

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN  
PAIX-TRAVAIL- PATRIE

\*\*\*\*\*

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

\*\*\*\*\*

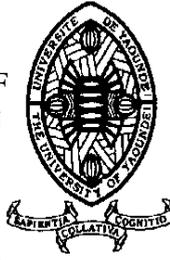
CENTRE DE RECHERCHE ET DE FORMATION  
DOCTORALE (CRFD) EN « SCIENCES  
HUMAINES, SOCIALES ET ÉDUCATIVES »

\*\*\*\*\*

UNITÉ DE RECHERCHE ET DE FORMATION  
DOCTORALE EN SCIENCES DE L'ÉDUCATION  
ET INGÉNIERIE ÉDUCATIVE

\*\*\*\*\*

F



E

REPUBLIC OF CAMEROON  
PEACE- WORK-FATHERLAND

\*\*\*\*\*

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

POST GRADUATE SCHOOL FOR SOCIAL  
AND EDUCATIONAL  
SCIENCES

\*\*\*\*\*

DOCTORAL RESEARCH AND TRAINING  
UNIT IN EDUCATION AND EDUCATIONAL  
ENGINEERING

\*\*\*\*\*

**LES LOGIQUES DE COHÉRENCE EN PLANIFICATION :**  
**Cas de la conception des programmes de l'Enseignement**  
**Supérieur camerounais**

*Thèse soutenue en vue de l'obtention du grade de Docteur Ph. D en Sciences de l'Éducation*

Par **Robert MBELLA MBAPPE**

Devant le jury constitué de :

<b>Président</b>	<b>BELINGA BESSALA Simon</b> Professeur	Université de Yaoundé I
<b>Rapporteurs</b>	<b>ZAMO AKONO Christian</b> Maître de Conférences	Université de Yaoundé II
	<b>NDJEBAKAL SOUCK Emmanuel</b> Maître de Conférences	Université de Yaoundé I
<b>Membres</b>	<b>DONGO Étienne</b> Professeur	Université de Yaoundé I
	<b>MAHAMAT Alhadji</b> Maître de Conférences	Université de Ngaoundéré
	<b>BESSALA Aubin Kisito</b> Maître de Conférences	Université de Yaoundé I



JUIN 2023

**DÉDICACE**

*À mon feu père*

## REMERCIEMENTS

Faire l'expérience d'une thèse de doctorat, c'est parcourir les sentiers d'une aventure particulièrement difficile. Dans mon cas, ce fut une aventure faite de lourdes peines, des instants de déceptions, des moments doutes et même des tentations d'abandon. Mais au finish, ces tribulations ont cédé la place à une expérience stimulante, palpitante et exaltante. Ce fut un voyage initiatique, car riche d'enseignements, d'apprentissages, de découvertes et de maturation de l'Esprit. Au cours de ce périple dans les méandres de la science, des personnes m'ont consacré de leur précieux temps, de leur énergie, de leurs conseils, de leurs expertises ainsi que de leurs expériences. Chacun de ces ingrédients a apporté une plus-value à ce travail aussi bien dans sa conception, dans sa mise en œuvre que dans sa finalisation.

Je voudrais dire merci à mes encadrants, les Professeurs Christian ZAMO AKONO et Emmanuel NDJEBAKAL SOUCK. Merci d'avoir accepté d'encadrer ce travail. Merci de m'avoir très vite mis dans la peau d'un étudiant de doctorat. Vos conseils ont été d'un apport capital.

Je voudrais exprimer toute ma gratitude d'autres enseignants, notamment les professeurs Masengesho KAMUZINZI, Henri Rodrigue NJENGOUE NGAMALEU, Alexandre BEAUPRÉ-LAVALLÉE, Olivier BÉGIN-CAOUCETTE, Pierre PAILLÉ, Hervé DUMEZ, Jean Marie De KETELE, pour leur participation à la construction de ce travail.

Je tiens également à exprimer ma gratitude l'ensemble des personnes du ministère de l'Enseignement Supérieur qui m'ont accompagné dans le cadre de ce travail. Merci principalement à Monsieur Francis Blaise ASSAM, sous-directeur du budget, de la maintenance et du matériel, au chef de division des études, de la prospective et de la statistique. Merci pour les différents documents qu'ils ont bien voulu mettre à ma disposition.

Toute ma gratitude également à l'Agence Universitaire de la Francophonie pour la bourse de mobilité dans le cadre du Collège Doctoral Humanité et Société qui nous a permis d'enrichir ce travail de recherche à la Faculté d'Education de l'Université de Montpellier. Ce fut une belle expérience de désenclavement intellectuel.

## SOMMAIRE

DÉDICACE.....	i
REMERCIEMENTS .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
SOMMAIRE .....	iii
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....	iv
LISTE DES ABBRÉVIATIONS .....	v
RÉSUMÉ.....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
PREMIÈRE PARTIE : LA COHÉRENCE ET LES APPROCHES THÉORIQUES DE LA PLANIFICATION .....	30
CHAPITRE 1 : LA COHÉRENCE, APPROCHES THÉORIQUES ET TRAVAUX EMPIRIQUES.....	31
CHAPITRE 2 : DES APPROCHES THÉORIQUES DE LA PLANIFICATION AUX LOGIQUES DE COHÉRENCE EN PLANIFICATION.....	74
DEUXIÈME PARTIE : ÉLÉMENTS D'ÉPISTÉMOLOGIE ET DE MÉTHODOLOGIE ..	137
CHAPITRE 3 : DISCUSSION ÉPISTÉMOLIGIQUE DES LOGIQUES DE COHÉRENCE.....	138
TROISIÈME PARTIE : LOGIQUES DE COHÉRENCE DOMINANTES DANS LA PLANIFICATION DES PROGRAMMES ET CONFRONTATION À LA LITTÉRATURE EXISTANTE.....	219
CHAPITRE 5 : LOGIQUES DE COHÉRENCE VÉHICULÉES PAR L'ÉLABORATION DES PROGRAMMES DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR CAMEROUNAIS .....	220
CHAPITRE 6 : CONFRONTATION DE LA LOGIQUE DE COHÉRENCE DOMINANTE AVEC LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE .....	266
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	301
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	314
TABLE DES MATIÈRES .....	335
INDEX DES NOTIONS .....	viii
INDEX DES AUTEURS .....	xiii
ANNEXES .....	xv

## **LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES**

Tableau 1: Indicateurs sur le personnel enseignant .....	19
Tableau 2: Ratio d'encadrement .....	19
Tableau 3: évolution de la démographie estudiantine (2015-2018) .....	20
Tableau 4: contribution des Universités d'État à la croissance.....	24
Tableau 5: Synthèses des idées théoriques des modèles de cohérence .....	40
Tableau 6: focus de la coordination par l'intégration .....	48
Tableau 7: différenciation entre la cohérence et la cohésion .....	51
Tableau 8 : comparaison entre la coopération complémentaire et la coopération communautaire .....	55
Tableau 9: Contrôle selon la tradition française ou anglo-saxonne.....	57
Tableau 10: modèle d'analyse de la cohérence .....	64
Tableau 11: Synthèse comparative des cinq principaux paradigmes épistémologiques .....	155
Tableau 12: modèle théorique articulant les approches théoriques et les paradigmes épistémologiques .....	170
Tableau 13: tableau d'opérationnalisation des variables .....	203
Tableau 14: Grille d'analyse .....	204
Tableau 15: synthèse des résultats du premier épisode .....	228
Tableau 16: synthèse des résultats obtenus au deuxième épisode.....	236
Tableau 17: synthèse des résultats obtenus au troisième épisode .....	243
Tableau 18: synthèse des résultats obtenus au quatrième épisode .....	249
Tableau 19: synthèse des résultats obtenus au cinquième épisode.....	252
Tableau 20: synthèse des résultats obtenus au sixième épisode.....	256
Tableau 21: synthèse des résultats obtenus au septième épisode .....	263
Figure 1: cadre de cohérence.....	38

## **LISTE DES ABBRÉVIATIONS**

CONAC :	Commission Nationale Anti-Corruption
CONSUPE :	Contrôle Supérieur de l'État
DGB :	Direction Générale du Budget
DSCE :	Document de Stratégie de la Croissance et de l'Emploi
DSSEF :	Document de Stratégie du Secteur de l'Éducation et de la Formation
EAT :	Effets Attendus sur le Terrain
IPES :	Institut Privés d'Enseignement Supérieur
ISMP :	Institut Supérieur de Management Public
MINEPAT :	Ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire
MINESUP :	Ministère de l'Enseignement Supérieur
MINFI :	Ministère des Finances
MINJEC :	Ministère de la Jeunesse et de l'Éducation Civique
OST :	Organisation Scientifique du Travail
OVAR :	Objectifs, Variables, Actions et Responsables
RESEN :	Rapport d'État sur le Système Éducatif National
PANEJ :	Plan d'Actions National pour l'Emploi des Jeunes
PPA :	Projet de Performance des Administrations
SES :	Systèmes d'Enseignement Supérieur
TD :	Travaux Dirigés
TIC :	Technologie de l'Information et de la Communication
UNESCO :	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture

## RÉSUMÉ

Cette étude analyse la planification de l'Enseignement Supérieur camerounais sous le prisme de la cohérence. En portant une attention sur les programmes comme principal segment de planification, on constate qu'il y a un décalage entre les politiques et la pratique (la réalité). Au regard du paradoxe entre cette observation et le postulat de la cohérence, cette étude s'est donnée pour objectif de déterminer le type de cohérence véhiculée par une telle planification. À partir du cadre théorique, il a été constaté que la cohérence peut prendre différentes formes. Ces formes ont donné lieu à ce qui a été appelé « logiques de cohérence ». Sept logiques de cohérence ont été identifiées : la cohérence à logique rationaliste, incrémentale, contingente, post-rationaliste, *sensemaking-sensegiving*, dépendance des ressources et discursive. D'un point de vue méthodologique, cette étude a recouru à une analyse qualitative. L'échantillon s'est constitué des événements retraçant les activités ayant marqué la conception des programmes et l'étude de documents a été utilisée comme technique de collecte des données. L'analyse configurationnelle est la technique d'analyse qui a été utilisée. À l'issue de cette analyse, il ressort que la cohérence à logique rationaliste constitue la logique de cohérence dominante dans la conception des programmes. Ce résultat exprime la rigidité du système de planification de l'Enseignement Supérieur et se manifeste par une difficulté à s'adapter à son environnement, d'où le décalage entre les politiques et la pratique. Sur le plan de planification, cette étude s'achève par la proposition du "BRECM coherence evaluation", un outil permettant d'évaluer la cohérence d'un processus de planification.

**Mots-clés :** logique de cohérence, éducation, planification, Enseignement Supérieur, programmes

## **ABSTRACT**

This study analyses the planning of Cameroonian higher education through the perspective of coherence. Focusing on programmes as the main planning component, it is observed that there is a mismatch between policy and practice (reality). In view of the paradox between this observation and the postulate of coherence, this study set out to determine the type of coherence underpinned by such a planning. Based on the theoretical framework, it was found that coherence can take different forms. These forms gave rise to what we called "coherence rationales". Seven coherence rationales were identified: rationalist, incremental, contingent, post-rationalist, sensemaking-sensegiving, resource dependence and discursive. From a methodological point of view, this study used a qualitative analysis. The sample consisted of the events that recounted the development of the programmes and document analysis was used as a data collection technique. Configurational analysis was used as the analysis technique. The analysis revealed that the rationalist coherence rationale is the dominant one in the development of the programmes. This result expresses the rigidity of the higher education planning system and manifests itself in a difficult fitting to its environment, hence the gap between policy and practice. In terms of planning, this study concludes a proposal of a tool called "BREM coherence evaluation" which enable to asses the coherence of planning process.

**Keywords:** coherence rationales, planning, education, Higher Education, programmes

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

### **1. Enseignement Supérieur : gouvernance, qualité et cohérence**

Avec une valeur mondiale estimée à 13 milliards de dollars en 2021 et qui pourrait atteindre 64 milliard de dollars en 2026 (Verified Market Research, 2021), les Systèmes d'Enseignement Supérieur (SES) représentent, de par leur production, un facteur moteur pour l'économie (Fonkeng et Ntembe, 2009) et un outil de puissance (Ela, 2007 ; Sarr, 2022). Depuis un peu plus de deux décennies, ils connaissent une très grande transformation dans leur système politique, notamment en termes de financement, de marketing et de marchandisation (Schulze-Cleven et al., 2017; Schulze-Cleven & Olson, 2017). Deux contextes sont à l'origine de cette mutation. D'une part, nous avons l'économie du savoir, qui renvoie à une dématérialisation de la production et de la consommation (en masse), à la priorisation de l'investissement sur le capital humain, à une appropriation des compétences par les entreprises, à un investissement massif sur les compétences et les technologies et au développement de nouvelles classes sociales fondées sur le savoir (Hadad, 2017). Cette tendance internationale a transformé les systèmes d'Enseignement Supérieur en des systèmes entrepreneuriaux (Saiz-Santos et al., 2017), à travers le recrutement d'étudiants internationaux, la construction de campus à l'étranger, la privatisation des établissements et la marchandisation de la recherche (Knight, 2015). Dans cette perspective, le savoir, en se substituant à la force de travail, s'est érigé à la fois comme le nouveau bien et le nouveau facteur de production. D'autre part, nous avons la société du savoir. Cette dernière fait référence, de manière large, à la dématérialisation et à la mise en réseau des sociétés, de même qu'à de nouvelles applications du savoir, notamment l'éthique, les arts et les relations sociales (Bindé, 2005). Suivant cette tendance, les systèmes d'Enseignement Supérieur en général constituent le principal pilier de la société du savoir parce qu'ils sont les principaux producteurs et dépositaire de la connaissance. À partir de ces dernières, ils assurent la formation du capital humain qu'ils reçoivent, produisent de nouvelles connaissances valorisées parce qu'elles expliquent des enjeux complexes (la génétique, l'intelligence artificielle, l'insécurité alimentaire) et participent à la réputation des États où les découvertes ont été produites.

Ces deux contextes (économie et société du savoir) ont amené les SES à la recherche de l'accumulation du capital (Bégin-Caouette, 2019). Deux types de capitaux sont recherchés par les systèmes d'Enseignement Supérieur aujourd'hui : le capital économique et le capital symbolique. Le premier explique que les SES sont passés d'un régime public à un régime capitaliste, avec l'introduction des logiques de marché qui ont favorisé la multiplication d'activités à but lucratif au sein des universités et ont mené à la construction de nouveaux circuits du savoir entre les entreprises et les universités (Slaugther, 2014; Slaugther et Leslie, 1999; Slaugther et Rhoades, 2004). Le second type de capital quant à lui suggère que l'autorité dans le champ des SES s'établit à partir des biens immatériels (citations, classements, prix, récompenses et réputation) (Münch, 2014). Cette quête de capitaux, pour des raisons de rentabilité et de visibilité, positionnent les SES dans un champ de compétition mondiale avec, en toile de fond, la recherche d'un positionnement au sein des Systèmes d'Enseignement Supérieur de rang international (Hazelkorn, 2013).

Le contexte présenté plus haut témoigne de ce que les SES sont des organisations dont la vocation va désormais au-delà des simples activités pédagogiques. Les logiques qui les portent font d'eux des industries, et par conséquent, des organisations fonctionnant par analogie comme une entreprise. Cela implique des exigences dans son administration quotidienne et de la rigueur dans son système de gestion. Au regard de la rude compétition mondiale, les SES du monde entier sont appelés, pour des raisons de qualité, à intégrer un ensemble de pratiques, très souvent sous-jacentes à l'idée de gouvernance.

Mode des sociétés actuelles, la gouvernance s'applique dans toutes les sphères de la vie publique. Concept complexe en raison de sa polysémie, la gouvernance peut renvoyer à une technique de gestion des institutions ou des organisations publiques (Pitseys, 2010), en y intégrant les concepts, les pratiques, les méthodes et les outils jadis propres au secteur privé. Elle peut aussi renvoyer à une coordination des activités d'une organisation (Bouvier, 2014; Macheridis, 2017). En peu de mots, parler de gouvernance de l'Enseignement Supérieur revient à s'intéresser aux moyens à partir desquels les SES sont organisés et gérés (Parakhina et al., 2017).

Dans la pratique de la gouvernance de l'Enseignement Supérieur comme mode de gestion, la planification constitue la première étape (Chance et Williams, 2009). Démarche complexe en raison de la diversité d'éléments qu'elle prend en compte, la planification traduit un processus par lequel on décide de ce que l'on doit faire et comment le faire. La planification permet de donner une orientation à l'organisation. Elle lui fixe un cap, elle définit le

cheminement, un calendrier ainsi que les activités à mener pour y arriver. La planification concerne donc aussi bien les moyens que les fins d'une organisation (Robbins et al., 2014).

Afin de se positionner à l'échelle internationale, les systèmes d'Enseignement Supérieur ont peu à peu importé la pratique de planification (Gordon et Fischer, 2015). Depuis lors, cette pratique occupe une place centrale dans l'administration de l'Enseignement Supérieur parce qu'elle constitue une technique et un outil de gestion reconnus dans l'amélioration des résultats de ce niveau d'enseignement (Chance et Williams, 2009). Elle permet de donner une orientation à l'organisation. Elle lui fixe un cap, elle définit le cheminement, un calendrier ainsi que les activités à mener pour y arriver. Quand on est dans une organisation d'une certaine taille, la planification implique la conception d'un plan. Ce dernier peut prendre la forme de politiques ou de programmes organisés dans l'optique de résoudre les problèmes d'éducation. L'objectif de la planification de l'éducation est, dans ce sens, d'assurer la croissance du système éducatif avec davantage d'efficacité (Wadi Haddad & Demsky, 1995), à travers une analyse systématique et rationnelle (Coombs, 1970). La planification est donc une pratique garante de la qualité parce que son usage permet de prévenir et de limiter l'incertitude.

Cependant, la qualité de la planification dépend d'un ensemble de paramètres dont la cohérence. Actuellement, la gouvernance des systèmes éducatifs n'a réellement de sens que si elle intègre ce paramètre (Fullan et al., 2018). Qu'elle concerne les questions de planification, d'organisation, de direction, d'évaluation ou de pilotage, la cohérence est incontournable. Notion centrale dans l'administration contemporaine des systèmes éducatifs, la cohérence traduit une connexion et une synchronisation entre tous les éléments d'une organisation, compte tenu du fait que le déploiement d'une organisation recouvre un ensemble de composante de nature diverse. D'une part, on peut avoir des éléments liés à ses activités tels que les décisions et les réflexions. D'autre part, des éléments liés à sa situation tels que son projet stratégique, sa structure, ses hommes, ses instruments et son environnement. Il est donc important dans le cadre de la cohésion organisationnelle qu'il existe une coordination entre ces différents éléments. Cette coordination peut permettre de prévenir toute potentielle contradiction entre ces éléments, de manière à créer une certaine cohésion au sein de l'organisation (Meier, 2009).

Cela peut vouloir dire que l'action des managers, quelle qu'elle soit, doit pouvoir s'inscrire dans un réseau d'actions et d'interactions sans provoquer une quelconque incompatibilité. Elle doit correspondre aux objectifs stratégiques de l'organisation (Pech Varguez et al., 2010). En peu de mots, il est possible de dire que la cohérence est synonyme de conformité (De Ketele et Gerard, 2007), d'uniformité (Fullan, Quinn et Adam, 2018) ou d'absence de contradiction (Meier, 2007).

À partir de ces éléments théoriques, il est possible de dire que la bonne gouvernance voudrait que la gestion des systèmes éducatifs en général et de l'Enseignement Supérieur en particulier recherchent la qualité, dont la cohérence constitue l'une des formes d'expression. Cette dernière constitue non seulement un indicateur de bonne gouvernance (Fullan et Quinn, 2018), mais aussi un instrument indispensable à la qualité de son système de pilotage (De Ketele et Gérard, 2007). Rapportée à la planification, cela veut dire que toutes les actions de planification sont appelées être uniformes, conformes et/ou avoir une articulation exempte de contradiction. Tels sont, en peu de mots, les caractéristiques à remplir pour parler de cohérence. Cette dernière constitue une exigence de la nouvelle gestion publique, et le Cameroun semble l'avoir compris à travers l'institutionnalisation du budget-programme.

## **2. La nouvelle gestion publique camerounaise**

Depuis quelques années, l'administration publique camerounaise a un nouveau système de gestion : le budget programme. Ce dernier est adossé sur le budget et toutes les stratégies nationales sont conçues sur la base de ce modèle de gestion. Les prochaines lignes de cette sous-section s'attèleront à expliciter le contenu et les contours de cette notion.

### **2.1 Sur la notion de budget-programme**

Le gouvernement camerounais a amorcé depuis 2007, un processus de modernisation de son système de gestion en général et celui de ses finances publiques en particulier. Ce changement du système de gestion s'est décliné par le budget-programme. Cette nouvelle orientation est introduite par la loi 2007/006 du 26 décembre 2007 portant régime financier de l'État, consacrant désormais une gestion axée sur les résultats. L'idée véhiculée par cette loi est que « le Budget est élaboré et exécuté dans le cadre de programmes traduisant les politiques auxquelles sont associées des objectifs, assortis d'indicateurs de résultats et des ressources publiques » (Direction générale du budget, 2010, p. 9).

En tant que nouveau paradigme de gestion des administrations publiques, il rompt avec la gestion par les moyens et le contrôle de régularité. Bien avant l'adoption de ce système de gestion budgétaire, le mode d'élaboration, de présentation et de structuration du Budget de l'État du Cameroun ne reflétait pas les priorités nationales. En outre, le morcellement du cadre institutionnel de préparation du budget et le caractère strictement annuel de la loi des finances ne permettent pas une cohérence et une visibilité suffisantes dans la mise en œuvre des politiques publiques.

