que la religion du dirigeant influence la performance commerciale des universités privées de manière différente selon le pays d'implantation. Elle compare trois pays d'Afrique de l'Ouest : le Niger, le Bénin et le Mali. La relation entre la religion du dirigeant et la performance commerciale a fait l'objet de plusieurs recherches et met en évidence le lien entre la responsabilité sociale de l'entreprise et sa performance. Acquier et al. (2011) ont montré l'importance de la religion dans les affaires. La notion de responsabilité sociale de l'entreprise suscite un intérêt grandissant dans le monde académique et managérial (Allouche, 2005 ; Igalens 2004 ; Habisch et al., 2005).

Cette recherche confirme l'hypothèse selon laquelle la religion du dirigeant a un impact positif et significatif sur la performance commerciale des universités privées au Niger. Cela signifie que plus le dirigeant est musulman, plus son université est performante sur le marché. Ce résultat s'explique par le fait que le Niger est un pays à majorité musulmane, où la religion joue un rôle important dans la vie sociale et économique. La religion du dirigeant peut lui permettre de bénéficier d'une légitimité, d'une confiance, et d'une loyauté de la part des étudiants, des parents, et des partenaires. La religion du dirigeant peut également lui permettre de s'adapter aux besoins et aux attentes des étudiants, en proposant des programmes et des services conformes aux principes et aux valeurs de l'islam.

Aussi, les présents résultats infirme l'hypothèse selon laquelle la religion du dirigeant a un impact positif et significatif sur la performance commerciale des universités privées au Bénin.

Cela signifie que la religion du dirigeant n'a pas d'effet significatif sur la performance commerciale de son université au Bénin. Ce résultat s'explique par le fait que le Bénin est un pays à forte diversité religieuse, où coexistent plusieurs religions, notamment le christianisme, l'islam, et le vaudou. La religion du dirigeant n'est pas un critère déterminant pour les étudiants, qui privilégient d'autres facteurs, tels que la qualité de l'enseignement, le coût de la scolarité, ou la reconnaissance du diplôme.

Ces résultats ont des implications managériales importantes pour les dirigeants des universités privées, qui doivent tenir compte du contexte religieux de leur pays d'implantation et de leur marché cible. Ils suggèrent que les dirigeants des universités privées doivent être conscients de leur religion et de ses effets sur leur performance commerciale. Ils doivent également être capables de gérer la diversité religieuse au sein de leur université et de respecter les convictions de leurs étudiants, de leurs employés, et de leurs partenaires. Ils doivent enfin être capables de s'adapter aux besoins et aux attentes des étudiants, en proposant des programmes et des services qui répondent à leurs aspirations et à leurs valeurs.

Conclusion

Cette recherche tente d'apprécier l'importance des identités sociales, les normes sociales et les valeurs religieuses des promoteurs dans la performance commerciale des universités privées. Les résultats révèlent que l'identité sociale (β=0,427 et $P < 0,05$) affecte positivement et significativement la performance commerciale. De même les normales sociales (β=0,430 et $P < 0,01$) ont une influence positive sur la performance commerciale. Pour les valeurs religieuses du dirigeant (β=0,589 et $P < 0,01$) affecte positivement et significatif sur la performance commerciale. En effet plus l'identité sociale augmente, plus la performance commerciale de l'université augmente, ainsi l'hypothèse Ha est confirmée. Les remarques sont les mêmes au niveau des normes sociales dont l'augmentation entraine une augmentation de la performance commerciale ainsi l'hypothèse Hb est confirmée. Par ailleurs les valeurs religieuses favorisent plus la performance commerciale que les normes sociales et l'identité sociale, ce qui nous permet de confirmer notre hypothèse Hc. Malgré la bonne robustesse du modèle utilisé, la recherche présente quelques limites. Ladite recherche n'a pas tenu compte de tous les établissements privés de monde. Elle a boycotté les universités publiques et n'a

pas pris en compte ni les étudiants ni le personnel administratif ou enseignant de ces universités. Ces limites constituent des pistes de recherche futures. D'autres réflexions pourraient être faites pour confronter la satisfaction des étudiants, le profil éthique des promoteurs et la qualification des enseignants.

Bibliographie

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J., « Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations», 2007. *The Academy of Management Review,* vol.32, n 3, pp. 836–863.

Ahmad, M. A., Eckert, C., & Teredesai, A., « Interpretable machine learning in healthcare. In *Proceedings of the 2018 ACM*», 2008. *international conference on bioinformatics, computational biology and health informatics*, (pp. 559-560).