Partant de ce contexte, la réforme s'est donnée, entre autres, comme objectifs : (i) d'assurer une meilleure déclinaison dans le cadre de la budgétisation par programmes pluriannuels qui

sont désormais l'unité de spécialisation des crédits ; (ii) de responsabiliser les ministères sectoriels dans la formulation et la mise en œuvre des politiques publiques (Direction générale du budget, 2010). Les acteurs du pilotage de cette politique constituent un élément important de cette réforme. Car un tel changement est conditionné par l'émergence d'un nouveau type de gestionnaires publics. Ils sont appelés à faire preuve de capacités de management, dans la mise en œuvre d'une politique publique. Ceci à travers la conception d'un plan d'actions, de la définition de ses conditions de réalisation et du suivi son exécution dans un rapport qualité-prix.

Un programme se définit comme « un objectif de politique publique auquel sont associés des moyens nécessaires pour l'accomplir » (Direction générale du budget, 2010, p. 12). On peut aussi le définir comme « un ensemble d'actions à mettre en œuvre au sein d'une administration pour la réalisation d'un objectif déterminé de politique publique dans le cadre d'une fonction. » (Direction générale du budget, 2010, p. 22). On parle de programme lorsque l'action publique adresse une question complexe, nécessitant une variété d'actions pour sa résolution. La budgétisation axée sur les programmes est un outil de budgétisation où toute l'information budgétaire est organisée en fonction des programmes et des services de l'organisation. Le budget indiquera les coûts du programme, les revenus générés par le programme, ainsi qu'une façon d'évaluer l'efficacité et les extrants du programme au moyen de mesures du rendement. En organisant l'information de cette façon, on obtient un tableau plus clair des sommes dépensées pour chaque programme, des services que ce programme offre aux cibles ainsi que son rendement.

Le budget programme a été institué dans le but de répondre à trois préoccupations majeures :

- (i) Améliorer la viabilité de l'action publique dans un contexte en constante mutation
- (ii) Aider l'administration publique à mieux planifier et organiser ses activités
- (iii) Convaincre les contribuables et usagers des services publics, ainsi que les partenaires au développement pour le financement de l'action publique.

À la différence du Budget par nature, le budget programme organise les choix budgétaires autour des choix de politique publique. Il offre un cadre institutionnel et des techniques permettant de faire des arbitrages de plusieurs politiques publiques. Le mécanisme d'arbitrage est très différent des méthodes traditionnelles qui limitent les choix budgétaires à des ajustements marginaux autour du *statut quo*. Ainsi, dans le budget-programme, ce sont les coûts et les résultats des programmes que l'on tente de comparer pour retenir les plus efficaces et les plus efficaces. La clé du budget est donc le programme.

Par ailleurs, le budget-programme présente trois grands avantages : la transparence, la responsabilisation et la prise de décision. Le premier permet de donner un tableau plus complet du rendement, des revenus et des coûts (y compris les coûts indirects et les coûts en capital) associé à chaque programme. À travers les objectifs mesurables et les mesures de rendement fixées pour chaque programme, on est en mesure d'évaluer leur atteinte. Cette performance devient donc un facteur pris en compte dans la détermination des niveaux de financement futurs. Si les performances obtenues par le programme sont positives, alors le financement peut croître. Si les résultats obtenus sont insuffisants ainsi que la justification de ces contre-performances, alors le financement peut être diminué et le responsable du projet peut être sanctionné. Tel est l'idée de la responsabilisation. En ce qui concerne la prise de décision axée sur les données, elle véhicule l'idée selon laquelle eu égard de l'ensemble des coûts associés à chaque programme, ainsi que la valeur de ce programme génère des revenus, cela permettra une meilleure prise de décision tout au long du processus budgétaire.

## **2.2 Élaboration du budget-programme**

La conception du budget programme décrit le processus d'intégration des politiques et des stratégies dans le budget. Trois grandes étapes caractérisent ce processus : la prospective, la programmation et la budgétisation.

### **2.2.1 Prospective et planification**

La prospective est une démarche d'anticipation de l'avenir à long terme (30 à 50 ans). Elle permet de formuler une vision volontariste de développement qui permet d'anticiper les changements structurels de l'environnement national et international. Cette vision s'est traduite comme suit : « Le Cameroun, un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité » (MINEPAT, 2020, p. 38). Ces changements sont analysés en termes d'opportunités ou de menaces afin d'identifier les défis majeurs à relever et à répondre aux aspirations profondes du pays. Il s'agit de la consolidation du processus démocratique, de la croissance économique et de l'emploi, du développement urbain etc. Ces différents défis font l'objet de la formulation d'une stratégie globale pour les relever, ce dans l'optique de satisfaire les ambitions de l'économie nationale.

La stratégie qui a été définie dans la « Vision 2035 » du Cameroun a été découpée en plusieurs phases. La première vise à « jeter les bases d'une croissance forte grâce à d'importants investissements dans les infrastructures et à la modernisation rapide de l'appareil de production » (Direction générale du budget, 2010 p. 29). Cette démarche de planification permet de décliner la politique générale de l'économie camerounaise, les grandes politiques

publiques à mettre sur pied par secteur ainsi que les grands objectifs à atteindre. Cette démarche s'est traduite par la conception du DSCE et tout récemment de la SND 30, ainsi que des documents de stratégie sectorielle. Dans le secteur de l'Éducation, cela a donné lieu au Document de Stratégie du Secteur de l'Éducation et de la Formation.

Après avoir défini la vision globale du Cameroun, il est question de définir une stratégie globale. Cette démarche est la fonction de la planification. Dans le cadre de l'élaboration du budget-programme, elle consiste à « projeter dans l'avenir des évolutions plausibles du développement socioéconomique de la Nation à un horizon donné, et à élaborer un cadre d'action global » (Direction générale du budget, 2010, p. 29). Ce processus de planification est participatif et prend en compte les apports de toutes les parties prenantes de la société. Elle a permis :

- La définition d'une vision consensuelle de développement à long terme à l'horizon de 25 à 50 ans
- La définition des objectifs stratégiques et de la stratégie nationale de développement à court et moyen terme, déclinée à partir de la vision
- La définition des stratégies sectorielles, thématiques et locales en cohérence avec la stratégie nationale.

En outre, ce processus de planification intègre une analyse de l'environnement. Dans cette phase, les planificateurs sont appelés à relever les principaux problèmes qui entravent le développement, à analyser leurs causes et leurs effets pour comprendre le processus qui a permis d'arriver à la situation courante. Ce processus se poursuit par la formulation des choix stratégiques (détermination des objectifs, stratégies etc.), à partir des résultats du diagnostic et de la vision de développement, puis par l'élaboration d'un plan d'actions prioritaires de mise en œuvre.

### **2.2.2 La programmation**

La programmation constitue la seconde étape du processus d'élaboration du budget-programme. Elle consiste à « intégrer des actions du plan d'actions dans un cadre global pour une mise en œuvre sur une période de trois ans. C'est une formalisation des intentions du gouvernement pour mettre en œuvre un ensemble d'actions afin de concrétiser sa vision du développement futur » (Direction générale du budget, 2010, p. 30). Sur le plan pratique, la programmation consiste à « fractionner, voire décomposer et ordonner les actions selon le chronogramme de leur mise en œuvre » (Direction générale du budget, 2010, p. 30). Ce chronogramme qui est un calendrier répartissant les activités dans le temps, est établi par

rapport à la disponibilité des ressources financières et de la durée de mise en œuvre des actions. Dans le contexte actuel de planification, la programmation des actions est faite dans le cadre de l'élaboration des CDMT. Parmi les finalités de cette dernière, il y a celle de poser la contrainte financière dans le choix des actions à mettre en œuvre à court et moyen terme. Elle a une influence importante sur la formulation des objectifs stratégiques et la sélection des programmes parce qu'il permet de réduire les échecs de la stratégie.

Il est à noter que le CDMT a deux niveaux d'élaboration : le niveau central et le niveau ministériel. Le premier, qui est conçu en mars et mis à jour en août, détermine les enveloppes indicatives des ressources financières (internes et externes) que l'État est susceptible de mobiliser pour chaque ministère ou institution. Le CDMT ministériel quant à lui expose la répartition des ressources entre les différentes activités à mettre en œuvre dans le cadre des actions à budgétiser. Pour être opérationnel pour le budget-programme, il est demandé au CDMT de décliner les programmes et les actions en activités qui sont évaluées et programmées sur une période de trois ans. Sachant que chaque activité doit être imputée à une seule et unique structure (Direction générale du budget, 2010).

### **2.2.3 La budgétisation**

Enfin, la dernière étape du processus d'élaboration du budget-programme est la budgétisation. Ce processus consacre l'opérationnalisation des stratégies et des programmations. Elle consiste à « inscrire les programmes et les actions dans la Loi des finances » (Direction générale du budget, 2010, p. 31). La budgétisation des actions et programmes et actions, conformément aux dispositions du Régime Financier de l'État exige des pré-requis qui sont :

- L'existence d'une stratégie ministérielle comprenant notamment des objectifs stratégiques et des programmes prioritaires
- L'existence d'un plan d'actions ministériel identifiant les actions concrètes à mettre en œuvre dans le cadre de l'opérationnalisation d'une stratégie
- La programmation des actions en fonction des ressources disponibles

Ces pré-requis permettent de garantir l'existence des données de base. Les travaux d'élaboration des budgets-programmes consistent à synthétiser les données des stratégies (les grandes orientations et le plan d'actions), d'évaluer de façon précise le coût des actions, en vue de leur déclinaison en nature de la dépense selon la nomenclature budgétaire. Cette synthèse de budgétisation des programmes est consignée dans un Projet de Performance des Administrations qui comporte les éléments suivants :

- Les objectifs, les programmes et les actions résultant des documents de stratégie
- La déclinaison des actions en activités avec leurs coûts évalués et programmés dans le cadre du CDMT
- La budgétisation sur la base de la nomenclature budgétaire

Ce document est produit sous forme de rapport, et constitue un engagement de performance à réaliser sur la base de son allocation budgétaire.

### **2.3 Le plan de développement de l'éducation au Cameroun**

Le secteur de l'éducation constitue un sous ensemble de l'économie nationale. Pour des raisons de cohérence, les stratégies relatives à son développement se doivent d'être intégrées aux plans de développement économique (Fonkeng et Ntembe, 2009). Dans ce cadre, le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi, qui constitue la boussole de l'économie camerounaise, s'est décliné, au niveau de l'éducation, par un plan appelé Document de Stratégie pour le Secteur de l'Education et de la Formation (DSSEF). Ce document définit les grandes orientations du système d'éducation et de formation en termes de buts, d'objectifs et d'effets attendus sur le terrain. Dans ce document, neuf principes directeurs ont été énoncés parmi lesquels « l'orientation du système éducatif vers la croissance et l'emploi » (DSSEF, 2010, p. 52).

Cette stratégie est bâtie autour de trois grands axes : Accès et équité ; qualité et pertinence ; gouvernance et pilotage. Le premier axe a pour objectif général d'« améliorer l'accès et l'équité à tous les niveaux d'éducation et de formation » (DSSEF, 2010, p. 55). Le second vise une « amélioration de la qualité des apprentissages tout en adaptant leurs contenus à l'environnement socioéconomique » (DSSEF, 2010, p. 55-56). Le troisième axe quant à lui entend « améliorer la gouvernance et le pilotage du système éducatif » (DSSEF, 2010, p. 56). Ces trois axes constituent, au niveau du système éducatif camerounais, les grandes orientations de la politique éducative. C'est à partir de ces grandes orientations définies par le DSCE et le DSSEF que le ministère de l'Enseignement Supérieur a conçu sa politique éducative. Dans ce cadre, les programmes représentent l'un des constituants de cette politique générale.

### **3. Les programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais**

Dans l'approche classique de la planification, telle que conçue et développée par l'UNESCO (1983), les programmes constituent le premier niveau de décomposition d'un plan d'éducation. Ils se rapportent à certains aspects du système éducatif généralement considérés comme importants quant à la réalisation du plan, avec une référence directe aux objectifs de

celui-ci. Ils définissent à la fois les besoins que le système éducatif veut satisfaire et les actions à déployer pour y parvenir. C'est un ensemble d'actions à mener relativement à un problème et sur la base d'un plan d'actions élaboré pour atteindre des objectifs prédéfinis, avec la législation comme référent.

Dans le cadre de la planification de l'Enseignement Supérieur camerounais, quatre programmes ont été mis sur pied. Il s'agit des programmes (i) de développement de la composante technologique et professionnelle de l'Enseignement Supérieur (241) ; (ii) de modernisation et de professionnalisation des établissements facultaires classiques (242) ; (iii) de développement de la recherche et de l'innovation universitaire (243) et (iv) de gouvernance et appui institutionnel dans le sous-secteur de l'Enseignement Supérieur (244).

### **3.1 Programme 241 : Développement de la composante technologique et professionnelle de l'Enseignement Supérieur**

Conscient des insuffisances du système universitaire relatives à la faible dynamique université-entreprise, à l'insuffisance quantitative de l'offre de formation professionnelle, à l'inadéquation entre les formations offertes et les besoins du marché du travail, le Gouvernement dans son document de stratégie du secteur éducatif (en revisitation), a pris l'engagement d'orienter 27% des étudiants vers les filières technologiques et professionnelles. Ceci appelle la mise en place d'un vaste programme d'opérationnalisation des établissements technologiques créés dans le cadre de la réforme universitaire de 1993 et la création de nouveaux établissements à vocation technologique et professionnelle.

À travers le programme 241, le Gouvernement se propose de restructurer la composante professionnelle et technologique de son système d'Enseignement Supérieur, en renforçant sa dimension professionnelle. Ce programme traduit la vision d'un Enseignement Supérieur plus efficient et apte à atténuer les effets pervers qui découleraient de la massification des formations.

Agir dans l'optique de l'amélioration de la capacité de la composante technologique et professionnelle de l'Enseignement Supérieur à accompagner le développement socioéconomique du pays se fera à l'aide de la modernisation des capacités d'accueil, de l'amélioration du dispositif de pilotage, du management du système et le renforcement du dispositif institutionnel. Aussi, les objectifs spécifiques du programme sont : améliorer les capacités du dispositif de pilotage et du management, renforcer le dispositif institutionnel d'appui à l'insertion et à l'implication du milieu socioprofessionnel dans la vie des institutions

technologiques et professionnelles, améliorer la capacité d'accueil (Ministère de l'Enseignement Supérieur, 2019).

D'une manière générale, ce programme a pour objectif « d'accroître en quantité et en qualité le nombre des étudiants formés dans les établissements technologiques et professionnels de l'Enseignement Supérieur » (Ministère de l'Enseignement Supérieur, 2019, p. 27).

### **3.2 Programme 242 : Modernisation et professionnalisation des établissements facultaires classiques**

La conception de ce programme est adossée sur la question de l'emploi des diplômés de l'Enseignement Supérieur. En effet, elle est une problématique de plus en plus lancinante aujourd'hui pour l'université, responsable au moins en partie du devenir social des jeunes qu'elle forme. Ceux-ci peinent malheureusement à exercer dans l'espace socioéconomique un emploi à la hauteur de leurs compétences supposées.

Au lieu d'accéder au marché du travail avec des atouts évidents au terme de la formation, un bon nombre de diplômés restent pratiquement en marge du circuit formel de production économique. À titre d'illustration, des secteurs stratégiques, tels le tertiaire administratif et financier public ou l'agropastoral, sont toujours dominés par l'utilisation des techniques anciennes, alors que des milliers de diplômés sortent des universités.

Le marché du travail, pourtant très demandeur en matière de ressources humaines de niveau de qualification supérieure, oppose un manque de capital humain apte à produire de la valeur ajoutée adapté ou à utiliser la technologie pour attirer les investissements porteurs d'emplois. Voilà un véritable paradoxe : d'un côté des milliers de diplômés en chômage, et de l'autre des recruteurs en déficit de compétences.

Selon les résultats de l'enquête nationale "Génération 2000", réalisée en 2004-2005 sur un échantillon de 363 entreprises et plus de 1700 diplômés ayant fini leurs études au début des années 2000, les entreprises estiment qu'une bonne partie des compétences attendues chez les diplômés ne sont pas celles données par les institutions de formation, et que certaines sont superflues parmi celles données. Nombre de recruteurs justifient leur réticence à embaucher, en mettant en cause tant l'inexpérience des diplômés qu'un écart supposé entre le contenu des formations et les réalités de la vie économique, du fonctionnement des entreprises et des exigences du travail.

Les diplômés de facultés plus particulièrement peinent à trouver un emploi ou un travail décent, souffrant, selon le marché, d'une insuffisance d'adéquation des formations dispensées à ses besoins. Les employeurs leur préfèrent des jeunes issus des écoles supérieures qui, selon

eux, s'intègrent plus facilement dans l'entreprise et sont plus rapidement opérationnels en situation de travail. Les employeurs sont enclins à recruter des personnes avec une expérience de terrain, ou celles ayant des cursus techniques au détriment de celles qui, à diplômes équivalents, ont suivi une voie universitaire purement facultaire.

*A contrario*, le paysage universitaire national reste caractérisé par la sur-représentativité des filières facultaires généralistes, avec une démographie estudiantine galopante, l'accès de plus en plus jeune à l'Université sans un dispositif opérant d'information-orientation-conseil. Dans la mesure où les établissements de formation professionnelle ou technique dédiés n'absorbent que 12% à peine des effectifs de l'Enseignement Supérieur, les diplômés de facultés resteront encore, au moins pour un temps, ultra-majoritaires sur le marché du travail. La question de l'insertion socioéconomique se pose donc avec acuité pour les diplômés de cette catégorie de diplômés d'établissements. Cette question est d'autant plus importante quand on sait que l'insertion professionnelle de ses produits constitue l'une des missions à laquelle les universités sont astreintes. De plus, sachant que ces établissements accueillent 88% de la population estudiantine (ministère de l'Enseignement Supérieur, 2019), leur accorder une attention particulière devenait un impératif.

C'est donc sur la base de ces éléments le MINESUP a conçu le programme 242 intitulé « modernisation et professionnalisation des établissements facultaires classiques ». Ce programme s'est donné comme finalité « proposer aux étudiants un passage progressif de l'université vers le monde du travail en passant d'une vision où le diplôme est considéré comme un couperet à une vision où le monde de l'emploi est progressivement intégré dans les différents cursus » (Ministère de l'Enseignement Supérieur, 2019, p. 43). L'objectif général défini par ce programme est de « de donner des compétences et aptitudes professionnelles aux étudiants des établissements facultaires classiques leur permettant de trouver un emploi ou de s'auto employer » (Ministère de l'Enseignement Supérieur, 2019, p. 43). Sur le plan opérationnel, la stratégie globale de ce programme est articulée autour de cinq actions :

- (i) Diversifier de l'offre de formation et des formes alternatives d'enseignement. Cette action vise à mettre en place de nouvelles filières professionnelles tenant compte des secteurs de croissance dans les établissements facultaires classiques.
- (ii) Renforcer la professionnalisation dans les établissements facultaires classiques. L'objectif de cette action est de renforcer les capacités des personnels.
- (iii) Moderniser les infrastructures et les équipements facultaires.
- (iv) Renforcer le système d'information et d'orientation universitaire et professionnel

(v) Gouverner et gérer les filières professionnelles. Cette action vise à assurer le suivi du programme

La stratégie nationale prescrite à l'Enseignement Supérieur est de faire passer, d'ici 2025, le pourcentage des étudiants inscrits dans les filières technologiques et professionnelles de 13% à 27%. En somme, il lui est assigné la mission de professionnaliser davantage les enseignements dans toutes les filières avec en perspective, une amélioration substantielle de l'employabilité des étudiants et à sa suite, une mutation radicale de son image aux yeux de la société qui considère encore les établissements facultaires comme des « usines de fabrication massive de chômeurs ».

### **3.3 Programme 243 : Développement de la recherche et de l'innovation universitaires**

La recherche universitaire camerounaise connaît depuis près de deux décennies, les conséquences de la crise que connaît en général l'université camerounaise. Elle est au cœur de nombreuses tribulations. Parmi les problèmes qu'elle rencontre, on peut citer : l'absence de structuration interne de la recherche universitaire et de ses équipes ; l'absence de stratégie globale et d'un document de politique de la recherche universitaire, l'absence de mécanismes endogènes de financement, l'absence de liens avec les milieux socioprofessionnels, la faible valorisation des quelques résultats existants, le faible positionnement de la recherche universitaire comme pilier du développement, la faible interaction entre les équipes de recherche, le faible lien avec les options de développement national (Ministère de l'Enseignement Supérieur, 2019). La conséquence en est une recherche universitaire segmentée, mal structurée, incapable de renforcer les systèmes de formations, d'apporter des solutions aux problèmes de développement du pays et de s'inscrire dans la logique des économies du savoir.

Pour renverser cette tendance, le Gouvernement de la République à travers le ministère de l'Enseignement Supérieur, à la faveur de la politique de budgétisation par programmes, lance un programme essentiellement dédié à la résolution des problèmes de la recherche universitaire afin que celle-ci entre finalement en résonance avec les attentes de la société. Il s'agit du programme intitulé « Programme de développement de la recherche et de l'innovation universitaires ».

Pour développer la recherche et l'innovation, l'Enseignement Supérieur se propose de mettre en place et de structurer un système national de recherche et d'innovation. Cela suppose l'amplification de l'élan donné à cette activité par la loi n°005 du 16 avril 2001 portant orientation de l'Enseignement Supérieur, et par le décret n°2012/433 du 1er octobre 2012

portant organisation du ministère de l'Enseignement Supérieur. Il s'agit aussi d'étoffer le contenu et les produits du compte d'affectation spéciale pour la modernisation de la recherche universitaire, en exigeant aux enseignants de passer des publications visant le changement de grade à des découvertes destinées à transformer leur environnement pour accompagner le Cameroun à l'émergence.

Pour remplir un tel rôle, le ministère de l'Enseignement Supérieur à travers ce programme entend doter la recherche universitaire camerounaise de « structures formelles d'exécution comme les laboratoires universitaires et des textes réglementaires qui la structurent en entités accréditées fonctionnant sur un plus grand regroupement des enseignants chercheurs, sur la mutualisation des moyens, la pluridisciplinarité et la complémentarité des compétences » (Ministère de l'Enseignement Supérieur, 2019, p. 58).

Pour matérialiser cette intention, ce programme s'est donné pour objectif général de « permettre à la recherche universitaire d'impacter le développement du pays en vue de son émergence » (Ministère de l'Enseignement Supérieur, 2019, p. 57). Au niveau opérationnel, cet objectif général est articulé autour de six objectifs spécifiques :

- (i) Structurer la recherche et l'innovation de manière à permettre l'exploitation effective des résultats de la recherche universitaire
- (ii) Accroître la visibilité de la recherche
- (iii) Intégrer les résultats de la recherche dans le système productif
- (iv) Renforcer les accords de coopération interuniversitaires et le monde extérieur d'une part entre les universités camerounaises, et d'autre part, avec celles du sud et du nord et les milieux socioprofessionnels
- (v) Assurer un financement pérenne et efficient de la recherche universitaire
- (vi) Assurer une gestion efficiente de la recherche et de la coopération universitaires

### **3.3 Programme 243 : gouvernance et appui institutionnel dans le sous-secteur Enseignement Supérieur**

Ce programme s'inscrit dans la gestion générale du MINESUP. C'est un outil de pilotage de cette organisation, dont le regard balaie la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Il est chargé, d'une manière générale, d'assurer le suivi des trois autres programmes, ainsi que de coordonner toutes les activités du ministère.

Dans le but d'assurer la promotion de la bonne gouvernance au MINESUP et contribuer ainsi à une amélioration qualitative de la dépense publique, il a été mis sur pied un programme visant à recadrer les activités transversales liées au fonctionnement des services pour une plus

grande efficacité. Ce programme répond aux exigences de la gestion axée sur les résultats, pilier essentiel du budget programme et est conforme à l'OMD n°1, qui vise la réduction de l'extrême pauvreté.

L'amélioration de la gouvernance dans l'Enseignement Supérieur sera matérialisée par l'élaboration au niveau de chaque structure créée par le nouvel organigramme (décret du 1er octobre 2012 portant organisation du ministère de l'enseignement supérieur) d'un plan d'action qui servira de base à la confection de la feuille de route du MINESUP. Les plans d'actions ainsi élaborés feront l'objet d'un suivi par les structures de coordination et de suivi et d'une évaluation dans le cadre du contrôle de gestion défini par le budget-programme. Tout en conservant les acquis de ces dernières années à savoir :

- Le compte d'affectation spéciale pour la modernisation de la recherche ;
- La prime d'excellence aux meilleurs étudiants des universités ;
- Le statut particulier des personnels d'appui.

Un accent particulier sera mis dans la promotion des œuvres universitaires, le dialogue avec la communauté universitaire, la prospective, la formation des formateurs, l'élaboration et le contrôle des normes académiques et les formes alternatives d'enseignement. Ces programmes d'actions sont implémentés par les services centraux et les universités qui disposent depuis le 17 octobre 2005 d'un décret qui organise en leur sein, la gouvernance financière. Les autres acteurs importants de ce programme sont le MINFI et le MINEPAT à travers les contrôleurs financiers, les cellules de lutte contre la corruption, L'ISMP, la CONAC et le CONSUPE. Ce programme a comme objectif général « assurer un meilleur pilotage de l'Enseignement Supérieur » (Ministère de l'Enseignement Supérieur, 2019, p. 63). Cet objectif général s'est décliné en 11 actions que sont :

- Coordination et suivi des activités des services du MINESUP
- Études stratégiques et planification
- Gestion financière et budgétaire
- Développement du système d'information statistique
- Amélioration du cadre de travail
- Développement des ressources humaines
- Développement des TICs
- Contrôle et audit interne
- Communication et relations publiques

Les quatre programmes qui viennent d'être présentés représentent les principaux problèmes de l'Enseignement Supérieur sur lesquels les planificateurs souhaitent agir. Ils exposent

également les intentions de cette organisation ainsi que les différentes activités à mettre sur pied pour réaliser les objectifs définis. Cependant, la planification de ces programmes présentent des lacunes que les prochaines sections vont s'atteler à exposer.

#### **4. Quelques failles dans la planification de l'Enseignement Supérieur camerounais**

Dans cette section, il est question de faire des observations sur les éléments relatifs à la planification de l'Enseignement Supérieur camerounais, de synthétiser ces observations sous la forme d'un constat, et d'utiliser ce dernier dans la construction de l'objet de recherche. Pour être plus précis, il sera question d'identifier des lacunes dans la planification de l'Enseignement Supérieur, puis de montrer en quoi est-ce qu'elles posent un problème de cohérence, problème qui va se cristalliser par une question de départ.

##### **4.1 L'Enseignement Supérieur et la question de l'emploi des jeunes**

La question du chômage des jeunes diplômés est l'une des questions les plus préoccupantes de ce siècle. Or, on sait que la jeunesse ou les jeunes ont une importance particulière pour tous les pays du monde. Ils peuvent être considérés comme un moteur pour atteindre les objectifs de développement de par leur énergie, leur talent, leur créativité, leur ouverture d'esprit, leur production et leur dynamisme. Ils constituent de futurs travailleurs, entrepreneurs, consommateurs et producteurs. Tous ce potentiel de la jeunesse constitue une ressource précieuse pour les économies. Un monde meilleur est conditionné par la présence de jeunes créatifs et dynamiques. Il est donc impossible d'exclure les jeunes des économies, des sociétés et du marché du travail. Les jeunes doivent être intégrés à la population active et à l'économie pour atteindre les objectifs de développement. L'augmentation du chômage des jeunes n'est pas le seul problème des pays locaux ou en développement, c'est un véritable défi mondial. De ce fait, ce dernier ainsi que les produits qui en sont issus doivent faire l'objet d'une attention particulière du fait du chômage qui les frappe.

Le taux de chômage des jeunes dans le monde a connu une grande expansion après la crise mondiale. Selon Ayhan (2016), le nombre de jeunes chômeurs était d'environ 72 millions de jeunes entre 2007 et 2008, il a culminé à 76,6 millions en 2009 et s'est ensuite stabilisé à 73,9 millions en 2013. Il a été estimé à 73,3 millions en 2014 et devrait être de 73,4 millions en 2015. Le nombre de jeunes chômeurs a diminué d'environ 3,3 millions par rapport aux années de pointe de la crise. Le taux de chômage des jeunes dans le monde a augmenté rapidement entre 2007 (11,7 %) et en 2010 (13 %), avant de s'établir à 13,0 % de 2012 à 2014. De petites améliorations du taux de chômage chez les jeunes se sont également produites. Si on peut observer une diminution de la proportion du chômage des jeunes, il reste que cette crise de

l'emploi reste l'une des problèmes sociaux le plus en vue du monde. D'ailleurs, Koffi Annan (2003) le faisait déjà remarquer au début de ce siècle en ces termes :

La montée du chômage pénalise lourdement les jeunes, particulièrement vulnérables aux perturbations du marché du travail. Les licenciements, les restructurations et les difficultés d'accès au monde du travail condamnent bon nombre d'entre eux à une vie de précarité et de désespoir. Trop de jeunes vies sont gâchées par la délinquance, la toxicomanie, les guerres civiles voir le terrorisme.

Cette assertion de l'ancien secrétaire général des Nations Unies témoigne de la crise sociale des jeunes en matière d'emploi. En tant que telle, cette crise n'est point sans conséquences. Sur le plan social, le chômage débouche sur la délinquance, la toxicomanie ou les guerres civiles. Sur le plan économique, il peut donner lieu à une hystérésis (pertes des compétences et dépréciation du capital humain), à la fuite des cerveaux, ce qui engendre, de manière générale, une diminution de la production totale des économies (Ayhan, 2016).

La société camerounaise n'est pas en marge de cette tendance planétaire. Selon le Cameroon Tribune du 03 janvier 2019, le taux de chômage est estimé à environ 70% de la main d'œuvre. Il ajoute que l'emploi qui est offert est en grande partie précaire (sous-emploi). De même, le Rapport d'État sur le Système Educatif National (RESEN) fait état de ce que le taux d'insertion socioprofessionnelle des diplômés de l'Enseignement Supérieur au Cameroun est de 3,6% pour ceux ayant eu une formation complète et de 11% pour ceux ayant suivi une formation du supérieur incomplète (RESEN, 2013).

Dans la même perspective, le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (2016) fait constater l'existence d'une inadéquation formation-emploi qui se traduit par le chômage des diplômés de l'Enseignement Supérieur qui, d'ailleurs, est le plus haut. Cependant, la question de l'employabilité n'est pas la seule question interpellatrice. À côté d'elle, il est également possible d'évoquer la question de la gestion de la formation et des infrastructures.

#### **4.2 Gestion de la formation et des infrastructures dans l'Enseignement Supérieur**

L'offre de formation constitue le premier élément qu'on souhaite mettre en lumière dans cette sous-section. Ce dernier est constitué de trois catégories ou types d'établissements à savoir les Universités d'État, les Instituts d'Enseignement Supérieur et les Institutions sous tutelle. La première catégorie c'est-à-dire les Universités d'État sont au nombre de huit réparties dans sept des dix régions du Cameroun. La deuxième catégorie (IPES) est constituée de 262 Instituts présents sur l'ensemble du territoire. La troisième catégorie (Instituts sous tutelle) compte trois établissements qu'on retrouve uniquement dans la région du centre. Les Universités d'État ont généralement deux types d'établissements. D'une part on a des établissements facultaires

classiques. D'autre part, il y a des établissements technologiques et professionnels. Les premiers types d'établissements sont au nombre de 33. Ce qui fait une représentation de 41,77%. Le deuxième type d'établissements quant eux sont chiffrés à 46. Soit une représentation de 58, 23%.

Selon les annuaires statistiques du MINESUP (2017, 2018), en termes d'offre de formation, il apparaît que les formations universitaires classiques sont moins nombreuses (41,77%) que les formations technologiques et professionnelles, qui représentent 58,23%. Mais, les étudiants issus des établissements facultaires classiques sont plus nombreux que ceux issus des établissements technologiques et professionnels. Or, la croissance et l'emploi, si chères à la planification de l'économie camerounaise, requiert plus des personnes formées dans les domaines technologiques et professionnels que dans les domaines classiques (DSCE, 2010 ; SND 30, 2022).

Le deuxième aspect retenu est l'encadrement des étudiants. Son rôle dans la formation des étudiants fait de lui un aspect fondamental à prendre en compte dans la planification de l'Enseignement Supérieur. Les enseignants constituent l'une des ressources majeures dans le suivi et la formation des étudiants. En 2015, l'effectif du personnel enseignant est estimé à 4 077. Dans cet effectif total, on a 236 Professeurs soit 7, 59% ; 639 Maîtres de Conférences soit 15,67% ; 1 685 Chargés de Cours soit 41, 33% ; 1 261 Assistants soit 30,93% ; et 256 ATER soit 6,28%. En 2016, cet effectif passe de 4 077 enseignants à 4 437. Dont 273 Professeurs soit 6,15% ; 750 Maîtres de Conférences soit 16,90% ; 1 823 Chargés de Cours soit 41,09% ; 1 361 Assistants soit 30,67% et 230 ATER soit 5,18%. En 2017, cet effectif va encore croître en passant à 6 682 enseignants. Il est reparti en 387 Professeurs soit 8,27% ; 934 Maître de Conférences soit 19,95% ; 1 945 Chargés de Cours soit 41,54% ; 1 267 Assistants soit 27,06% et 149 ATER soit 3,18%. En 2018, les universités d'État comptent 387 Professeurs soit 6,41%, 934 Maîtres de Conférence soit 21,81 %, 1945 Chargés de Cours soit 45, 11 %, 1 267 Assistants soit 23,71%, 149 ATER soit 9,89%. En 2019, le nombre de Professeurs titulaires des universités d'État est 300 soit 6,41%, 1 021 Maîtres de Conférence soit 18,27 %, 2 112 Chargés de Cours soit 37, 82 %, 1 110 Assistants soit 22,71%, 463 ATER soit 5,06%. En 2020, cet effectif va décroître en passant à 5 928 enseignants. Il est reparti en 481 Professeurs titulaires soit 9,29% ; 1 083 Maître de Conférences soit 18,21% ; 2 242 Chargés de Cours soit 33,73% ; 1 537 Assistants soit 27,81% et 300 ATER soit 27,81%. En 2021, l'effectif des enseignants va connaître une hausse assez importante en passant à 6 461 enseignants. Ces derniers sont repartis en 592 Professeurs titulaires soit 9,16% ; 1 191 Maître de Conférences

soit 18,43% ; 2 191 Chargés de Cours soit 33,91% ; 1 795 Assistants soit 27,79% et 398 ATER soit 6,15%. Le résumé de cette situation est présenté par le tableau 3 suivant :

Tableau 1: Indicateurs sur le personnel enseignant

Grades des enseignants	Effectifs par années						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Professeurs	236	273	387	375	300	481	592
Maitres de Conférences	639	750	934	1021	1021	1083	1191
Chargés de Cours	1 685	1 823	1 945	1945	2242	2160	2191
Assistants	1 261	1 361	1 267	1267	1110	1537	1795
ATER	256	230	149	149	463	300	398
Autres	-	-	-	463	243	285	295
<b>Total</b>	<b>4 077</b>	<b>4 437</b>	<b>4 682</b>	<b>5220</b>	<b>5379</b>	<b>5846</b>	<b>6462</b>

Source : Annuaire statistique MINESUP 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 et 2021

Ces informations sur le nombre d'enseignants du système d'Enseignement Supérieur public, mises en relation avec la démographie scolaire, fournissent des informations d'un aspect pédagogique central qu'est l'encadrement. À partir de ces chiffres, on peut faire le constat qu'il y a, certes, une amélioration de la ressource humaine. Toutefois, il est également possible de noter que le ratio enseignant/étudiants va très largement au-delà de la norme prescrite par l'UNESCO comme le témoigne le tableau 2 ci-après :

Tableau 2: Ratio d'encadrement

Universités	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Université de Bamenda	43	30	50	25	21	18	16
Université de Buéa	45	48	41	31	26	37	43
Université de Douala	56	58	68	47	41	52	66
Université de Dschang	45	46	43	44	66	63	74
Université de Maroua	26	35	48	47	53	44	41
Université de Ngaoundéré	46	49	51	38	45	51	61
Université de Yaoundé I	60	55	42	62	59	56	51
Université de Yaoundé II	94	89	84	104	89	52	54

Source : Annuaire statistique MINESUP 2015, 2016, 2017, 2018

Alors que l'Unesco recommande un enseignant pour 15 étudiants, le contexte de l'Enseignement Supérieur camerounais fait voir un ratio d'encadrement allant parfois à 104 étudiants pour un enseignant.

Le troisième aspect porte sur les effectifs et les infrastructures. Pour ce qui est des effectifs de l'Enseignement Supérieur, on comptait en 2015 255 642 étudiants. Parmi ces derniers, 214 214 sont inscrits au sein des Universités d'État ; 38 095 au sein des IPES et 3 333 dans des Institutions sous telle. En 2016, cet effectif est passé à 284 827 étudiants dont 234 569 au sein des universités d'État, 47 066 dans les IPES et 3 192 dans les Institutions sous tutelle. En 2016, cet effectif est passé à 295 058 étudiants dont 244 500 au sein des Universités d'État ; 48 049 dans les IPES et 2 509 dans les Institutions sous Tutelle. Cette évolution de la démographie estudiantine est synthétisée par le tableau 2 suivant :

Tableau 3: évolution de la démographie estudiantine (2015-2021)

Effectif	Années						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre total des étudiants	255 642	284 827	295 058	323 672	350498	370476	405877
Universités d'État	214 214	234 569	244 500	269 508	287609	298704	321455
IPES	38 095	47 066	48 049	51 197	59275	69048	82349
Institutions sous tutelle	3 333	3 192	2 509	2 966	3614	2725	2073

Source : Annuaire statistique MINESUP ( 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021)

Ces deux tableaux montrent que l'Enseignement Supérieur est caractérisé par une importante massification car le nombre d'étudiants est sans cesse croissant. Les effectifs des bacheliers et la démographie universitaire sont parlants. De plus, les universités publiques à elles seules accueillent près 82% de la population estudiantine.

L'infrastructure académique a sept catégories : les blocs ateliers, les blocs pédagogiques, les amphithéâtres, les laboratoires, les salles de TD. La dernière catégorie est classée sous le vocable « autres » (Annuaire statistique MINSUP, 2017, p. 15).

Pour la première catégorie (blocs ateliers), on en dénombre 76 au sein des Universités d'État pour une capacité d'accueil de 11 292 places. Les blocs pédagogiques qui constituent la deuxième catégorie ont un effectif de 277 pour une capacité d'accueil de 39 807 places. Pour ce qui est des amphithéâtres, on en dénombre 124 pour une capacité totale d'accueil de 47 154 places. Il existe 235 laboratoires avec une capacité d'accueil de 5 731 places. Les salles de TD

quant à elles sont au nombre de 79 pour une capacité de 6 742 places. En ce qui concerne les « autres » infrastructures, le MINSUP en dénombre 288 pour une capacité de 19 114 places. Ce qui donne donc un total de 1 079 infrastructures académiques pour une capacité d'accueil de 129 840 places.

On a donc des infrastructures académiques qui ont une capacité de 129 840 places avec une population estudiantine évaluée à 295 058 étudiants. Pour un Enseignement Supérieur qui compte huit universités d'État, cela équivaut en moyenne à 134 infrastructures académiques de 16 230 places par Université. Or, certaines Universités comme celles de Yaoundé I, Douala et Yaoundé II comptaient respectivement 53 169, 51 378 et 37 826 étudiants en 2017 (MINESUP, 2017). Au-delà de cet aspect, il est à noter que la qualité de la gestion de cette formation ainsi que celle relative aux infrastructures peuvent avoir une incidence sur la culture entrepreneuriale des étudiants.

#### **4.3 L'entrepreneuriat au sein de l'Enseignement Supérieur**

Il est universellement admis que l'entrepreneuriat joue un rôle central dans le développement d'une société. La preuve, les pays développés sont les sociétés dans lesquelles fleurissent les plus grandes entreprises du monde. Ce n'est point un hasard. Encore moins une simple coïncidence. La raison est que le développement de l'entrepreneuriat en tant qu'activité (métier), est le produit du système d'éducation en général et celui de l'Enseignement Supérieur en particulier. Cette idée peut être appuyée par cette citation de Janssen (2016) :

L'entrepreneuriat est intimement lié à la culture prévalant dans une société. S'il est question de culture, le système éducatif est évidemment concerné. Ce dernier, en particulier le système universitaire joue un rôle dans la création et la diffusion d'une culture entrepreneuriale (p. 19).

Si les systèmes primaire et secondaire ne sont pas à négliger dans le développement de la culture entrepreneuriale, il demeure que le système universitaire en particulier représente le lieu par excellence au sein duquel les jeunes se font inoculer la fibre entrepreneuriale (Janssen, 2016). Parvenir à cet objectif requiert des enseignements, un apprentissage ainsi qu'un ensemble d'autres éléments y afférents (pédagogie, enseignants, infrastructures, coopération etc.). Ces différents éléments constituent les gages pour la construction et l'émergence de l'esprit d'entreprendre, esprit qui se doit d'être moulé par une éducation entrepreneuriale.

L'éducation entrepreneuriale représente donc l'éducation par laquelle une société décide d'infuser la culture entrepreneuriale en son sein. Elle vise à armer les jeunes de connaissances, de compétences et d'attitudes afin que ces derniers soient en mesure de créer la richesse. Ces

connaissances, ces compétences vont doter les produits du système universitaire d'un ensemble de moyens cognitifs leur permettant d'être en même d'identifier une opportunité, de créer une organisation, de créer de la valeur ou encore d'innover. Or, l'identification d'une opportunité, la création d'organisations, la création de la valeur ou encore l'innovation sont, en fait, des manifestations des compétences entrepreneuriales. En tant que telles, elles relèvent moins de l'inné mais plus de l'acquis. Or, ces acquis sont des constructions rendues possibles par les programmes de formation (Papagiannis, 2018), dont l'Enseignement Supérieur constitue l'un des principaux creusets.

La construction de l'esprit d'entreprendre repose, entre autres, sur une manière particulière d'enseigner. Dit d'une autre manière, la fabrication d'entrepreneurs requiert, de la part de l'enseignant, des méthodes, des techniques, des procédés. Former des étudiants à l'entrepreneuriat exige donc une pédagogie qui lui sied, pédagogie qu'on qualifie « d'entrepreneuriale » (Adedeji et Rahman, 2018; Hägg et Peltonen, 2014). Hägg et Peltonen (2014) présentent la pédagogie entrepreneuriale comme « a collection of innovative teaching techniques » (p. 21). La pédagogie relative à l'enseignement et à l'apprentissage de l'entrepreneuriat fait appel à des méthodes, des techniques ou des procédés essentiellement innovants. La pédagogie entrepreneuriale embarque aussi, dans son contenu, des méthodes telles que l'approche par le développement du plan d'affaire, l'approche par les équipes, l'approche par la présentation d'entrepreneurs, l'approche par l'étude de cas ou l'apprentissage par projet, approche situation-problème et l'approche par le jeu (Adedeji et Rahman 2018).

Rapporté au contexte camerounais, le développement de l'entrepreneuriat au niveau de l'Enseignement Supérieur s'est traduit par une politique de professionnalisation et par des projets tels que le Programme d'Appui à l'Employabilité des Jeunes diplômés de l'Enseignement Supérieur pour la création des entreprises (PRO-PAEJ) lancé le 19 février 2020 et la création d'un statut d'étudiant entrepreneur (Circulaire n° 23-00001 du 13 janvier 2023). Ces politiques traduisent un dispositif particulier de promotion de l'emploi (Abdourhaman, 2018). Mais aussi et surtout de l'auto-emploi. Nonobstant la pertinence de ces intentions, il est néanmoins possible de noter quelques éléments de curiosité.