Altbach, P, « Périphéries et centres : les universités de recherche dans les pays en développement», 2007. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur,* vol.19, pp.123-150.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). "Social identity theory and the organization." Academy of Management Review, 14(1), 20-39

Berthaud, J., « Mesurer les compétences transversales des étudiants : apports et limites d'une grille d'autoévaluation», 2017. *Mesure et évaluation en éducation, 40(*3), 1-35.

Bhattacharya, C. B., & Sen, S., « Consumer–company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies», 2003. *Journal of marketing*, vol.*67*, n 2, pp.76-88.

Bréchon P. 2011. *Croyances religieuses et systèmes de valeurs, dans la France dans les comparaisons internationales*, p. 49-66

Casta, A. 2015. *L'enseignement supérieur à but lucratif en France à l'aune des porosités public/privé*: un état des lieux. Formation emploi, pp.*132*, 71-90.

Castro J.L. 2002. *Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management; la doctrine sociale de l'église*

catholique à l'épreuve de l'entreprise, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine Cesari, J. 1997. *L'islam à domicile. Communications,* vol.*65, n* 1, pp.77-89

Chelini-Pont, B. 2013. *Papal thought on Europe and the European Union in the twentieth century. In Religion, politics and law in the European Union,* (pp. 125-140).

Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A., « A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places», 1990. *Journal of Personality and Social Psychology,* n 58, pp.1015-1026

Cossette, P. 2008. *La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste: mise à l'épreuve d'une nouvelle approche*. *M@n@ gement,* vol.11, n 3, pp.259-281.

Courrent, J. M., « Ethique et petite entreprise ». *Revue française de gestion,* 2003. (3), pp.139-152.

Cranmer, F. 2012. *La présence religieuse dans l'enseignement supérieur au Royaume-Uni. In Fornerod, A. (Ed.), Assistance spirituelle dans les services publics :* Situation française et éclairages européens. Strasbourg : Presses universitaires de Strasbourg.

D'iribarne, P., « Islam et management: Le rôle d'un univers de sens », 2007. *Revue française de gestion*, n 2, pp.141-156.

David, E. A., « Is Group Ontology Morally Distracting? A Natural Law Approach to Corporate Religious Liberty», 2019. *Oxford Journal of Law and Religion*, vol.8 (3), pp.641-667.

Denman, B. 2005. *Comment définir l'université du XXIe siècle ?. Politiques et gestion de l'enseignement supérieur,* vol.2(17), pp.9-28.

Detchessahar. M., 2012. *Le travail, son management et la doctrine sociale de l'Eglise", Nouvelle Cité,* n°557, p. 38-42.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." American Sociological Review, 48(2), 147-160.

Dione, A. K. 2018. *Enjeux et réalités de l'introduction de l'éducation religieuse dans les écoles publiques élémentaires et le projet de modernisation des « daara » au Sénégal. Social Cohesion and Development,* vol.13(1), pp.89-101.

Diop Sall, F., & Boidin, B., « Quel sens donner à la RSE dans un contexte africain ? L'exemple des très petites entreprises au Sénégal », 2019. *Management & Avenir*, n 109, pp.87-106.

El Akremi, A., & Roussel, P. 2003. *Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles: applications en GRH. In Actes de la 10 ème conférence de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, pp.1063-1096.

Fischer, K. 2011. *Chapitre IV. Citoyenneté contre Religion : Le message d'ouverture des nouveaux programmes scolaires et ses limites. In École et religion : Hiérarchies identitaires et égalité citoyenne en République d'Irlande.* Presses universitaires de Caen.

Fornell, C., & Larcker, D. F., « Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error», 1981. *Journal of Marketing Research, vol.18*(1), pp.39–50.

Frimousse, S. 2019. *Innovation et agilité à l'ère du numérique: L'Afrique, laboratoire du monde de demain* (Vol. 3). ISTE Group.

Fuller, S., « Qu? est-ce qui fait la spécificité des universités? Point sur l'idéal d'une époque entrepreneuriale », 2005. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, (3), pp.27-52.

Galindo 11, G., & Surply 12, J. 2010. *Quelles régulations du fait religieux en entreprise ?. Nouveaux comportements Nouvelle GRH ?*, vol.16(40), pp.29-54.

Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L., « Right from wrong: The influence of spirituality on perceptions of unethical business activities», 2003. *Journal of business Ethics*, n *46*, pp.85-97.

Gotsis G., & Kortezi Z., « Philosophical foundations of workplace spirituality: A critical approach», 2008.*Journal of Business Ethics*, vol.78 (4), pp.575-600.

Hafsi, T., Siagh, L., & Diallo, A. O., « Environnement intense et choix stratégiques : le cas des banques islamiques », 2007. *Revue française de gestion*, n 2, pp.119-140.

Hair et al., « Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research», 2017. *European Business Review*, vol.29 (2), pp.106-121.