Premièrement, promouvoir l'entrepreneuriat à travers une politique de professionnalisation requiert le développement de l'esprit d'entreprise. Mais il se peut que la réalité soit loin de la concrétisation de cet objectif. Car le diagnostic du MINEFOP (2016) indique que la situation économique camerounaise est caractérisée par un faible esprit entrepreneurial. En outre, alors que l'État incite à l'auto-emploi à travers l'entrepreneuriat, les jeunes eux, sont plus attirés par l'emploi public (Njengoué Ngamaleu et Nkelzok Komtsindi, 2017).

Deuxièmement, en examinant les diplômes délivrés au niveau des Universités d'État, on constate qu'il y a plus de diplômes académiques que de diplômes professionnels. On a dans l'ensemble près de 65% de diplômes académiques contre 35% de nature professionnelle (Direction des accréditations universitaires et de la qualité, 2020). De plus, dans ce document, il ressort que même dans le domaine des sciences et technologies, il y a 91 licences académiques contre 33 de nature professionnelle ; 141 master recherche contre 64 de nature professionnelle (Direction des accréditations universitaires et de la qualité, 2020). Cette situation apparaît curieuse quand on sait que l'orientation de l'économie camerounaise est portée par la croissance. Or, cette dernière ne peut réellement prendre corps que si elle est soutenue à la fois par un système de formation en grande partie professionnel, avec en toile de fond, l'impulsion d'une dynamique entrepreneuriale. Les lacunes de l'Enseignement Supérieur camerounais ne concernent pas seulement la question de l'emploi, elles peuvent également être adressées à la recherche universitaire.

#### **4.4 La recherche universitaire camerounaise**

L'émergence de l'économie du savoir, partiellement attribuée à la mondialisation ainsi qu'aux progrès technologiques, a davantage amplifié le pouvoir de la connaissance au sein des sociétés contemporaines. L'explosion des Technologies de l'Information et de la Communication a accéléré la production et la diffusion des savoirs, donnant ainsi à la recherche universitaire une importance qu'elle n'avait manifestement jamais eu par le passé. Cette tendance n'est pas étrangère à l'Enseignement Supérieur camerounais, puisque le cap est de faire migrer les universités vers des universités de « troisième génération ».

La recherche est une des missions traditionnelles dévolues à l'Enseignement Supérieur, notamment au système universitaire. On peut la définir comme « the diligent systematic enquiry into nature and society to validate and refine existing knowledge and to generate new knowledge » (Naidoo, 2011, p. 47). Cette activité est consacrée par la loi portant orientation de l'Enseignement Supérieur, comme étant l'une des missions essentielles assignées à ce niveau d'enseignement.

De par la position que les universités occupent en matière de production et de diffusion de connaissances, elles ont un rôle fondamental dans cet environnement marqué par des mutations imposées par les économies mondiales. Les universités possèdent, en effet, une quantité importante de connaissances qu'elles ont produites par le biais d'une multitude d'activités de recherche. Les universités s'attèlent aujourd'hui à valoriser, économiquement surtout, les résultats de leurs activités de recherche (Pirnay et al., 2016).

L'innovation représente également un aspect important dont l'Enseignement Supérieur fait office de principal dépositaire. Elle n'est pas détachée de la recherche universitaire car elle découle de cette dernière. D'ailleurs, elle est l'une de ses expressions les plus patentes. Suivant l'approche de l'innovation universitaire, les résultats des recherches doivent donner lieu à des savoirs nouveaux (pouvant prendre la forme d'un bien ou d'un service), d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques des organisations. Dans ce sens, l'innovation universitaire peut constituer un facteur de croissance en ceci que les productions qu'elle met sur pied représentent des simples signes de production ou des biens économiques. L'évocation de la recherche et de l'innovation se rapporte à la question du système national de recherche et d'innovation.

Le Cameroun, comme tous les pays du monde ou presque, s'est inscrit dans cette tendance mondiale qui veut que la recherche et l'innovation soient définies comme des priorités nationales. Dans ce cadre, la loi d'orientation portant sur l'Enseignement Supérieur a inscrit l'innovation comme une des activités à développer pour le rayonnement de ce niveau d'enseignement, afin d'avoir un impact sur la croissance nationale.

Seulement, s'il est vrai que certaines ont une participation positive sur la croissance économique, il demeure que d'autres continuent d'avoir des contributions à la croissance de l'ordre de 1, comme le montre le tableau ci-après :

Tableau 4: contribution des Universités d'État à la croissance en %

Universités	Années						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Université de Bamenda	Na	0,32	0,03	3,03	0,38	-0,47	-0,11
Universités de Buea	-2,67	0,81	-1,13	-0,08	-0,34	3,49	2,66
Universités de Douala	0,08	0,85	3,08	-0,75	-1,33	3,21	3,83
Universités de Dschang	-1,84	0,01	0,42	0,90	2,76	0,80	-0,63
Universités de Maroua	-0,16	1,26	-0,77	1,74	0,66	-1,15	-0,69
Universités de Ngaoundéré	-0,30	0,53	0,42	1,14	2,03	1,93	2,30
Universités de Yaoundé I	-0,95	2,94	-0,88	2,23	-0,84	2,80	-1,14
Universités de Yaoundé II	-0,50	1,58	-0,74	4,77	1,05	-6,76	1,39

Source : Annuaire statistique MINESUP 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021

Ce tableau montre qu'en dépit des efforts que fournit le gouvernement, la recherche demeure faible en termes d'impact sur le développement. Par ailleurs, le système de recherche

et d'innovation universitaires n'ont véritablement de valeurs de nos jours que si elles sont adossées sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

#### **4.5 L'Enseignement Supérieur et les Technologie de l'Information et de la Communication**

Les Technologies de l'Information et de la Communication représentent, sur le plan économique, l'un des domaines les plus marquants de notre siècle. Étant dans l'ère de l'information et dans un contexte de l'économie du savoir, les TIC constituent un moyen indispensable pour toute société désireuse d'une ouverture au monde. Étant donné que les systèmes éducatifs en général et ceux de l'Enseignement Supérieur en particulier représentent des facteurs vitaux de la croissance économique, il est impensable qu'il échappe à la mode des technologies de l'information et de la communication.

Les applications des TIC sont particulièrement puissantes et non controversées dans la fonction de recherche de l'Enseignement Supérieur. Selon Balasubramani et ses collaborateurs (2009), quatre domaines sont particulièrement indispensables. Premièrement, l'augmentation de la bande passante et de la puissance des calculs disponibles a permis d'effectuer des calculs complexes sur de grands ensembles de données. Deuxièmement, les liens de communication font qu'il est possible que les équipes de recherche soient réparties à travers le monde au lieu d'être concentrées. Troisièmement, la combinaison des communications et des bibliothèques numériques régule l'accès aux ressources académiques, en enrichissant les petites institutions et celles à l'extérieur des grandes villes. Quatrièmement, tirer pleinement parti de ces tendances pour créer de nouvelles dynamiques dans la recherche exige des politiques nationales en matière de TIC dans l'Enseignement Supérieur et la mise en place de systèmes d'information conjoints reliant tous les établissements d'Enseignement Supérieur. Pour ces applications, la bande passante élevée est la principale priorité, puisqu'elle permet d'agréger la puissance de calcul en reliant les équipements.

Ces différentes applications ont ainsi une influence sur la pratique de recherche du système universitaire en ceci qu'elle participe à la promotion de sa qualité. Cette dernière peut se traduire dans le traitement des données (les logiciels tels que MySQL, SPSS, Zotero, Nvivo etc.), les bases de données (revues, librairies virtuelles, journaux scientifiques) (Balasubramani et al., 2009). Les TICs permettent également de connecter tous les chercheurs de la communauté scientifique, d'être liés par le biais de réseaux sociaux, réseaux scientifiques, la visioconférence et la messagerie électronique. À cela, il est possible d'ajouter les apports sur le plan du processus d'enseignement et d'apprentissage, notamment à travers le *e-learning* (Karsenti et

Collin, 2013). En clair, les TICs sont largement bénéfiques pour l'éducation et pour l'Enseignement Supérieur en particulier. De ce fait, les États se doivent s'en approprier en mettant sur pied des politiques nationales et institutionnelles qui aillent dans ce sens.

Le gouvernement camerounais a inscrit la question des TICs dans sa stratégie d'éducation (DSSEF, 2013). Dans ce cadre, il a conçu des projets qui adressent cette question au niveau de l'Enseignement Supérieur. L'un des projets le plus représentatif de cet ensemble est le « e-national higher education network ». Ce projet, qui s'inscrit dans le cadre de la gouvernance numérique de la Nouvelle Gouvernance Universitaire, entend parvenir à l'objectif de l'édification de l'Université camerounaise de la troisième génération. Ce projet s'est donné, entre autres, pour objectifs : la construction des centres de développement du numérique et des *data centers* universitaires, le développement du *e-learning*, le *e-administration* et la dotation des étudiants en ordinateurs. En outre, le ministère de l'Enseignement Supérieur, par son Ministre d'État, a signé, le 8 septembre 2020, un accord-cadre avec la *Cameroon Telecommunications* (Camtel). Cet accord vise quatre principaux objectifs à savoir : une meilleure traçabilité mondiale des Universités, une qualité optimale du service internet, une capacitation accrue de la bande passante et une meilleure intelligibilité juridique de la bande passante.

Cependant, en dépit de toutes ces actions, le diagnostic du Plan Stratégique Cameroun Numérique 2020 (2016) constate, que seules 28 sur 33 sites des universités d'État sont connectés à internet. Ce document ajoute par ailleurs qu'il n'y pas encore de bibliothèques numériques digne de ce nom. Ce constat est couronné par un taux d'utilisation internet large bande (accès haut débit à l'internet public) de l'ordre de 4%, ce qui empêche une mise en œuvre réelle du *e-learning*, compte tenu du volume de bande passante qu'elle requiert. Au regard de toutes ces observations, on peut être amené à questionner la planification de l'Enseignement Supérieur.

## **5. Problème**

Les sections précédentes révèlent que l'Enseignement Supérieur en général et celui du Cameroun en particulier ont un ensemble de missions et d'objectifs à réaliser. Ils sont exprimés par une politique éducative générale, déclinée en programmes et projets. Seulement, cette planification présente un ensemble de lacunes. Ces dernières se rapportent à l'emploi, l'entrepreneuriat, la recherche, les TIC, les effectifs des étudiants, l'encadrement des étudiants et les infrastructures académiques. Les constats sur ces éléments font état de ce qu'il y a un problème de cohérence qui se manifeste par décalage entre les politiques et la réalité. Car ce

qui s'observe a du mal à refléter ce qui a été défini en amont. Or, en matière de gouvernance et de pilotage des systèmes éducatifs, la cohérence suggère qu'il y ait une uniformité entre les politiques et la pratique (Fullan et Quinn, 2018). En d'autres termes, les actions entreprises par une organisation doivent pouvoir se refléter sur le terrain.

## **6. Question de départ, objectif général et enjeux de l'étude**

Cette situation intrigante a suscité le questionnement de départ suivant : *Quelle cohérence sous-tend une planification marquée par un décalage entre les politiques et la réalité ?* L'objectif de cette étude est d'identifier ou de déterminer la cohérence qui sous-tend la mise en œuvre d'une planification dans laquelle il y a un décalage entre les politiques et la réalité.

À partir de la question et de l'objectif formulés, les enjeux de cette étude sont de trois ordres : théorique, méthodologique et pratique (ou managérial). Sur le plan théorique, cette étude souhaite, à partir de la réfutation faite plus haut, approfondir l'analyse du concept de cohérence et faire ressortir sa complexité dans le domaine de la planification en général et celle de l'éducation en particulier. À cet effet, elle va essayer de revisiter le concept de cohérence en mettant en relief ses facettes, et si possible, fournir une nouvelle compréhension (nouvelle perspective), allant au-delà de la littérature scientifique. De plus, elle tentera de construire une grille d'analyse (un modèle), à partir des théories mobilisées et des variables identifiées.

D'un point de vue méthodologique, cette étude entend apporter une nouvelle façon d'appréhender la cohérence à travers la construction d'un dispositif de recherche. Ce dernier sera élaboré à partir d'une discussion à la fois épistémologique et méthodologique. Cette construction va se poursuivre par la mise en relief d'un ensemble de variables qui vont permettre de saisir les aspects théoriques et pratiques de la cohérence. À partir de ces variables, nous aurons des éléments empiriques à partir desquels nous collecterons les données pour répondre à la question de recherche.

D'un point de vue pratique, cette étude a une dimension évaluative. Dans ce sens, elle va permettre, à partir du modèle proposé, d'apprécier les activités relatives à la mise en œuvre des programmes dans le cadre de la planification de l'Enseignement Supérieur camerounais. De manière concrète, cette étude va évaluer le système de planification des programmes en insistant sur l'adéquation entre les intentions recherchées par les planificateurs et les moyens mis en œuvre à cet effet. Une telle approche nous permettra d'identifier le type de planification qui s'opère et de voir si elle sied à l'environnement qui prévaut.

## **7. Cadre théorique de la thèse**

Sur le plan théorique, la présente étude s'inscrit dans le cadre du paradigme du *practice management* et dans le courant du *practice-based strategy approach* ou *strategy-as-practice* (Splitter et Seidl, 2015). Approche récente dans le management stratégique, elle permet d'expliquer, au niveau des opérations d'une organisation, les caractéristiques et/ou les influences du comportement de ces éléments sur la performance. Centrée sur les activités, c'est-à-dire ce que font (les actions) les organisations (ou les planificateurs pour le cas de cette étude) au quotidien, cette approche permet de comprendre, en profondeur, les déterminants de la performance des organisations. Le premier axe d'investigation de cette approche concerne le développement des théories sur les pratiques de la stratégie. Le second s'attèle à faire une analyse du processus à travers lequel la théorie de la stratégie prend corps dans la pratique, dans l'optique de comprendre l'intérêt pratique de la mise en œuvre d'une stratégie. La seconde perspective est celle dans laquelle est ancrée la présente étude.

Pour ancrer l'analyse dans ce paradigme, cette étude va recourir aux théories de la décision ou de la stratégie. Dans ce sillage, sept théories expliquant ce que signifie « décider » dans le cadre d'un processus de planification ont été convoquées. Il s'agit de la théorie rationaliste, la théorie incrémentale, la théorie contingente, la théorie post-rationaliste, la théorie du *sensemaking-sensegiving*, la théorie de la dépendance des ressources et de la théorie discursive. C'est sur la base de ces théories que le cadre d'analyse va être construit.

## **8. Structure de la thèse**

Cette thèse est subdivisée en trois parties à raison de deux chapitres par partie. La première partie est intitulée *la cohérence et les approches théoriques de la planification*. Dans cette partie, il question de faire une analyse approfondie des principaux concepts de cette étude. Ainsi, dans le premier chapitre intitulé *la cohérence : approches théoriques, méthodologiques et travaux empiriques*, on y fait une analyse critique du concept de cohérence. Dans le second chapitre qui a pour titre *les approches théoriques de la planification*, on y examine d'une manière critique le concept de planification en fournissant non seulement ses diverses explications mais aussi et surtout en la mettant en perspective avec la Renaissance africaine.

La deuxième partie est intitulée *éléments d'épistémologie et de méthodologie*. Dans cette partie, il est question de positionner la problématique de cette thèse à partir des différentes théories de la connaissance et par là, définir ou proposer la démarche qui sera suivie pour rendre compte du phénomène à l'étude. Dans cette perspective, le troisième chapitre est intitulé *discussion épistémologique des logiques de cohérence*. Ce chapitre vise à expliquer les

divergences des différentes logiques de cohérence en les situant dans un paradigme épistémologique précis. Le quatrième chapitre a pour titre *méthodologie*. Son objectif est de décrire, à partir d'une discussion, la démarche générale suivie par cette étude.

Quant à la troisième partie, elle a pour titre *logiques de cohérence dans la planification des programmes et confrontation à la littérature existante*. Il est question, dans cette partie, de procéder à l'analyse des données collectées et de mettre en relation les résultats qui en sont issus avec le cadre théorique de l'étude. Dès lors, le cinquième chapitre, qui est intitulée *logiques de cohérence véhiculées par l'élaboration des programmes*, a pour objectif de mettre en relief la logique de cohérence dominante. Alors que dans le sixième chapitre qui est intitulé *confrontation de la logique de cohérence dominante à la littérature scientifique*, vise à donner une signification aux résultats obtenus.

## **PREMIÈRE PARTIE : LA COHÉRENCE ET LES APPROCHES THÉORIQUES DE LA PLANIFICATION**

Cette première partie est articulée en deux chapitres et vise trois principaux objectifs. Premièrement, elle veut faire une présentation théorique et méthodologique de la cohérence en présentant les différentes approches définitionnelles, ainsi que les différents autres concepts qui s'y rapportent. Deuxièmement, elle examine le concept de planification en mettant en relief ses différentes approches théoriques et par là les différentes variables à prendre en compte pour fournir un cadre d'analyse de la cohérence. Ce chapitre s'achève par l'évocation de la philosophie contemporaine africaine. Enfin, chacun de ces chapitres fait un examen des différents travaux empiriques qui se rapportent à la fois à la question de la cohérence et à la question de la planification afin de positionner cette étude par rapport aux études antérieures.

## **CHAPITRE 1 : LA COHÉRENCE, APPROCHES THÉORIQUES ET TRAVAUX EMPIRIQUES**

S'il est vrai que la cohérence représente un élément essentiel aussi bien en gestion qu'en éducation, encore faudrait-il savoir ce à quoi renvoie ce concept. Cerner la nature de ce concept et définir ses contours constituent l'objet central de ce chapitre. Il va s'atteler à clarifier le concept de cohérence. Pour ce faire, il va débiter par une mise en relief des différentes façons de concevoir la cohérence. Ensuite, il va faire ressortir les différents concepts qui se rapportent à la cohérence ainsi que les démarches qui permettent de la renforcer. Après avoir fait une analyse critique des travaux empiriques existants, ce chapitre s'achève par une synthèse des idées théoriques qui caractérisent la cohérence qui aidera cette étude dans sa phase opératoire.

## **1.1 Les représentations scientifiques de la cohérence**

Étymologiquement, le mot cohérence vient du latin « cohaerentia » qui signifie « conformité », « connexion », « rapport », ou encore « convergence ». Ce mot a été employé pour la toute première fois dans le domaine de la physique pour désigner la propriété homogène qu'ont les corps. À partir de son étymologie, on peut se rendre compte que dire d'une chose qu'elle est cohérente revient à dire que cette chose dégage une harmonie, une unité, une relation, une cohésion ou encore une union complète entre les différents éléments qui la constituent. Ce mot peut donc s'appliquer à tout puisqu'elle touche à la structure de tout sur quoi elle s'applique. Dans ce sillage, même les organisations sont concernées.

Toutefois, la science est essentiellement un espace de débat. Ce dernier est caractérisé par une diversité de représentations sur une même question. Dans cette confrontation d'idées, la question de la cohérence ne déroge point à la règle. Car au sein de la communauté scientifique, les chercheurs n'ont pas les mêmes représentations de la cohérence. C'est pourquoi nous essaierons de passer en revue les différents modèles de cohérence existants.

### **1.1.1 Le modèle de cohérence de Pech-Varguez**

La cohérence telle que présentée par Pech-Varguez (2003) se situe dans le domaine du management en général et dans le champ du contrôle de gestion en particulier. Ce dernier pense que la complexité du concept de cohérence rend difficile, voire impossible, la prétention de lui donner une définition toute faite, voire unanime. C'est fort de cela que Pech-Varguez (2003) présente quatre façons de concevoir la cohérence.

#### **a. Cohérence entendue comme « le degré d'identification de l'entreprise par rapport à sa propre vocation »**

Cette conception de la cohérence est relative à l'identité et à la mission d'une organisation. Ici, une organisation est qualifiée de cohérente lorsque les activités qui sont les siennes sont en rapport ou en relation avec la mission qu'elle s'est assignée dès le départ. À titre d'exemple, une organisation comme les Éditions Clé est reconnue comme entreprise œuvrant dans le secteur de l'édition des livres. Si, du jour au lendemain, elle se retrouve à vendre des vivres frais, alors il est fort probable que cette transformation soit vue comme une incohérence. De même, un établissement scolaire a pour vocation la formation et l'éducation des apprenants. Si elle transforme en un prestataire de services de marchés publics par exemple, il est certain que ce changement de cap puisse être vu comme une transformation pas cohérente. Ces deux exemples montrent que la mission d'une organisation constitue les marques par lesquelles on

reconnait ces différentes organisations. Cette citation de Teece et ses collaborateurs (1994) en est une parfaite illustration :

Une entreprise démontre sa cohérence lorsque ses lignes de négoce entretiennent une relation, ce qui signifie qu'il existe certaines caractéristiques technologiques et de marché, communes à chacune d'elle. La cohérence d'une firme augmente en proportion au nombre de caractéristiques communes - technologiques et de marché - qui existent dans chaque ligne de nouveaux produits » (p. 4).

**b. La cohérence entendue comme « relation existante entre le discours et les pratiques développées par l'organisation »**

Toute organisation est mise sur pied avec une mission centrale. Cette dernière se décline par un ensemble d'objectifs à réaliser. Une organisation représente donc un projet en ceci qu'elle est portée par une intention qui doit prendre corps. La cohérence veut donc qu'à ce niveau, les pratiques soient l'expression des intentions ou du projet de départ. La distance entre le discours porté par une organisation et ses pratiques peut constituer un élément d'incohérence de l'organisation. Car elle altère l'image de cette dernière. Il s'agit donc, pour les organisations, d'assurer une harmonie avec leur culture, avec leurs partenaires. En un mot avec leur environnement.

**c. La cohérence entendue comme « alignement des objectifs individuels sur les objectifs supérieurs de l'organisation »**

Cette représentation de la cohérence met en lumière deux autres éléments : les objectifs individuels et les objectifs organisationnels. Chaque individu, quel qu'il soit, a un intérêt propre. Si chacune des actions des acteurs est tournée vers une logique personnelle, l'organisation est vouée à l'échec. À ce niveau, la cohérence consiste à relier les objectifs des individus à ceux de l'organisation de manière à créer une certaine homogénéité. Cette citation de Klunk (1997) le témoigne à suffire :

Sans vision, il n'existe pas de grands buts. Sans buts, il n'existe pas d'alignement ou de cohérence au sein de l'organisation. Sans cohérence, les efforts individuels et la vision entrent en conflit. Une vision partagée constitue un centre lumineux qui irradie sur l'organisation. [...]. Une vision partagée constitue le premier pas pour faire travailler ensemble et vers un objectif commun, des gens qui se méfient les uns des autres » (p. 38).

Cette affirmation témoigne de ce que les organisations sont des ensembles faits d'éléments à la fois divers et variés. Il faut les harmoniser de manière à créer une convergence de but. En d'autres termes, il s'agit de construire un organisme dont l'action collective va dans le sens de la réalisation des objectifs de l'organisation.

**d. La cohérence entendue comme « la faculté de conjuguer les différentes opérations d'un organisme en un ensemble unifié »**

Une organisation peut se définir comme un système, c'est-à-dire qu'elle est composée d'un ensemble d'éléments qui interagissent (Robbins et al., 2014). Cette interaction suppose que chaque élément a une fonction qu'elle se doit de remplir pour garder l'harmonie du système. La cohérence consiste, à ce niveau, à faire fonctionner les différents éléments du système dans la logique qui est la sienne. C'est-à-dire avec les opérations et les rôles qui lui sont reconnues. Cette façon de voir peut être appuyée par cette affirmation de Hambrick (1997) qui, parlant de la cohérence corporative la définit comme :

Une logique intégrée et les bases pour l'action de l'entreprise, son unité de propos, son unité d'action. Ce qui ne veut pas dire, que chaque pièce de l'organisation, soit égale ou agisse de la même façon, mais qu'elles se soutiennent et se renforcent mutuellement de façon à former un ensemble unifié (p. 24).

Gillies et ses collaborateurs (1997) quant à eux pensent que pour qu'un système soit cohérent, le développement d'une bonne stratégie est impératif. Car non seulement il constitue l'assise des choix, mais il représente aussi un outil d'évaluation des opportunités. Ces auteurs concluent en disant que cette démarche peut améliorer le système en termes de cohérence.

À partir de ces quatre interprétations de la cohérence, Pech-Varguez (2003) propose la définition suivante : « degré d'articulation entre les différentes fonctions des éléments d'un groupe qui permet, à travers la réalisation des objectifs individuels spécifiques, d'atteindre les objectifs généraux » (p. 66). Une organisation est donc un système qui lui-même est fait d'un ensemble de sous-systèmes. Ces dernières ont des logiques qui leur sont propres. L'organisation est donc chargée d'harmoniser les différentes opérations qui caractérisent ces différents sous-systèmes.

### **1.1.2 Le modèle de cohérence de Baillé**

Dans le cadre de sa recherche doctorale, Baillé (2016) a élaboré un modèle de cohérence. En s'appuyant sur des travaux des spécialistes en la matière, cette chercheuse présente deux types de cohérence : stratégique et organisationnelle. La première se définit comme :

Une aptitude, donc une méthode, que se donne l'organisation en vue d'établir une représentation de sa stratégie cohérente et perçue comme telle tant du point de vue de ses acteurs internes, que de celui de ses parties prenantes externes ou encore de celui des autres composantes de son environnement économique et institutionnel. La cohérence est donc comprise ici comme une condition et un résultat de l'alignement des acteurs de l'organisation autour de sa stratégie. (Travaillé et Dupuy, 2014).

Vu de cette manière, la cohérence stratégique est une démarche qui prend corps dans les actions déployées. Elle permet de garantir à la stratégie une articulation logique, à la fois dans le cadre de sa conception et de son déploiement. L'absence d'uniformité dans le déploiement de la stratégie peut affecter négativement les résultats de l'organisation, comme le témoigne cet extrait :

On retrouve l'argument qu'une incohérence entre les politiques fonctionnelles et les buts organisationnels est néfaste à la réalisation de ces derniers dans, par exemple, Baron et Kreps (1999) ou Schuler (1992) en gestion des ressources humaines, dans (Henderson & Venkatraman, 1994) en système d'information, ou encore, dans Kaplan et Norton (1996) en contrôle de gestion. (Bourguignon et Jenkins, 2004, p.33).

Le deuxième type de cohérence présentée par Baille (2016) est de type organisationnel. Selon Boitier (2002), elle exprime la relation dialogique qui doit exister entre les différentes composantes du système-organisation. Ce dernier s'établit par l'analyse de la configuration organisationnelle (l'environnement, le système de contrôle, la forme organisationnelle générale, la stratégie et les technologies utilisées). Cette conception de la cohérence accorde une grande importance au concept de « fit » (nous y reviendrons au chapitre 2) et postule que la performance d'une organisation dépend du *fit* (cohérence) entre la structure et son contexte.

En s'appuyant toujours sur les travaux de Boitier (2002), Baillé présente la cohérence organisationnelle de trois façons :

- soit (i) comme une sélection, c'est-à-dire que la cohérence est un processus d'analyse relatif à l'aboutissement de l'organisation
- soit (ii) comme une interaction, c'est-à-dire le rapport qui existe entre le contexte et le design de l'organisation
- soit (iii) comme une approche « système » c'est-à-dire comme l'établissement d'une articulation logique entre les éléments structurels et l'environnement. L'approche « système » qui va de pair avec l'approche configurationnelle, constitue l'une des grilles d'analyse les plus prisées en théories des organisations. Dans leur optique, un changement cohérent se traduit par un processus d'alignement dont l'objectif est l'harmonie entre le contexte environnemental, la stratégie et les acteurs.

À côté de ces deux facettes de la cohérence (stratégique et organisationnelle), le modèle de cohérence de Baillé (2016) a ceci de particulier qu'il expose également le niveau d'application de la cohérence. Ainsi, la cohérence peut être interne ou externe, hiérarchique ou latérale et enfin individuelle.

La cohérence a une dimension interne lorsqu'elle touche aux éléments internes de l'organisation en général et à ses ressources (ressources financières, humaines, matérielles, informationnelles, temporelles...) et à sa structuration (le déploiement concret d'une organisation) en particulier. Elle a par contre une dimension externe lorsqu'elle étudie les rapports qu'entretient une organisation avec son environnement externe.

Pour ce qui est de la cohérence hiérarchique, latérale et individuelle, elle s'applique de manière générale à l'équipe dirigeante d'une organisation (Pech-Varguez, 2003 ; Pech-Varguez et al., 2010). Elle est hiérarchique lorsqu'elle concerne les relations supérieurs-subordonnés ; latérale quand elle étudie les interrelations entre pairs au sein de l'équipe ; individuelle quand elle touche entre les choix des acteurs et ceux définis par l'organisation.

Le dernier point du modèle de cohérence de Baillé (2016) est qu'il met en exergue les mécanismes de cohérence. Pouvant être rangés dans le cadre des moyens de mise en œuvre de la cohérence, ces mécanismes sont la coordination, le contrôle, la cohésion et la coopération. Les deux premières ont, selon cette auteure, une nature technique alors que les deux dernières ont une nature sociale.

### **1.1.3 Le modèle de cohérence de Fullan et Quinn**

Le modèle de cohérence conçu par Fullan et Quinn (2018) s'applique à l'administration de l'éducation. En partant d'un contexte marqué par une multitude d'actions et de ressources à gérer, ces chercheurs en éducation pensent qu'il faut agir de manière cohérente pour garantir la réussite des réformes entreprises au sein des organisations scolaires. Le développement de la cohérence constitue pour eux un outil vital dans l'administration des systèmes éducatifs. Fullan et Quinn (2018) analysent le concept de cohérence à partir de plusieurs idées maîtresses, comme le témoigne ce passage :

Il faut des buts, des politiques et des pratiques uniformes. Miser sur la stratégie et la structure ne suffit pas. La solution exige une capacité individuelle et collective à forger une compréhension, une expertise et une volonté d'agir communes. Lorsqu'un grand nombre de personnes ont une profonde compréhension de ce qu'il faut faire – et perçoivent le rôle qu'elles peuvent jouer -, la cohérence émerge et de grandes choses peuvent se produire. (Fullan et Quinn, 2018, p. 7)

Le management d'une organisation débute par la définition d'une mission stratégique, des politiques et des actions pour concrétiser les deux premiers. Il doit donc exister une logique entre ces différents éléments de manière à ce que l'organisation parvienne à ce qu'elle a défini. L'orientation de l'organisation qui est portée par la fonction de planification représente donc un aspect important dans lequel il est nécessaire de développer la cohérence.

Une autre idée maîtresse qui ressort de cette définition est le sens. Le point de départ d'une organisation est la vision que son ou ses fondateurs ont d'elle. Réaliser cette représentation nécessite l'engagement et la compréhension de tous les membres (adhésion). Seulement, cette compréhension n'est possible que lorsque l'organisation met sur pied un système qui permet à ces derniers d'avoir pleine conscience de cette vision, à y adhérer et à faire corps avec. En d'autres termes, l'organisation doit pouvoir s'assurer que les différentes interprétations que se font les membres quant aux actions de l'organisation concourent à l'atteinte des objectifs de cette dernière. Les interprétations des membres se doivent de rester dans la culture de l'organisation. Cette dernière institue des modes de collaboration au sein de l'organisation qui, à son tour, permet de garantir une convergence de buts.

Une telle tâche n'est possible que si l'organisation dispose d'un système de gestion favorable à l'apprentissage des individus. Ce système d'apprentissage organisationnel permet à tous les membres de l'organisation d'acquérir et d'élaborer des pratiques, des connaissances, des compétences et des attitudes. Son rôle réside dans la modification plus ou moins profonde et plus ou moins durable des représentations des membres de l'organisation, la gestion des situations et les situations elles-mêmes. Le rôle de l'équipe dirigeante est donc déterminant à ce niveau, en ceci qu'elle participe à la création et à la pérennisation d'une vision commune de l'avenir, puis à s'assurer que tous les membres dans cette direction). L'apprentissage a donc une fonction d'autorégulation et d'adaptation des comportements. Cette idée peut être mise en exergue par l'extrait suivant :

Il n'y a qu'une seule façon d'atteindre une plus grande cohérence, à savoir par des actions et des interactions délibérées, en insistant sur le développement de l'expertise ainsi que sur la clarté et la précision de la pratique, la transparence, le suivi des progrès et la correction continue. Tout cela exige un juste équilibre entre « l'insistance et le soutien », c'est-à-dire établir une culture bienveillante et focalisée, axée sur le progrès. (Fullan et Quinn, 2018, p. 8)

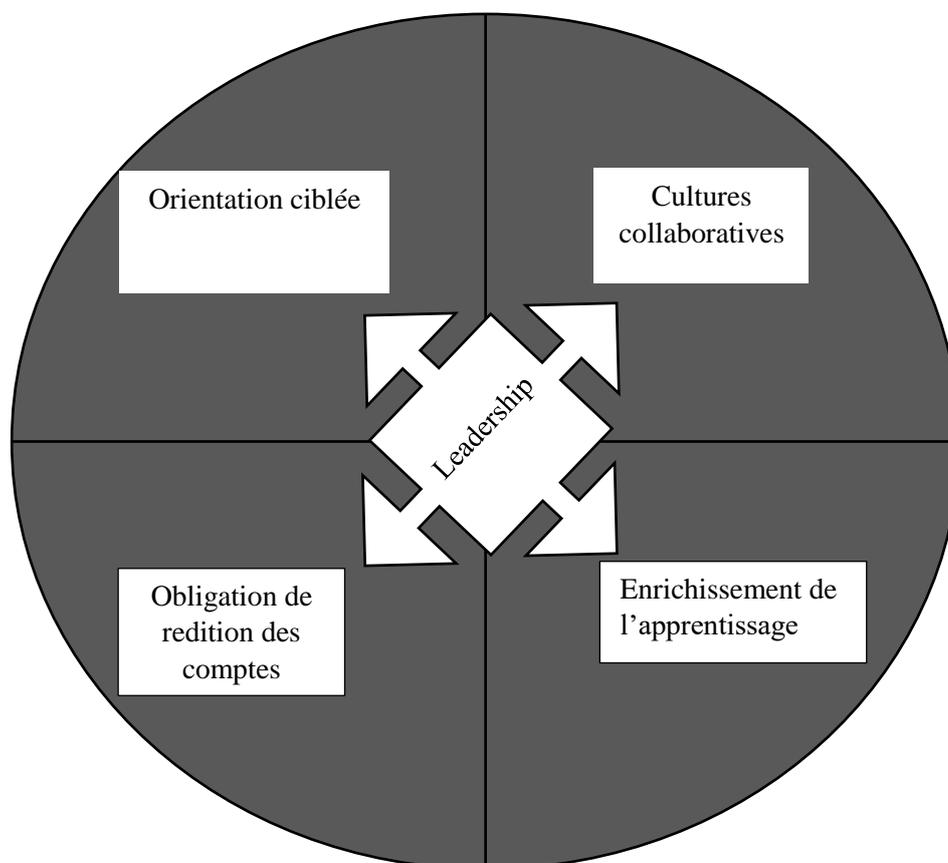
Cette autre définition met en relief une autre idée-maîtresse de la cohérence selon Fullan et Quinn (2018). Il s'agit de l'idée de contrôle. Cette fonction représente un instrument important dans la gestion des organisations. Et celles dédiées à l'éducation n'échappent guère à la règle. Le contrôle fonctionne un peu comme une courroie qui assure une cohérence entre la planification stratégique et la planification opérationnelle. D'où la question de la recherche d'uniformité entre les buts, les politiques et les pratiques (Fullan et Quinn, 2018).

Une organisation scolaire est, de nos jours, astreinte à des impératifs de performances. Ce postulat implique une atteinte des objectifs (efficacité) et une minimisation des coûts (efficacité). Seulement, la rationalité des agents est généralement guidée par des intérêts

personnels. Pour s'assurer donc que les actions menées par les membres de l'organisation sont conformes aux préconisations de départ et corriger les éventuels écarts qui pourront se présenter, le contrôle apparaît comme l'instrument idéal. Il renseigne sur l'évolution des activités exécutés au sein d'une organisation, soit de manière permanente ou de manière intermittente.

À partir de ces idées maîtresses, Fullan et Quinn (2018) ont mis sur pied un cadre d'analyse de la cohérence. Ce cadre est constitué de quatre principaux éléments que sont l'orientation ciblée, les cultures collaboratives, l'enrichissement de l'apprentissage et la réédition des comptes. Ce cadre est représenté par le schéma suivant :

Figure 1: cadre de cohérence



Source : Fullan, Quinn et Adam, 2018

Ce cadre théorique représente une conceptualisation de la cohérence. Elle est mise sur pied pour favoriser la conception et l'élaboration d'un protocole d'action afin que les organisations d'éducation s'assurent de la cohérence de leurs actions. À cet effet, l'orientation ciblée permet de cerner les mesures à prendre pour contrer la surcharge, la fragmentation et les distractions. Elle permet également d'établir une stratégie de changement qui favorise la transformation des pratiques. Les cultures collaboratives permettent de concevoir un plan qui favorise un apprentissage professionnel soutenu et systématique d'une part. D'autre part, elles participent

du renforcement du travail collaboratif. Pour ce qui est de l'enrichissement de l'apprentissage, il permet de concevoir un cadre de cohérence pédagogique ainsi qu'une stratégie de mise en œuvre. Quant à l'obligation de reddition des comptes, elle sert à cerner les stratégies qui devront être déployées pour développer la reddition des comptes internes ainsi qu'un plan pour favoriser le développement de la reddition des comptes externes.

Toutefois, une condition pour que ces quatre dimensions du développement de la cohérence aient de la réussite dans leur mise en œuvre est requise. Cette condition est qu'elles soient accompagnées d'un leadership réel à tous les échelons de l'organisation. Le développement de la cohérence participe donc à la conception, la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation d'une stratégie fondée sur des moteurs efficaces. De même, elle aide à la conception d'un processus permettant de s'assurer que les objectifs sont clairs pour tout le monde et bien compris (Fullan et Quinn, 2018 ; Fullan, Quinn et Adam, 2018).

#### **1.1.4 Le modèle de cohérence de De Ketele et Gerard**

La représentation de la cohérence développée par De Ketele et Gerard (2007) s'adosse sur la recherche de la qualité, notamment dans le pilotage d'un système éducatif. Ils partent du postulat selon lequel la question de la qualité est une exigence fondamentale de tout système éducatif. Cette qualité se traduit par un ensemble de « sous-qualités » dont la somme donne lieu à ce qu'on appelle généralement la « qualité totale ».

Étant donné qu'un système d'éducation constitue un grand ensemble fait de plusieurs composantes, son pilotage doit prendre en compte ces différents éléments pour atteindre les objectifs du système éducatif. Les composantes fondamentales d'une organisation sont, selon De Ketele et Gérard (2007), l'environnement (environnement des besoins, des normes et des stratégies d'acteurs), les intentions (objectifs et effets attendus sur le terrain), des moyens (ressources ou contraintes).

L'aspect qualité du pilotage d'un système éducatif vise à dégager des objectifs ainsi que des effets attendus sur le terrain. Une fois que les besoins ont été analysés, que les règles et les stratégies des acteurs ont été prises en compte, l'organisation peut décider d'envisager ses objectifs. Une fois cela fait, elle peut passer à sa mise en œuvre.

À partir de ces éléments théoriques, De Ketele et Gerard (2007) observent que la question de la qualité est fondamentalement une question de rapport. Ce dernier s'établit « entre un objet sur lequel on recueille des informations « le référé », et un « référentiel » qui sert de critère de la comparaison » (p. 7). C'est ainsi qu'ils définissent la cohérence comme « le rapport ou le degré de conformité qui existe entre les moyens (ressources/contraintes et stratégies) et

l'objectifs fixé » (p. 8). Le modèle de cohérence de De Ketele et Gerard (2007) s'articulent donc entre les moyens (ressources, les contraintes, les stratégies etc.) et les intentions (objectifs et EATs).

Ces différentes représentations de la cohérence sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 5: Synthèses des idées théoriques des modèles de cohérence

Modèles	Structure
Pech-Varguez (2003)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Degré d'identification de l'entreprise par rapport à sa propre vocation (Mission de l'organisation)</li> <li>2. Relation existante entre le discours et les pratiques de l'organisation (Conformité)</li> <li>3. Alignement des objectifs individuels sur les objectifs supérieurs de l'organisation (Vision partagée)</li> <li>4. Faculté de conjuguer les différentes opérations d'un organisme en un ensemble unifié (Organisation)</li> </ol>
Fullan et Quinn (2018)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientation ciblée (anticipation, prévision)</li> <li>2. Cultures collaboratives (compréhension commune et connaissances partagées)</li> <li>3. Enrichissement de l'apprentissage (autorégulation et adaptation des comportements)</li> <li>4. Reddition des comptes (évaluation)</li> <li>5. Leadership (donner du sens à l'action collective)</li> </ol>
De Ketele et Gerard (2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objectifs</li> <li>2. Moyens (ressources, contraintes et stratégies)</li> </ol>

### Définition de la cohérence dans le cadre de cette étude

Les différentes approches définitionnelles présentées en amont ont pour chacune d'elle des spécificités. Toutefois, il reste constant qu'elles s'appliquent à un système, qu'elle requiert la présence d'au moins deux éléments (les intentions et les moyens), et ces derniers doivent être liés par une relation dans laquelle n'intervient aucune contradiction (Meier, 2008). Ces quatre modèles offrent chacun en ce qui le concerne, un éclairage particulier en ce qui concerne la compréhension de la cohérence. Le modèle de Pech-Varguez (2003) nous permet de comprendre qu'il y a cohérence lorsque le discours prend corps dans la réalité. Cette auteur aborde, d'une certaine façon, la question de l'uniformité entre buts, politiques et réalité comme le veut le modèle de Fullan et Quinn (2018). Ou encore la question de la conformité entre les moyens et les intentions comme le souligne le modèle de De Ketele et Gérard (2007). Par contre le modèle de Baillé (2016) souligne que la cohérence peut avoir deux niveaux : stratégique et

organisationnelle. Aussi tend-elle à indiquer que la cohérence est un phénomène reposant sur des mécanismes. En tant que tel, elle est le fruit des membres de l'organisation.

Ainsi, vu que la présente recherche se penche essentiellement sur les programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais, la définition opératoire qui sera adoptée dans le cadre de cette étude est adossée sur la cohérence stratégique telle qu'exposée par Baillé (2016). Ainsi, par une adaptation des cadres offerts par De Ketele et Gerard (2007) et Travaillé et Dupuy (2014), cette étude voit la cohérence comme une façon de faire d'une organisation par laquelle elle crée une uniformité entre ses moyens et ses intentions. Après avoir fait cette clarification conceptuelle, voyons maintenant les concepts associés à la cohérence.

## **1.2 Les concepts associés à la cohérence**

La cohérence est un concept présent dans le domaine du management. Bien que rarement employé, il est au cœur de l'histoire des organisations. En remontant l'évolution du management, on peut y trouver des éléments qui s'y rapportent et qui lui donnent ses premières fondations scientifiques dans le domaine. Si on part de la définition fonctionnelle de management, elle se traduit par un processus à quatre fonctions : planifier, organiser, diriger et contrôler (Robbins et al., 2014). Seulement, l'histoire des sciences de gestion fait observer que, de ces quatre fonctions, la fonction d'organisation est celle qui a donné à la cohérence ses premières assises fondatrices (Fiol et Hubault, 1996).

En effet, la naissance de la cohérence en gestion remonte au début du XX<sup>e</sup> siècle. Notamment avec l'avènement de l'École classique du management. Les premières prémises de ce concept sont attribuées, à cet effet, à Taylor et à Fayol. Les travaux de ces deux auteurs ont considérablement transformé le système de gestion des organisations. Leurs réflexions a débouché sur la rationalisation du travail. Ils ont mis sur pied un ensemble de principes pour la réalisation des tâches pour l'optimisation du rendement des organisations.