Henseler, J. 2018. *Partial least squares path modeling: Quo vadis ?. Quality & Quantity*, vol.52 (1), pp.1-8.

Hill, P. C., Pargament, K. I., Hood, R. W., McCullough, J. M. E., Swyers, J. P., Larson, D. B., & Zinnbauer, B. J., « Conceptualizing religion and spirituality: Points of commonality, points of departure», 2000. *Journal for the theory of social behaviour*, vol.30(1), pp.51-77.

Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Honore, L., « Le management à l'épreuve de la religion », 2014. *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, n°4, pp.54-67.

Honoré, L., Galindo, G., & Zannad, H. « Religion et management: État des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible », 2019. *Revue française de gestion*, n 281, pp. 59-77.

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. 2004. *Culture, Leadership, and Organizations : The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.*

Issor Z. 2017. *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions*, *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol.2 (17), pp.93-103.

Jurkiewicz C., & Giacalone R., « A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance», 2004. *Journal of Business Ethics*, vol.49 (2), pp.129-142

Karakas F., « Spirituality and performance in organizations: A literature review», 2010. *Journal of Business Ethics*, vol.1 (194), pp.89-106.

Kolly M. 2018. *Identité professionnelle et identité religieuse. Solidarités interminoritaires chez de futur.e.s intervenant·e·s du social, Brussels Studies [En ligne], Collection générale*, p.122).

Lamrabet A. 2023. *Valeurs universelles, référentiel religieux : consacrer vraiment des ideaux communs, dans Islam et libertés fondamentales*, pp.17-44.

Lauriol, J. 1998. *La décision stratégique en action : une perspective socio-cognitive », L'harmattan, Paris,*

Licata L. 2007. *La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'autocatégorisation : le Soi, le groupe et le changement social*. *pp.* 19-33.

Luca N., & Madinier R. 2016. *Figures de l'entrepreneur religieux - Vatican II : un concile pour le monde ? Archives de sciences sociales des religions,* 352-p.

Marchesnay, M., & Fourcade, C. 1997. *Gestion de la PME/PMI*, p.317.

Martin V. 2012. *La finance islamique : Un nouveau pas vers une finance éthique ?, Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, vol.108, pp.15-26.

Mayrargue, C. 2014. *Les christianismes contemporains au Bénin au défi de la pluralisation. Afrique contemporaine, vol.*252, pp.91-108.

Naidoo M. 2014. *The potental of spiritual leadership in workplace spirituality. KoersBulletn for Christan Scholarship*, vol.79(2), p.2124.

Naszalyi P., Gomez P.Y., « Le Pape et le gestionnaire. Pourquoi il faut lire l'encyclique Caritas in veritate», 2009. *La Revue des Sciences de Gestion,* vol.237(238), pp.1-4.

Noland, M., « Religions, islam et croissance économique : l'apport des analyses empiriques», 2007. *Revue française de gestion,* (2), pp.97-118.

Paivandi, S., « « Performance universitaire, apprentissage et temporalité des étudiants», 2018. *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, n 202), pp.99-116.

Pras, B., & Vaudour-Lagrace, C., « Marketing et Islam: des principes forts et un environnement complexe», 2007. *Revue française de gestion,* (2), pp.195-223.

Reave L. 2005. *Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. The Leadership Quarterly*, vol.16, pp.655-687.

Reicher, S. 2001. *The psychology of crowd dynamics. Blackwell handbook of social psychology: Group processes*, pp.182-208.

Rwigamba, B. 2001. *Méthodologie de la recherche scientifique, ULK, Gisenyi.*

Schneider, S. C., & Angelmar, R., « Cognition in organizational analysis: who's minding the store? », 1993. *Organization studies*, vol.14, n 3, pp.347-374.

Sigismond, H., & Fotso, R. S. 2021. *Religion et comportement managérial : une analyse sur quelques pme au Cameroun. Management & sciences sociales*.

Stambouli, J. 2017. *Religion, spiritualité et entrepreneuriat: le cas des entrepreneurs immigrants maghrébins à Montréal*. HEC Montréal (Canada).

Stankov L., « Measures of Personality, Social Attitudes, Values, and Social Norms, », 2007*Journal of Individual Differences*; vol.28, pp.240-251

Tabard, R., « Religions et cultures traditionnelles africaines. Un défi à la formation théologique», 2010. *Revue des sciences religieuses*, vol.84, pp.191-205.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). "An integrative theory of intergroup conflict." In W. G.

Turner, J. C. 1982. *Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), Social identity and intergroup relations* pp.15-40.

Weaver G.R., & Agle B., « Religion in the workplace: Reaffirming complexity», 2002. *The Academy of Management Review*, vol.27, pp.502-504.