### **1.2.1 La coordination**

La coordination représente l'un des principes rationnels mis sur pied par l'École classique du management. Face à la gestion désordonnée des organisations qui avait cours à cette période, ils ont déterminé un ensemble de principes garants d'un travail mieux structuré. Ces dernières sont la division du travail et l'administration. Meier (2009) définit la coordination comme « le mode de collaboration instituée entre les services et départements d'une organisation » (p. 46). C'est un principe qui permet de répondre aux questions suivantes : comment faire travailler les individus ensemble ? Comment relier les unités de l'entreprise ? Dans quelle mesure existe-t-il

des procédures pour définir les tâches ? La coordination est un moyen d'action qui peut se faire de plusieurs manières.

#### **a. La coordination par la division du travail**

Le principe de la division du travail a été conçu par Taylor (1911). Notamment avec sa théorie de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) que d'autres appellent encore management scientifique. Cette théorie apporte une rationalisation du travail et définit la manière optimale de réaliser une tâche. Cette intention peut être illustrée par les propos suivants de (Robbins et al., 2014) :

Taylor a pour ambition de révolutionner les mentalités- celles des ouvriers comme celles des patrons- en établissant des règles claires permettant d'améliorer la productivité. Il dégage quatre principes de base du management et affirme que le respect de ces principes assurera la prospérité de tous : les employés seront mieux payés et les dirigeants verront leurs bénéfices augmenter. (p.4).

Le déficit de convergence auquel font face les organisations de cette période requiert la définition d'un ensemble de principes qui permettront d'harmoniser le travail. Ces principes sont au nombre de quatre :

- Substituer à l'empirisme traditionnel la connaissance scientifique des divers aspects du travail de chaque individu
- Sélectionner, former, éduquer et perfectionner scientifiquement les ouvriers (car auparavant on leur faisait choisir leur métier et ils se formaient seuls, du mieux qu'ils pouvaient)
- Établir une coopération franche avec les ouvriers de manière à s'assurer que l'ensemble du travail soit effectué conformément aux principes scientifiques établis
- Répartir le travail et les responsabilités de manière à peu près égale entre la direction et les ouvriers. La direction se chargera de toutes les tâches pour lesquelles elle se montrera plus compétente que les ouvriers (car auparavant la quasi-totalité du travail et la majorité des responsabilités incombent à ces derniers).

On peut constater que cette pensée taylorienne n'emploie pas directement le mot cohérence. Toutefois, il n'en demeure pas moins vrai que le problème d'organisation scientifique du travail pose un problème de cohérence. Car face à la gestion désordonnée des organisations, son souci est de construire et de proposer une méthodologie garante d'une harmonie entre ce que veulent les individus et ce que veulent les organisations, comme le montre cet extrait :

Avec l'organisation scientifique, les intérêts véritables des deux partis sont les mêmes ; la prospérité de l'employeur ne peut durer que si elle est accompagnée de celle de l'employé et inversement ; il est ainsi possible de donner à l'un et à l'autre ce qu'ils désirent : à l'ouvrier, de gros salaires et au patron, une main d'œuvre bon marché. » (Taylor, 1911, p.32)

En appliquant les principes théoriques de Taylor, toute organisation est susceptible d'améliorer son rendement. Elle réduisait en même temps les possibilités de divergences propres aux structures de cette période. En d'autres termes, le management scientifique de Taylor donnait lieu à la maximalisation du gain.

L'Organisation Scientifique du Travail a connu un succès extraordinaire dans le monde. Abondamment sollicité pour des conférences pour l'enseignement du management scientifique, Taylor va voir plusieurs organisations adopter au moins l'un des principes de sa théorie. En 1908, la Havard Business School va faire de la théorie taylorienne la pierre angulaire du management moderne. Si bien qu'elle va l'imposer dans tous ses programmes de formation.

Néanmoins, bien que le management scientifique ait eu un écho important avec son principe de division du travail, il n'a pas été pas la seule théorie révolutionnaire de cette période. La théorie administrative a apporté également un plus à l'amélioration dans la théorie des organisations.

## **b. La coordination par l'administration**

Avec la publication de son livre traité « d'Administration industrielle et générale » publié en 1916, Fayol va révolutionner la gestion des organisations. Le modèle de division du travail qu'il va développer est axé sur les fonctions du dirigeant. L'organisation, la deuxième de ces fonctions, est une action qui consiste, selon lui à, pourvoir une organisation en capitaux, matériel, instruments et personnels pour la réalisation des objectifs. Organiser revient ainsi à « ...constituer le double organisme, matériel et social, de l'entreprise ; ... » (p. 8). L'organisme social qu'évoque l'auteur ici renvoie à l'idée d'unité tournée vers des fins communes. Il l'exprime en ces termes ; « les organes du corps social, ainsi que les individus qui composent ces organes et nous cherchons quelles sont les conditions que les uns et les autres doivent remplir pour que le corps social soit bien constitué » (p. 62-63). Cette tâche de conjugaison des efforts entre tous les constituants de l'entreprise symbolise la quête de la cohérence, si chère à la théorie fayolienne. Pour Fayol (1916), cette unité qu'il appelle « corps social » a des missions essentielles en matière de gestion :

1. Veiller à ce que le programme d'action soit mûrement préparé et fermement exécuté.

2. Veiller à ce que l'organisme social et l'organisme matériel soient en rapport avec les buts, les ressources et les besoins de l'entreprise.
3. Établir une direction unique compétente et vigoureuse.
4. Concerner les actions, coordonner les efforts.
5. Formuler des décisions claires, nettes et précises.
6. Concourir à un bon recrutement, chaque service, devant avoir à sa tête un homme compétent et actif et chaque agent devant être à la place où il peut rendre le plus de services.
7. Définir nettement les attributions. » (p. 108-109).

La théorie élaborée par Fayol (1916) insiste davantage sur les différentes fonctions de gestionnaires. Si chaque ouvrier est tenu de savoir ce qu'il est censé faire en termes de tâches, Fayol pense qu'il en va de même pour le dirigeant ou l'équipe dirigeante.

[Fayol] estime que la capacité « administrative » doit être présente, certes à des degrés divers, chez chacun, de l'ouvrier (elle fait 5 % de sa valeur – c'est peu mais ce n'est pas Taylor) au dirigeant (40 % ou 50 %) : si elle mérite une existence distincte, elle s'appuie sur des processus partout utiles, au moins en partie. » (Bouquin, 2011).

Le chef d'entreprise qu'incarnent les travaux de Fayol est une figure de transformation de l'organisation. Les rôles du chef n'ont rien d'évident, mais sa tâche est de les remplir et ce quelle que soit l'adversité.

... il assigne au nouveau chef d'entreprise, des missions aussi complexes que surprenantes pour l'époque : celle de susciter un "perfectionnement" permanent et indéfini de toutes les activités de l'entreprise, celle d'agir comme un chef politique attentif à « constituer le corps social » de l'entreprise. (Hatchuel et Segrestin, 2016, p. 3).

L'évocation par Fayol (1916) des six types d'opérations à l'œuvre au sein de toute organisation (opérations techniques, commerciales, financières, de sécurité, de comptabilité et administrative) ainsi que les concepts chère à sa doctrine (« prévoyance », « programme d'action », « État-major », « inconnu », « perfectionnement », « union du corps social ») témoignent de la complexité et de la difficulté de la tâche qui est celle du chef d'entreprise.

Tout comme l'organisation scientifique du travail, la fonction administrative participe à la recherche de la convergence des buts au sein d'une organisation. Pour Fayol (1916), la coordination qu'il présente comme une action visant à relier, unir et harmoniser tous les actes et tous les efforts, doit être adossée sur le principe de subordination des intérêts individuels à l'intérêt général.

Ce principe rappelle que, dans une entreprise, l'intérêt d'un agent, ou d'un groupe d'agent, ne doit pas prévaloir contre l'intérêt de l'entreprise. [...] Il semble qu'une telle prescription ne devrait pas être rappelée. Mais l'ignorance, l'ambition, l'égoïsme, la paresse, les faiblesses et toutes les passions humaines tendent à faire perdre de vue l'intérêt général au profit de l'intérêt particulier. » (Fayol, 1916, p.34)

Chez Fayol (1916), le chef a une fonction essentielle dans le développement de l'organisation. Il rompt ainsi avec la figure du chef d'avant lui car son objectif est de mettre la science au service des affaires. La science devient pour lui la pierre angulaire du projet de l'entreprise, qui n'est rien d'autre que ce qu'il appelle « perfectionnement ».

Parmi ces obligations [celles du chef d'entreprise nda.] l'une des plus importantes est la recherche des perfectionnements. On sait bien qu'une entreprise qui ne progresse pas est bientôt en retard sur ses rivales et qu'il faut, par conséquent, poursuivre sans cesse le progrès dans tous les domaines (Fayol 1917 p. 78)

L'une des marques de la complexité à laquelle doit faire face la figure du chef de Fayol est ce qu'il appelle l'« inconnu ». Pour la gérer, il définit un ensemble de moyens que le chef doit mettre en œuvre pour assurer l'avenir de l'organisation :

Pour décrire l'instrument de direction qui doit s'adapter au niveau d'inconnu et mobiliser le corps social de l'entreprise, Fayol choisit, à nouveau, un terme surprenant : « le programme général d'action ». Et, selon l'ampleur de l'inconnu, ce programme peut prendre trois formes que l'on peut illustrer par des pratiques de Fayol : (i) une liste d'actions et d'objectifs précis à atteindre lorsque « la part d'inconnu est réduite ; (ii) une « directive » ; (iii) « aventure ». (Hatchuel et Segrestin, 2016, p. 10).

Fayol (1916) est partisan d'une organisation bien coordonnée. Lorsqu'il expose sa pensée sur cet aspect, il fait évidemment référence à la question de la cohérence. Selon lui, cela consiste en l'accord entre les différents services, sur la connaissance des fonctions et tâches de chaque division et subdivision et leur adaptation constante à des situations. La non-application de ces principes a une incidence négative sur le rendement des organisations et peut traduire, selon cet auteur, un problème de cohérence.

Ainsi, on peut constater que le travail scientifique de Fayol a consisté en une rationalisation des fonctions des manageurs à travers la construction d'une unité sociale qui, pour lui, constitue la colonne vertébrale de toute organisation. Car elle est garante de l'harmonie organisationnelle. Voilà pourquoi il va proposer des principes dits « administratifs » ou encore managériaux. Seulement, la naissance de nouvelles formes de structures organisationnelles ainsi que la montée en puissance de la complexité vont introduire un nouveau mécanisme de cohérence à savoir : l'intégration.

### c. La coordination par l'intégration

L'intégration peut être entendue comme :

Le processus destiné à établir un effort d'unité, de convergence entre les différents sous-systèmes de l'organisation (divisions, unités, fonctions, services), en vue de maintenir un minimum de cohésion globale et d'accomplir les objectifs généraux de l'organisation. (Meier, 2009, p. 105)

Il est important de préciser que l'intégration entre dans le domaine du management des opérations et de la chaîne de valeur (*supply chain management*). Elle exprime le degré de collaboration stratégique qu'une organisation entretient avec ses partenaires. En tant qu'opération de ce segment du management, l'intégration peut se présenter sous deux formes : interne ou externe. L'intégration externe renvoie à :

[...] the degree to which a firm can partner with its key supply chain members (customers and suppliers) to structure their inter-organizational strategies, practices, procedures and behaviors into collaborative, synchronized and manageable processes in order to fulfill customer requirements. (Zhao et al., 2011, p. 19).

L'intégration externe signifie le développement d'une relation stratégique avec l'environnement externe afin de mettre sur pied des actions visant la résolution d'un ensemble de problèmes. Le partage d'informations, la planification synchrone et le travail en commun sont les éléments de l'intégration externe. Cela signifie, en d'autres termes, qu'une organisation entretient des relations avec des entités extérieures à elles. De ce fait, elle doit pouvoir l'associer à ses modalités de coordination. Pour ce qui est de l'intégration interne, elle est présentée comme : “[...] the degree to which a firm can structure its organizational practices, procedures and behaviors into collaborative, synchronized and manageable processes in order to fulfill customer requirements” (Zhao, Huo, Selen et Yan Yeung, 2011, p. 19)

L'intégration externe fait intervenir un système d'informations qu'on mobilise par le biais de la planification des ressources, une recherche en temps réel sur la collecte et l'exploitation des données, ainsi qu'une intégration des activités dans les différentes unités fonctionnelles. L'intégration interne implique également une coopération entre les unités fonctionnelles ou un travail collectif par les biais des différentes unités fonctionnelles.

L'intégration n'est pas une action simple à réaliser comme cela semble paraître en théorie. Car en pratique elle se heurte à un ensemble de difficultés telles que la diversité de parcours, de sensibilité et même d'orientation. Ce qui rend difficile l'intégration, de manière générale.

Un responsable de marketing voit la situation à travers le prisme de sa spécialité, le directeur financier la chiffre à partir de son background propre, le directeur d'une division l'étudie avec une optique "divisionnelle". Ce type de réflexe est normal pour chaque acteur d'une organisation car il trouve sa légitimité dans la défense de sa propre responsabilité ; mais cela présente le danger de le conduire à se réfugier dans une vision partielle et donc étroite de la situation. (Fiol et al., 2004, p. 131).

Cette idée de la difficulté de l'intégration est aussi soutenue par Lawrence et Lorsch (1967) qui l'expriment en ces termes :

L'intégration des différentes unités et membres d'une organisation peut difficilement se réaliser par une voie hiérarchique (autrement dit mécanisée) du fait de la nature de chaque individu et de leurs perceptions. Cela peut se traduire par des conflits qui peuvent être réduits grâce à une différenciation, (Lawrence et Lorsch, 1986) c'est-à-dire la prise en compte des « différences d'orientation cognitive et affective des cadres dans les différents départements fonctionnels d'une entreprise. (p. 28)

La question de l'intégration apparaît dès lors comme un élément susceptible de garantir la qualité au sein d'une organisation. Car pour ces auteurs, l'intégration est « la qualité de collaboration qui existe entre des départements devant unir leurs efforts pour satisfaire les demandes de l'environnement » (p. 29).

L'information représente un autre aspect important de l'intégration car elle renseigne sur l'environnement.

L'interdépendance croissante des systèmes d'information est ainsi non seulement la conséquence de l'informatisation croissante des fonctions de l'entreprise et des échanges eux-mêmes en croissance, mais aussi le support d'une réponse à l'intégration organisationnelle. (Millet, 2008, p. 121)

L'intégration de l'information, par les différents moyens mis sur pied, permet de donner une harmonie à l'organisation. L'intégration par les EAI (Enterprise Application Integration) a montré la complexité des différents niveaux de cohérence nécessaires depuis les plateformes techniques (Broker, accès distant, publication...), les données (extraction, transformation, métadonnées...), les composants (transaction, services web...), les applications (connecteurs, API...), les processus (modélisation), et même les relations d'affaires (Gold-Bernstein et Ruh, 2005).

Par ailleurs, le focus de la coordination par l'intégration porte sur deux dimensions essentielles : les liens opérationnels et les liens organisationnels (Simatupang, Wright et Sridharan, 2002). Les liens opérationnels sont une dimension qui renvoie à la coordination par les processus. Cette coordination est un support qui aboutit sur de véritables processus de

collaboration. Les liens organisationnels impliquent une dépendance conduisant à un partage de la connaissance sur la demande finale et les ressources de la chaîne pour supporter les processus de décision comme le montre le tableau suivant :

Tableau 6: focus de la coordination par l'intégration

	Mutualisation de la coordination	
	Des processus	De la compréhension
Complémentarité		
Focus de la coordination	Liens opérationnels	Partage d'informations (objet : information)
	Liens organisationnels	Apprentissage collectif (objet : connaissances et capacités)

Source : Simatupang et al., 2002

L'intégration apparaît donc comme essentielle dans la construction et le maintien de l'harmonie d'une organisation par les opérations et les éléments qu'elle adresse. La coordination n'est pas le seul moyen par lequel on peut assurer la cohérence. Car la cohésion peut aussi aider à la garantir.

### 1.2.2 La cohésion

La cohésion représente un moyen important pour la construction d'une convergence au sein d'une organisation. On a par moment des raisons de croire, à tort d'ailleurs, que ce concept est synonyme de cohérence. Même s'il faut reconnaître qu'ils sont proches, leurs significations sont différentes. Pour Meier (2008), on entend par cohésion le « degré d'attachement réciproque entre les participants et aux forces émotionnelles et cognitives qui permettent de maintenir ensemble les membres du groupe et de résister ainsi aux risques de désintégration » (p. 27). Cette définition laisse transparaître le caractère complexe de ce concept, en mettant en relief plusieurs

dimensions. C'est la raison pour laquelle Pech-Varguez (2003), présente cinq acceptions de la cohésion.

La cohésion a été conçue comme la force d'attraction qui existe entre les membres du groupe, ou comme le sentiment qui fait que les membres d'un groupe se sentent identifiés et unis, quant à leurs émotions. La cohésion a été envisagée comme le degré d'union des membres d'un groupe, psychologiquement unis, dans la poursuite d'un objectif commun. La cohésion a aussi été conceptualisée comme un mélange composé d'attributs. » (Pech-Varguez, 2003, p.68)

La première voit la cohésion comme une force d'union d'un groupe. Il s'agit de toutes les forces qui fortifient le sentiment d'appartenance à un groupe. Cette force unit le groupe d'une manière symbolique et l'empêche de se démanteler. Bien que cette force d'union puisse avoir des effets négatifs, il n'en demeure pas moins qu'elle est susceptible de donner au groupe une assise solide (Pech-Varguez, 2003). Cette représentation de la cohésion exprime sa dimension sociologique.

La deuxième acception de la cohésion voit cette dernière comme une harmonie cognitivo-affective qui s'affiche au sein d'un groupe. Cette approche est liée à l'ensemble d'éléments qui fédèrent et maintiennent le groupe ensemble. Ces éléments peuvent être de nature aussi diverse que variée : la morale du groupe, l'adhésion, la productivité, le pouvoir, la réalisation d'un travail, le sentiment d'appartenance, un bon travail d'équipe ou une compréhension partagée des rôles. La solidarité sur laquelle débouche cette acception de la cohésion vient d'un ensemble d'expériences, de tâches et de douleurs communes. On peut donc voir que cette solidarité, cette harmonie se construit par une mécanique, c'est-à-dire par un ensemble d'interrelations et d'interactions porteuse de la chose solidaire.

La troisième acception du concept de cohésion renvoie à l'adhésion à une idée. En matière de pilotage, l'adhésion signifie « le rapport ou le degré de conformité entre les enjeux personnels (opinions et actions) observés chez les acteurs et les composantes fondamentales internes de l'action (objectifs, E.A.T., ressources et stratégies, résultats) » (De Ketele et Gerard, 2007, p. 9). À partir de cette définition, on peut se rendre compte que cette approche de la cohésion est liée à l'engagement ou le compris qu'affiche les acteurs à l'endroit de toutes les composantes de l'organisation. L'obligation personnelle en tant que devoir que les acteurs ressentent à l'endroit de l'organisation est portée par une vision commune. Elle représente un élément vital car elle conduit à l'expression d'une volonté réelle et une action tournée vers l'atteinte des objectifs organisationnels. Ce qui a, par conséquent, une incidence positive sur sa performance.

La quatrième conception attribuée au concept de cohésion se rapporte au partage commun de valeurs. Cette approche touche à l'esprit d'une organisation, donc à son aspect immatériel. De ce point de vue, cette approche se rattache à la culture organisationnelle. Dans ce sillage, on peut voir la cohésion comme :

un mélange composé d'attributs comme le sentiment d'appartenance au groupe de travail, désir d'y demeurer, évaluation quantitative que les éléments font du groupe, le degré d'harmonie et de soutien qui existent entre les membres du groupe; la résistance à abandonner le groupe (dévotion); les possibilités de lier des amitiés au sein du groupe, de réaliser des réunions et de participer à la vie sociale; et la mesure selon laquelle les membres se sentent attirés pour former des associations intimes personnelles avec les autres personnes du groupe. » (Pech-Varguez, 2003, p.73)

Pour des auteurs comme Harrison et al. (1998), la cohésion peut également avoir une dimension cognitivo-affective. Ainsi, ils la présentent comme « le degré d'union psychologique des membres, qui les lie ou les attire, vers une interaction commune dans la concrétisation d'un objectif commun » (p. 96-97). Construire une telle cohérence passe par la convergence d'une vision partagée, à laquelle tout le monde adhère pour la production collective d'une harmonie organisationnelle.

La dernière conception de la cohésion donnée par Pech-Varguez (2003) peut être vue comme un mélange composé d'attributs. Cette dernière représentation de la cohésion synthétise toutes celles évoquées précédemment. Car elle voit la cohésion comme tous les éléments qui participent à l'harmonie d'une organisation.

Nous définirons la cohésion comme le degré d'adhésion volontaire des membres du groupe à un idéal, une aspiration ou un projet commun, qui leur permet, à travers le partage de valeurs et de sentiments gratifiants, de se renforcer émotionnellement les uns des autres et ainsi de faire face comme un tout, aux défis qu'ils doivent relever. » (Pech-Varguez et al., 2010, p.187)

Cette approche de la cohésion est très proche de celle de Fiol (2006) qui pense que :

La cohésion, dont nous dirons qu'elle est l'expression du sentiment communautaire au sein d'une organisation, peut se définir comme la capacité de celle-ci à former un tout, une unité fondée sur un idéal, des valeurs communes et des émotions partagées, une communauté d'esprit et de cœur. » (p. 4)

La cohésion a également une dimension d'ajustement à l'environnement comme l'évoquent Travaillé et Dupuy (2014) :

Capacité dont dispose l'organisation de s'adapter à des événements perturbateurs imprévus ou imprévisibles, et de ne pas en générer spontanément. Il s'agit donc d'une condition et d'une figure de la pérennité également proche du concept de résilience. Elle évoque par exemple des métaphores telles que celles de l'orchestre, de l'équipe sportive ou encore du peloton cycliste. En cela, elle renvoie aux images de la compréhension et de la confiance réciproques, explicites ou implicites, de la capacité de substitution entre acteurs, et donc de la solidarité organisationnelle. (p. 33)

La cohésion résulte à la fois de la dynamique des relations affectives, du mode d'organisation du groupe et de la nature des relations avec les autres groupes. La cohésion peut se manifester de différentes manières : attraction sociale entre les membres du groupe, attrait pour le groupe, homogénéité des opinions au sein du groupe (Meier, 2009).

Bien que la cohésion et la cohérence soient des concepts distincts, il n'en demeure pas moins vrai qu'ils sont deux concepts qui expriment l'idée de logique commune. La coexistence de ces deux concepts ainsi que leurs différences est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 7: différenciation entre la cohérence et la cohésion

<b>Auteur</b>	<b>Cohérence</b>	<b>Cohésion</b>
Durkheim	Solidarité organique	Solidarité mécanique
Tönnies	Communauté	Société
Weber	Communalisation	Sociation
Taylor	Division du travail	Harmonie
Fayol	Division du travail	Union, harmonie
Gulick	Différenciation l'organisation	par Différenciation par les idées
Simon	Éléments factuels	Éléments éthiques
Barnard	Organisation	Coopération
Fiol	Convergence des résultats individuels	Convergence de valeurs communielles

Source : Baillé (2016)

La présence de la cohésion au sein d'une organisation induit un ensemble d'effets sur cette dernière. Pech-Varguez (2003) en présente quatre principaux.

Le premier effet de la cohésion concerne la productivité. Le partage d'objectifs communs peut avoir une incidence sur les actions des acteurs. Car non seulement elle rassemble les acteurs mais participe également au bon fonctionnement du groupe par l'atmosphère d'implication qu'elle crée. Ce qui a, par conséquent, une influence sur les résultats des acteurs.

Le second effet se réfère à la diversité culturelle des membres d'un groupe. De fait, les hommes constituent l'une des ressources principales des organisations. Cette ressource est difficilement homogène. Parce que venant d'horizons divers, dotée de personnalités, de sensibilités et de croyances différentes. Dans ce contexte, la cohésion permet d'effacer ces cultures particulières pour bâtir une culture collective. La cohésion produit donc, de ce point de vue, la construction d'une culture organisationnelle.

Comme troisième effet, on a la qualité de l'environnement humain. La nature de l'atmosphère qui règne entre les différentes composantes de l'organisation est déterminante pour cette dernière. Il est donc une symbiose entre ses différents éléments en termes d'union, d'unité et de communion, et agit positivement sur la qualité de l'environnement humain.

En quatrième lieu, la cohésion peut agir sur la satisfaction que procure le travail. La reconnaissance des acteurs à l'appartenance à un groupe génère automatiquement un sentiment d'agir pour le groupe. Ce qui exprime un plaisir du travail que les uns et les autres éprouvent dans la réalisation de leurs tâches respectives. La cohésion peut également avoir un effet sur la confiance organisationnelle. Cette dernière peut influencer la cohésion en ceci que le sentiment de redevance et les qualités intrinsèques (honnêteté, intégrité, compétence) qu'exprime la confiance, établissent des rapports qui créent de l'harmonie. La cohésion apparaît comme un moyen de cohérence entre les membres d'une organisation. Mais un autre moyen est évoqué dans la littérature scientifique. Il s'agit de la coopération.

### **1.2.3 La coopération**

La coopération représente un autre mécanisme qui permet d'assurer la cohérence au sein d'une organisation. Ce mot est construit d'un suffixe « co » signifiant avec et d'une racine « operari » renvoyant à « travailler ». À partir de ces éléments, coopération signifie littéralement travailler ensemble, sachant que ce travail collectif est tourné vers une œuvre commune. Pour Meier (2009), la coopération peut être vue comme : « est un mode de relation entre différents acteurs, qui contribue dans un climat de confiance et d'ouverture réciproque (compréhension mutuelle) à la réalisation d'un projet collectif » (p. 45).

Dameron (2003) suggère une autre signification de ce concept. Pour elle, la coopération peut être vue comme « [...] l'action collective finalisée, elle nécessite, au niveau de l'individu, de partager consciemment une tâche commune dans des relations de réciprocité avec les autres individus au sein d'un groupe donné. » (p.9). Ces deux définitions de la coopération partagent l'idée de projet ou d'objectifs communs, propres à toute organisation. Elles insistent également sur la nécessité des individus de partager une vision commune et l'intercompréhension. C'est

cette harmonie de « corps » qui permet de garantir la cohérence de l'organisation. Seulement, on peut constater que ces deux définitions de la coopération ont une analyse particulièrement individualiste. Néanmoins, si la coopération est donc un moyen qui peut garantir, cela veut dire qu'elle obéit à une démarche précise dans le cadre de sa mise en œuvre.

#### **a. Le processus de coopération**

La coopération est un mode de relation qui s'obtient par une série d'actions. Pour Defalvard (2000), la coopération interorganisationnelle intègre toutes les actions entreprises conjointement par au moins deux organisations dans l'optique d'atteindre un but commun. Pour Salah (2008), la coopération entre les organisations constitue moyen stratégique d'assurer la cohérence d'une organisation, comme il le dit dans le passage suivant :

Le réseau de coopération est considéré comme une ressource intangible dans la mesure où il représente une forme de coordination qui guide la persistance et la durabilité des principes de l'organisation. Il facilite la création des connaissances et présente un équilibre entre l'exploration et l'exploitation ; la variété et la spécialisation. (Kouba, 2009, p.6)

L'équilibre entre l'exploration et l'exploitation auxquels font allusion ces auteurs témoigne de la recherche d'une harmonie, d'une union, d'une unité. Ce souci traduit la recherche de la cohérence. Cette dernière exprime ici la question de la configuration organisationnelle (Mintzberg, 1982). Laquelle met en relief la question de l'organisation et de son environnement (on y reviendra au chapitre 2). Étant donné que l'environnement a une influence sur l'organisation, il est important d'établir une coopération avec elle pour assurer sa survie ou sa croissance.

Smith et ses collaborateurs (1995) quant à eux pensent que les relations entre organisations peuvent se présenter comme le processus par lequel des individus, des groupes et des organisations se réunissent, interagissent et forment des relations psychologiques pour des gains ou des bénéfices communs. Cette approche conceptuelle de la coopération laisse voir que cette dernière est un mécanisme qui s'opère par un ensemble d'actions et par un ensemble de phases.

Dès lors, on peut constater que la coopération donne à voir les différentes situations dans lesquelles des liens peuvent exister entre différentes organisations. Ces liens peuvent avoir deux natures : formels ou informel. La coopération dite informelle est adossée sur des normes de comportements. Alors que la coopération formelle repose sur des obligations contractuelles (Smith et al., 1995). Ces deux types de coopération font intervenir deux types de codes culturels : les codes sociétaux et les codes propres à l'organisation. Bien que ces deux formes de

coopération soient distinctes, elles ne s'excluent pas. Elles sont complémentaires. Les mettre ensemble débouche sur l'institutionnalisation de la relation de coopération (Dameron, 2003).

Cette construction de la relation de coopération est le fruit de trois interactions entre les relations de coopération formelle et informelle : (i) les relations personnelles complètent de plus en plus les relations formelles inscrites dans des rôles, (ii) l'engagement moral se substitue de plus en plus aux contrats juridiques et (iii) la durée des relations s'étend au-delà du mandat des agents.

L'interaction qui se produit entre la coopération formelle et informelle repose sur des normes. Cette interaction a lieu pendant tout le processus d'institutionnalisation de la coopération. Ring et Van de Ven (1994) font un découpage de ce processus en trois grandes étapes : les négociations sur les attentes, les engagements pour les réalisations futures et leurs exécutions. Il est important de mentionner que ces trois séquences ne déterminent pas automatiquement le début et la fin d'une coopération. Car elles peuvent s'entrecroiser mais en touchant des éléments de nature différente. Cette analyse séquentielle octroie une importance centrale à la question de la négociation entre les différents acteurs de la coopération. Cela permet la confrontation et l'ajustement. La conséquence est donc qu'il serait difficile d'avoir une forme finalisée de coopération. Car cette dernière repose sur une recherche constante et permanente d'équilibre entre les ressorts de coopération formelle et informelle. Voilà pourquoi Ring et Van de Ven (1994) présentent les relations de coopération comme des relations insitutionnalisées (p.96).

## **b. Les formes de coopération**

Il existe deux types de coopération. La coopération complémentaire et la coopération communautaire.

La coopération complémentaire trouve sa source dans l'École classique du management. Avec Taylor (1914) notamment. Cette forme de coopération apparaît dans le but d'établir des relations entre l'employeur et les employés. La détention de pouvoir par les acteurs et l'opportunisme peuvent générer des conflits d'intérêts. Cela peut créer une incertitude et la possibilité d'opportunisme. Or, le rôle de la coopération complémentaire est, justement, de prévenir cet état. Voilà pourquoi Dameron (2001) voit la coopération complémentaire comme « le partage d'une tâche commune, entre deux individus guidés par une stratégie individuelle de gain de pouvoir pour l'accès à des ressources complémentaires ; la congruence des intérêts individuels, et ainsi la réciprocité des rapports est assurée par des engagements interindividuels » (p. 6). Cette représentation de la coopération est adossée sur une vision systémique. La toile

de fond de cette vision repose sur la logique opportuniste dans laquelle les acteurs n'agissent que dans leur propre intérêt. Cela amène les dirigeants à la régulation de ces appétits par l'institution des contrats. La coopération complémentaire obéit donc à un processus de contractualisation.

Pour ce qui est de la coopération communautaire, elle est, contrairement à la coopération complémentaire, issue de l'École des Relations humaines. Ici, l'homogénéité recherchée au sein de l'organisation n'est plus verticale mais horizontale. En d'autres termes, la reconnaissance des acteurs comme appartenant à un groupe améliore leur rendement. Cette forme de coopération est donc fondée sur l'idée d'identité et de ressemblance (Dameron, 2001). Cette dernière la définit comme une relation qui :

s'instaure dans le partage d'une tâche commune au sein d'un groupe restreint entre des individus soucieux d'être reconnu par les autres membres comme faisant partie d'un même groupe, désirant préserver et développer cette identité commune autour notamment d'objectifs partagés, dans un espace d'interactions avec d'autres groupes. (Dameron, 2001, p.8)

À travers cette définition, on peut constater que le groupe représente l'élément central de la coopération communautaire. Ce groupe se caractérise par une identité commune, des valeurs et des buts partagés. Ce commun partage de codes culturels représente le catalyseur du groupe qui, par la suite, génère l'harmonie, la solidarité et la cohésion dont l'organisation a besoin.

C'est dire que la coopération complémentaire s'attèle à harmoniser les différences. Alors que la coopération se focalise sur les ressemblances qu'elle s'attèle à construire et à consolider. Le tableau suivant illustre à suffire cette comparaison.

Tableau 8 : comparaison entre la coopération complémentaire et la coopération communautaire

	Complémentaire		Communautaire
Fondements	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Différenciation individ</li> <li>▪ Rationalité calculatoire</li> <li>▪ École classique</li> </ul>	entre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressemblance individ</li> <li>▪ Rationalité identitaire</li> <li>▪ Théorie de l'identification sociale</li> </ul>
Attributs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Congruences des intérêts individuels</li> <li>▪ Division du travail</li> <li>▪ Engagements interindividuels</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objectifs communs</li> <li>▪ Appartenance au groupe</li> <li>▪ Interactions avec des groupes externes</li> </ul>

Source : Baillé (2016)

#### 1.2.4 Le contrôle

Le contrôle est une fonction du management (Robbins et al., 2014). Pour Meier (2008), la raison de cette fonction est la suivante :

L'entreprise dans son ensemble doit, en permanence, évaluer ses performances (mesure des écarts entre les performances observées et celles attendues) et s'assurer que son fonctionnement est cohérent au regard des objectifs qu'elle s'est fixés (respect des conditions d'exécution, conformité des procédures, validité des informations diffusées). (p. 44)

À partir de cette représentation de la fonction contrôle, on peut observer qu'elle joue un rôle central dans l'assurance de la cohérence. Par ce moyen, l'organisation a la capacité de s'autoréguler par le biais de la maîtrise des flux et des processus (Meier, 2009).

Pour Robbins et ses collaborateurs (2014), le contrôle est vu comme « la fonction managériale par laquelle s'opère le suivi des activités, qui visent à garantir leur conformité aux préconisations de départ et à corriger tout écart trop important ». (p.410). Cette représentation de la cohérence témoigne de la recherche d'uniformité entre les buts, les politiques et les pratiques. Elle vise à s'assurer que les actions menées soient logiques. Qu'elles n'aient pas de contradictions entre elles. La conformité à laquelle cette définition fait allusion renvoie à une recherche de cohérence de l'agir organisationnel. La notion de contrôle, bien qu'étant un concept important en management, révèle une certaine ambiguïté (Bouquin, 2011). Cette ambiguïté vient de ce que ce concept a des logiques qui sont fonction de la culture qui la sous-tend. Dans la culture française, le contrôle signifie la « vérification ». Dans la culture anglo-saxonne par contre, le contrôle se rapporte à l'idée de « maîtrise, de surveillance et de suivi » (Bouquin, 2011).

Le contrôle-maîtrise, inhérente à la tradition anglo-saxonne, fait appel à la question de la norme. En parlant des éléments normalisés au sein d'une organisation, on a les moyens, les comportements et les résultats. Ces derniers sont déterminés à l'avance par l'organisation pour une convergence en son sein. Ces normes expriment, en réalité, une certaine rationalité portée par la culture de l'organisation. Dans la tradition française, le contrôle-vérification est la norme qui est vue comme « un moyen de tester la conformité » (Baillé, 2016, p. 39). Le test de conformité est un rapport qu'on établit entre les prescriptions et l'effectivité. L'aspect de la norme peut également être mobilisé dans le contrôle des déviations des individus ou de l'organisation (Honoré, 2006). Il consiste à « veiller à l'absence de la déviance ou, à minima, de veiller à limiter et à piloter. [...] Le premier serait normé et formaté, le second serait

disciplinaire. » (Honoré, 2006, p. 1). Ce débat sur la logique sous-jacente au contrôle peut être résumé par le tableau suivant :

Tableau 9: Contrôle selon la tradition française ou anglo-saxonne

Contrôle	Français	Anglo-saxon
Sens	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vérifier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avoir le contrôle, la maîtrise</li> <li>▪ A différencier de to check : vérifier ; monitoring : surveillance, suivi</li> </ul>
Acteur concerné	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ce que fait le contrôleur de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ce que recherche le manager</li> </ul>
Origines	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rois capétiens, le teneur de livre et de registre</li> <li>▪ Contrôleur général des finances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsable, organisateur et interprète des comptes</li> </ul>
Missions	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vérification</li> <li>▪ Tester une conformité</li> <li>▪ Renvoie à l'idée de norme de comportement et de résultat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Moyens d'avoir le contrôle en mobilisant les employés</li> <li>▪ Définir les missions de chacun, lancer et coordonner les travaux</li> <li>▪ Intègre aussi la vérification</li> </ul>

Source : Bouquin, 2016

Partant de ce tableau, on peut observer que le contrôle, quel que soit la tradition sur laquelle elle s'adosse, vise à garantir une convergence, une uniformité entre les prévisions et l'action.

#### a. Les types de contrôle

La gestion des organisations peut mettre en œuvre des contrôles qui se situent soit en amont de l'activité, soit pendant le déroulement de l'activité ou encore en aval de l'activité. Selon le niveau auquel le contrôle se rapporte, on peut parler de contrôle préventif, de contrôle continu ou de contrôle rétroactif.

Encore connu sous les noms de contrôle préventif, préliminaire ou proactif, ce type de contrôle est généralement vue comme le plus intéressant parce qu'il se déploie au départ de l'activité (Robbins et al., 2014). Il s'adresse essentiellement aux ressources de l'organisation et est orienté vers l'avenir. Cette dernière étant un domaine de liberté et donc ouverte à plusieurs scénarii. D'où l'importance de pouvoir l'anticiper.

Dans ce contexte, la nature réelle du contrôle préventif est « d'entreprendre des actions managériales avant qu'une difficulté ne surgisse » (Robbins et al., 2014, p. 419). Par cette action, les managers peuvent prévenir d'éventuels problèmes au lieu de les guérir. Ce type de contrôle présuppose une prévision en rapport avec les moyens de l'organisation. Le contrôle préventif s'apparente au contrôle stratégique. Son objectif est de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience dans le développement et la mise en œuvre de la stratégie (Mbengue et Ouakouak, 2012). C'est la raison pour laquelle elle est essentiellement focalisée sur les moyens de l'organisation. Cette pratique est intégrée dans l'analyse SWOT qui permet de faire un scanning de l'environnement. Toutefois, mettre en œuvre ce type de contrôle est conditionné par une acquisition rigoureuse et opportune de l'information. Vu la difficulté d'une parfaite maîtrise de l'information, les gestionnaires sont souvent contraints de faire appel à d'autres types de contrôle.

Le deuxième type de contrôle est le contrôle continu. Aussi connu sous l'appellation de contrôle de suivi, il intervient lors du déroulement de l'activité. Grâce à ce type de contrôle, les managers sont en mesure de résoudre des problèmes qui surviennent en cours de production, avant qu'ils ne coûtent trop cher (Robbins et al., 2014). Beaucoup d'organisations utilisent le contrôle continu pour informer les employés sur la qualité plus ou moins conforme de leur production.

Le dernier type de contrôle est le contrôle rétroactif. Il représente le type de contrôle le plus répandu. Son inconvénient principal est qu'il n'intervient que lorsque les écarts se sont déjà produits. Il repose, en effet, sur une attitude réactive. Inversement, ce type de contrôle a deux types d'avantages par rapport aux deux précédents types de contrôle. D'une part, il fournit au manager de précieuses informations sur l'efficacité de sa planification. Un faible écart entre les performances mesurées et les normes fixées en démontrera la pertinence générale. Si l'écart est plus important, le manager pourra se servir de ces informations pour la révision de sa stratégie. D'autre part, le contrôle rétroactif permet d'augmenter la motivation des employés : les gens aiment savoir s'ils ont bien travaillé ; le contrôle assouvit cette curiosité naturelle.

La forme la plus connue du contrôle continu est la surveillance directe. Quand au cours des opérations un manager surveille directement l'activité de l'employé, il est capable, simultanément, de corriger tous les écarts qu'il aura constatés.

### **1.3 Formes et niveau d'application de la cohérence**

L'analyse sur le concept de cohérence ainsi que les concepts qui lui sont associés a fait ressortir un ensemble de mécanismes. À partir de ces derniers, on peut constater que la cohérence peut s'appliquer à deux types de systèmes : la stratégie et l'organisation. Ce qui donne lieu à

deux types de cohérence : d'une part la cohérence stratégique et d'autre part la cohérence organisationnelle. De même, ces facettes de la cohérence s'appliquent également à plusieurs niveaux.

### **1.3.1 Les formes de cohérence**

#### **a. La cohérence stratégique**

La cohérence stratégique représente un instrument fondamental en matière de stratégie. Elle permet de garantir, à cette dernière, une articulation logique, à la fois dans le cadre de sa conception et de son déploiement. L'absence d'uniformité dans le déploiement de la stratégie peut affecter négativement l'organisation, comme l'illustre cet extrait :

On retrouve l'argument qu'une incohérence entre les politiques fonctionnelles et les buts organisationnels est néfaste à la réalisation de ces derniers dans, par exemple, Baron et Kreps (1999) ou Schuler (1992) en gestion des ressources humaines, dans Henderson et Venkatraman (1999) en système d'information, ou, encore, dans Kaplan et Norton (1996) en contrôle de gestion. (Bourguignon et Jenkins, 2004, p.33).

La gestion fait intervenir de nombreux outils tels que l'analyse SWOT, les tableaux de bords stratégiques, les méthodes basées sur les activités (méthode ABC). Ces outils ont été mis sur pied pour garantir la cohérence au sein d'une organisation. Surtout pour ce qui est de sa stratégie. Pour Travaillé et Dupuy (2014), on peut entendre par cohérence stratégique :

Une aptitude, donc une méthode, que se donne l'organisation en vue d'établir une représentation de sa stratégie cohérente et perçue comme telle tant du point de vue de ses acteurs internes, que de celui de ses parties prenantes externes ou encore de celui des autres composantes de son environnement économique et institutionnel. La cohérence est donc comprise ici comme une condition et un résultat de l'alignement des acteurs de l'organisation autour de sa stratégie. (p. 32)

La cohérence stratégique à ce niveau exprime une adéquation entre les intentions et l'action. L'atteinte de cette harmonie parfaite a comme médiateur les collaborateurs qui doivent mettre en pratique ce qui a été déterminé au préalable dans le cadre de la planification. Vu de cette manière, la cohérence est, d'un point de vue stratégique, un élément instrumental et technique (Bourguignon et Jenkins, 2004). Instrumental parce qu'elle permet de définir les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs ; technique parce qu'elle requiert une démarche, un processus par lequel il faut passer pour le mettre en œuvre.

## **b. La cohérence organisationnelle**

La cohérence n'est pas que liée aux choix, aux décisions et aux actions comme mentionné plus haut. Car une organisation ne se réduit pas qu'à ces éléments. À côté des éléments tangibles, il y a également des éléments intangibles. De ce fait, la cohérence peut s'appliquer à toutes les composantes de l'organisation si tant il est vrai que cette dernière, dans son ensemble, doit dégager une harmonie entre ses différentes composantes. Il est important de préciser que l'organisation est appréhendée ici comme un système. Comme tel, elle est formée d'un ensemble de constituants aussi divers que variés, avec des rôles et des tâches bien précises. Cette situation implique la mise sur pied d'un ensemble de mécanismes de manière à ce que tous ces constituants de l'organisation agissent en consonance afin de parvenir à l'atteinte des objectifs. L'aspect organisationnel apparaît donc comme une autre facette sur laquelle on peut faire une analyse de la cohérence pour voir si l'organisation forme un « organisme ».

Dans une optique « configurationnelle », l'objet de la recherche n'est plus d'identifier des liens de causalité linéaires entre variables, mais plutôt une cohérence d'ensemble entre notamment, l'environnement, le système de contrôle, la forme organisationnelle générale, la stratégie et les technologies utilisées. Le concept de *fit* (de cohérence) est central. Cette approche postule que la performance organisationnelle dépend du *fit* entre la structure et son contexte" (Drazin et Van de Ven, 1985, p.514-515). La notion de *fit* peut être comprise selon trois perspectives : la sélection, l'interaction et l'approche système. (Boitier, 2002, p. 127).

La notion de « fit » (on y reviendra dans le chapitre 2) convoquée dans cet extrait se rapporte, évidemment, à la problématique de la cohérence. Pour Boitier (2002), elle exprime la relation dialogique qui doit exister entre les différentes composantes du système-organisation. Cette interrelation doit se construire de manière réciproque, et dans une logique d'influence mutuelle. La logique de « sélection » signifie que le « fit » ou cohérence est l'aboutissement d'un processus d'analyse relatif à l'évolution de l'organisation. L'approche « interaction » renvoie au rapport qui existe entre le contexte et le design de l'organisation. Enfin, l'approche « système » quant à elle établit une articulation logique des différents éléments structurels et l'environnement. Cette approche constitue, en gestion, l'une des grilles d'analyse les plus prisées, notamment dans la théorie des organisations. « Dans l'approche configurationnelle, le changement est vu comme un processus d'alignement. Il vise à atteindre le fit entre le contexte environnemental, la stratégie et les autres variables structurelles. » (Boitier, 2002, p.128).

En dépit du fait que cette approche théorique ait subi de vives critiques, notamment en raison de l'aspect statique des modélisations qu'elle produit, il n'en demeure pas moins vrai qu'elle représente une approche théorique fructueuse pour l'analyse de la cohérence. À cet effet, sa

focale repose essentiellement sur la stratégie, l'environnement et les différentes variables structurelles. C'est la raison pour laquelle pour Boisvert et Caron (2014), la cohérence organisationnelle « va bien au-delà de la cohérence entre la stratégie et les opérations, invitant à considérer les acteurs (p. 91)

### **1.3.2 Les niveaux d'application de la cohérence**

La question de la cohérence a plusieurs niveaux d'application. Cela traduit, en réalité, la complexité de ce concept. À partir des différents travaux sur la cohérence, on a pu constater que la cohérence peut s'appliquer à l'environnement, à l'organisation et à l'individu. Cette application peut se décliner au niveau interne et externe, au niveau hiérarchique et latéral ainsi qu'au niveau de l'individu lui-même (Baillé, 2016).

#### **a. La cohérence interne et externe**

Cet aspect de la cohérence se rapporte à l'environnement et à la structuration d'une organisation. D'une manière générale, toute organisation mobilise, dans le cadre de son déploiement, un ensemble de ressources (financière, humaine, matérielle, informationnelle).

La ressource humaine représente un élément important pour une organisation. En matière de gestion, elle constitue une approche qui permet à l'entreprise de développer l'expertise, les connaissances, les compétences ainsi que les pratiques de gestion (St-Pierre et Mathieu, 2003). Cette ressource constitue la force de travail de l'organisation. Une des dimensions de la gestion des ressources humaines est l'intégration (Osibanjo et al., 2013). Cette dernière traduit une mise en cohérence entre la stratégie des ressources humaines et les besoins identifiés dans la politique générale de l'organisation (Osibanjo et al., 2013). La cohérence doit intervenir donc entre la stratégie liée à la GRH et les grandes orientations de l'organisation.

La ressource informationnelle est aussi une autre ressource pouvant permettre de garantir la cohérence au sein d'une organisation. Facteur stratégique dans la vie des organisations, la communication en général et la gestion des ressources informationnelles sont liées à l'exploitation et à l'échange d'idées et de valeurs au sein d'une organisation. Elle fait appel à l'information, la participation, la fédération, l'identification, l'implication et la convivialité. Ces éléments témoignent de ce que la communication constitue un moyen de garantir la convergence au sein d'une organisation (Michon, 1994). Mobilisé par le biais des technologies de l'information et de la communication, elle représente une plateforme pour l'agilité stratégique (Sambamurthy et al., 2003). Cette dernière exprime « la capacité de détecter puis de saisir les opportunités en rassemblant les actifs nécessaires, les connaissances et les relations requises dans les délais limités » (Reix, 2006, p. 1472).

Une autre ressource importante pour une organisation est la ressource matérielle. Aussi connu sous l'appellation de ressource physique, elle représente un ensemble de moyens tangibles qu'une organisation met en œuvre pour produire un résultat. Parmi les ressources matérielles qu'une organisation déploie dans le cadre de sa stratégie, il en est une qui est d'une importance centrale. Il s'agit de la structure. Cette dernière traduit la configuration d'une organisation, c'est-à-dire la division du travail ainsi que les modalités de coordination instituées pour le suivi des activités (Mintzberg, 1994). Cette configuration organisationnelle est liée à des facteurs à la fois internes à l'organisation (les forces et les faiblesses) et externe (les opportunités et les menaces).

Parmi les ressources internes à l'organisation, on a par exemple la taille de l'organisation. Plus une organisation est grande plus elle a de pouvoir sur le contrôle de l'environnement. L'instabilité et l'incertitude de l'environnement font que la maîtrise de cette dernière soit un impératif. Et seules les organisations d'une certaine taille sont en mesure d'avoir une telle capacité. La structure représente donc un moyen stratégique d'aligner l'organisation en fonction de l'environnement (Mintzberg, 1994).

La ressource financière quant à elle représente l'avoir financier de l'organisation en termes d'actifs (ce qu'elle a) et de passif (ce qu'elle doit). Elle permet de financer toutes les activités de l'organisation (achat de marchandise, prêts, salaires, logistique, impôts...). La ressource financière représente un facteur important dans la stratégie d'une organisation parce qu'elle conditionne et détermine les actions que cette dernière peut vouloir entreprendre.

Ainsi, la cohérence peut se rapporter aux forces et aux faiblesses d'une organisation, car elle se situe dans l'analyse du rapport harmonieux qui existe entre les différentes composantes qui sont présentes à l'intérieur de l'organisation. D'où le fait de parler de cohérence interne. De même, l'organisation dialogue avec l'environnement. Ce dernier peut lui présenter des opportunités ou des menaces. La capacité de l'organisation à pouvoir s'ajuster à ces mouvements traduit ce qu'on peut appeler la cohérence externe.

## **b. La cohérence hiérarchique, latérale et de l'individu**

Ce niveau d'application de la cohérence est lié aux relations qui existent entre les membres de l'équipe dirigeante d'une organisation (Pech-Varguez, 2003 ; Pech Varguez et al., 2010).

La cohérence telle que nous l'appréhendons ici s'applique à toute équipe de management. Elle est soit hiérarchique, quand elle concerne les relations supérieur – subordonnés, soit latérale, lorsqu'elle caractérise les interrelations entre pairs au sein de l'équipe. Il existe aussi une cohérence qu'on pourrait qualifier de matricielle, qui met en jeu les relations entre managers au sein de structures matricielles. Mais, jusqu'ici, nous n'avons été que rarement confrontés au type pur de structure matricielle. » (Fiol et de Geuser, 2007, p.6)

Fiol et Geuser, (2007) pensent que le manque de cohérence sur le plan hiérarchique et latéral ont trois principales explications. Premièrement on a le manque d'attention du dirigeant sur le climat interne de son organisation. Deuxièmement, on a la peur des conflits et de la confrontation des opinions et enfin le positionnement des managers face aux contradictions du management.

Pour ces deux auteurs, assurer une cohérence hiérarchique dans les équipes de cadres peut être un bon indicateur de la cohérence globale de l'organisation.

Il faut cependant noter que nous avons inféré au niveau organisationnel nos conclusions à partir d'observations sur la cohérence hiérarchique ou latérale, effectuées au niveau des équipes de direction. On peut légitimement interroger la possibilité d'une généralisation à tous les niveaux de l'organisation et on doit rester prudent vis-à-vis de cette généralisation. » (Fiol et De Gueuser, 2007, p.20)

Pour ce qui est de la cohérence au niveau des individus, on a vu plus haut que l'organisation est faite de plusieurs acteurs, les uns aussi différents que les autres. Du fait de cette diversité, il peut arriver parfois que ces derniers aient des intérêts ou des visions qui ne cadrent pas avec les objectifs organisationnels. Le contrôle de gestion a, en ce moment, pour objectif d'exercer une influence sur ces acteurs afin que ces derniers mettent œuvre les choix définis par l'équipe dirigeante, comme l'illustre l'extrait suivant :

L'acteur utilise ses propres représentations pour collecter des données en provenance du monde puis pour les interpréter. Ses actions sur le monde sont alors le fruit de ces interprétations et seront à leur tour objet d'interprétations. De simple exécutant d'actions pensées par d'autres, l'individu passe alors au statut d'acteur. Dès lors, « l'action sur les actions » ne peut plus s'exercer directement mais seulement par l'intermédiaire du pilotage des représentations ». Dans cette optique, les outils de gestion et plus largement le pilotage organisationnel « n'agit pas directement sur l'action, mais sur les interprétations que réalisent les acteurs en vue de leur action. (Bertrand, 2000, p. 3)

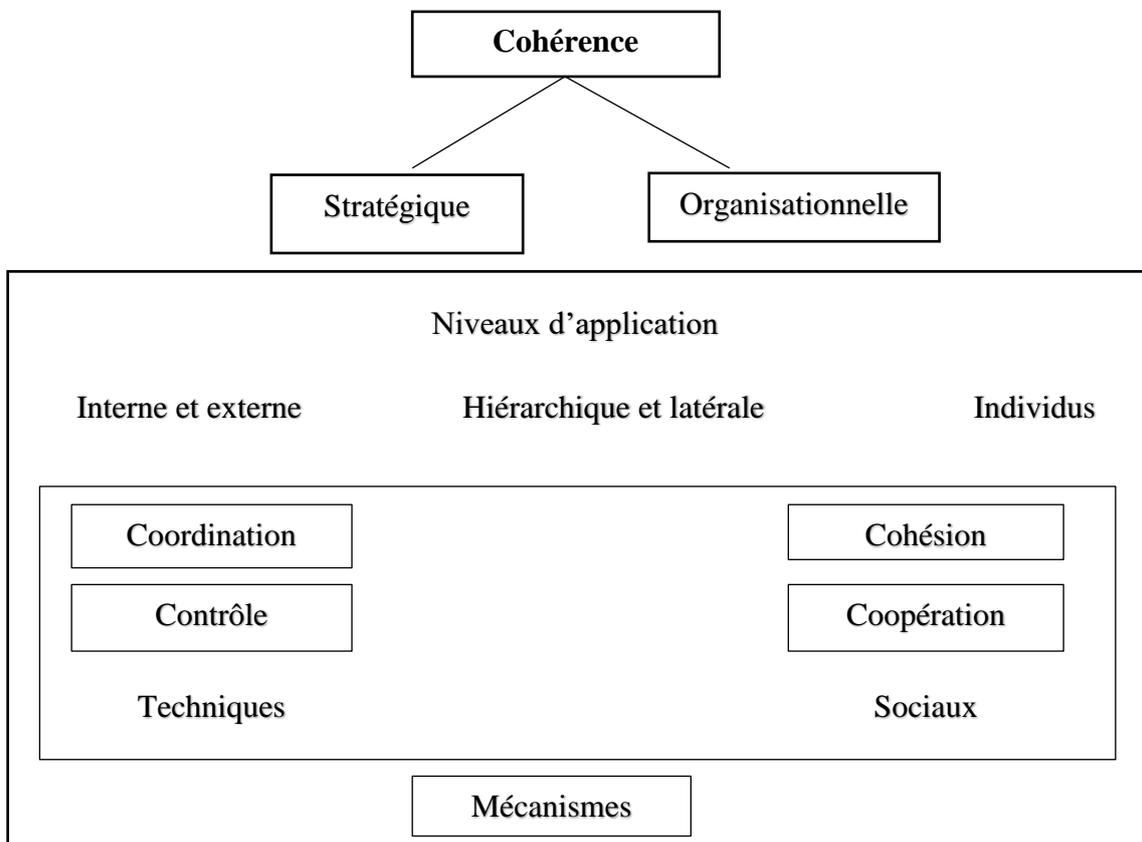
L'organisation peut faire face à des divergences et même à des dissonances. Elle est tenue de ce fait de pouvoir les polir par un ensemble de mécanismes. Les images que doivent avoir les individus de leurs activités doivent converger vers les attentes de l'organisation. L'objectif étant de préserver un minimum d'harmonie entre les acteurs, pour espérer avoir les résultats

escomptés. Cette démarche représente un élément important dans le pilotage des représentations (Bollecker et Naro, 2014).

Pour parvenir à cet objectif, le contrôle de gestion doit mobiliser un ensemble d'outils. Il s'agit par exemple des tableaux de bords. Ces derniers permettent d'influencer le comportement des acteurs en s'assurant effectivement que les actions entreprises par les individus sont véritablement celles attendues par l'organisation. Ils représentent des outils de convergence des buts en ceci qu'ils harmonisent les comportements grâce à un système commun des représentations des performances à la fois individuelles et collectives (Travaillé et Marsal, 2007).

À partir de ces éléments, on aboutit à une conceptualisation de la cohérence présentée dans la figure suivante :

Tableau 10: modèle d'analyse de la cohérence



Source : Baillé (2016)

Les éléments précédents ont permis de mettre en relief les éléments théoriques qui structurent le concept de cohérence. Maintenant il est question de voir les approches méthodologiques de la cohérence. C'est ce à quoi s'attèle la prochaine section.

## **1.4 Les démarches de renforcement de la cohérence**

### **1.4.1 La démarche OVAR.**

OVAR est l'acronyme d'Objectifs, Variables d'Action et Responsables. Cette démarche constitue un outil puissant face à une situation managériale complexe. Notamment en termes de coordination et de conception et déploiement de la stratégie (Pech-Varguez, 2003). Un gestionnaire qui manage une équipe se fait généralement une représentation mentale de sa fonction ainsi que celles de ses collaborateurs. Mais cette représentation est très peu connue de ces derniers, du fait d'une absence de communication (Fiol, 2006). De ce fait, il devient très difficile pour les membres d'une équipe de savoir ce qu'attende leur chef d'équipe. De même, chaque collaborateur se représente sa fonction suivant un ensemble de paramètres. Croyant, à tort ou à raison, avoir une idée ou une image de ce qu'attend le chef ou ses collègues de lui, il va agir dans le cadre de ses responsabilités sans s'assurer véritablement de la concordance de ses représentations avec celles des autres (chef et collaborateurs). C'est de cette situation, caractérisée par une faiblesse communicationnelle, qu'est née la démarche OVAR. Son avènement participe au développement des pratiques de gestion ainsi qu'un contrôle organisationnel qui favorise l'échange au sein de l'équipe dirigeante (Pech-Varguez, 2003).

Construite dans les années 70 par des professeurs du département « contrôle de gestion » du Groupe HEC, cette démarche s'est vue plus tard expérimentée par plusieurs organisations commerciales, par le biais d'interventions conseils ou des formations continues de ces enseignants. La visée de la démarche OVAR est d'aider les managers à communiquer leurs objectifs ainsi que tous les éléments y afférents. En clair c'est un outil d'explicitation formelle de la stratégie (Pech-Varguez, 2003 ; Fiol, 2006) d'une unité en termes d'objectifs, de moyens et de délégation d'autorité. Cette communication formelle quant à la direction de l'unité participe à la cohérence du groupe, car chaque collaborateur sait ce qui est attendu de lui.

La démarche OVAR prend généralement la forme d'une grille constituée des trois variables qui composent son acronyme à savoir les objectifs, les actions à mener ainsi que les responsables. Les objectifs sont définis et calés dans un espace-temps. Pour les atteindre, le manager va dégager les actions prioritaires à exécuter. La variable responsable quant à elle va permettre d'indiquer les différents acteurs qui participeront pour la réalisation de ces objectifs. La conception de cette grille se fait par l'équipe de direction sous le contrôle vigilant d'un expert en management (généralement en contrôle de gestion), pour garantir les respects des règles et techniques de la démarche (Fiol, 2006).

Pour Fiol et Jordan (1996), le rôle de la démarche OVAR pour l'équipe dirigeante peut se décliner par les éléments suivants :

- Maintenir leur entité « sous contrôle »
- Se représenter plus fidèlement la situation de l'entité grâce à l'interaction des points de vue
- Formaliser la répartition des responsabilités dans au sein de l'équipe

Si on se réfère à Fiol et Jordan (1996) et Fiol, Jordan et Sulla (2003), le renforcement de la convergence des objectifs (au sens large du terme) au sein de l'équipe de direction. En d'autres termes, cette démarche peut participer au renforcement de la cohérence au sein d'une organisation.

La démarche OVAR est construite autour de trois grandes phases (Fiol et Jordan, 1996 ; Fiol, Jordan et Sulla, 2003). La première étape consiste en la formulation, par chaque membre de l'équipe dirigeante, de la représentation qu'il se fait de sa fonction sur un horizon d'un an. Cette représentation se traduit par la définition d'un ensemble d'objectifs à atteindre, les actions à exécuter ou moyens et les acteurs qui y prendront part. Cette construction se matérialise par une grille, qu'on appelle grille OVAR.

Tableau 11: exemple de grille OVAR

Variables d'action	Objectifs				Directeur	Responsables				
	1	2	3	4		Collaborateurs			Contribuables	
V.A. 1	X	X		X		1	2	3	1	2
V.A. 2	X					<u>X</u>				
V.A.3	X	X	X	X			<u>X</u>			
V.A. 4		X			<u>X</u>	<u>X</u>		X		
V.A. 5		X							X	X
V.A. 6										
V.A. 7	X		X	X	<u>X</u>	X		X	<u>X</u>	
V.A. 8		X			<u>X</u>		<u>X</u>			

Source : Pech-Varguez (2003)

### **Symbolisme du tableau**

**Intersections entre objectifs et variables d'action:** **X**: impact important sur l'objectif

**x**: impact léger sur l'objectif

#### **Responsables:**

- Dirigeant
- Collaborateurs directs du dirigeant (ici, il y en a trois: 1,2 et 3)
- Contribuables, c'est-à-dire bénéficiaires ou fournisseurs de services, du même niveau que le dirigeant (dans l'exemple, il y en a deux: 1 et 2)

#### **Intersections entre responsables et variables d'action:**

**X**: responsabilité ou co-responsabilité de la V. A. correspondante

**x**: participation sans responsabilité à la mise en pratique de la V. A. correspondante

La deuxième étape de cette démarche s'articule autour d'une réunion. Cette dernière regroupe tous les membres de l'équipe de direction qui vont analyser, en commun, la construction de leurs différentes grilles. En d'autres termes, il est question que chaque dirigeant soumette sa grille aux autres membres afin que ces derniers en fassent une appréciation. Cela permet de prévenir et de desceller d'éventuelles contradictions entre les différentes grilles. La finalité étant de garantir la cohérence entre leur différente perspective.

La troisième et dernière étape de la démarche OVAR représente sa phase la plus technique. Elle vise la planification, la surveillance et le suivi de l'atteinte des objectifs et des variables d'action définis par les grilles de chaque membre de l'équipe dirigeante. La réussite de cette étape est conditionnée par un consensus entre les membres quant aux différentes grilles soumises.

### **1.4.2 La méthode SOLFI**

En matière de gestion des organisations, la complexité est une situation à laquelle tout gestionnaire est confronté dans l'exercice de ses fonctions. Dans ce contexte, ils ont, d'un point de vue méthodologique, d'énormes difficultés à opérer les choix qui s'imposent. Ils sont réticents à en faire part à leurs proches collaborateurs, encore plus avec leur chef hiérarchique direct. La raison de ce comportement est que leur honneur de manager en dépend. C'est fort de ce constat d'enfermement et de solitude que la Haute École de Commerce de Paris a mis sur pied la méthode SOLFI.

Cette dernière est en réalité un ensemble d'ateliers, à l'intention des grandes entreprises, qui regroupent à la fois des managers de haut niveau et des facilitateurs (enseignants-chercheurs chevronnés en management). Ces ateliers sont des cadres de rencontre et d'échanges dans lesquels les managers font état des situations complexes auxquelles ils font face. Chaque manager est appelé à exposer une situation lui ayant donné du fil à retordre pendant deux à quatre heures. Après ce partage d'expérience de situation hautement complexe, s'en suit des questions de clarification et, enfin, on passe à l'application de la méthode SOLFI.

Cette méthode consiste en l'identification des autres acteurs concernés par la situation et le repérage de leurs possibles enjeux (Fiol, 2006). Au regard du temps qui est alloué aux exposés et en fonction du niveau de complexité des situations présentées, ces échanges peuvent s'étaler sur deux jours, sur une semaine ou même sur des mois. Au terme de ces ateliers, tout ce qu'ils ont appris est consigné sur des fiches et leur sont données. Puis, au terme de leurs exposés, ils reçoivent de la part des pairs et des facilitateurs, des avis et des éclairages qui les aident à mieux cerner la situation pour mieux agir.

Les éléments précédents ont permis de mettre en relief les éléments théoriques qui structurent le concept de cohérence. Maintenant il est question de voir comment la problématique de la cohérence a été abordée dans des travaux empiriques. C'est ce à quoi s'attèle la prochaine section.

## **1.5 Étude des travaux de recherche sur la cohérence**

L'analyse des travaux de recherche menés sur la question de la cohérence va se faire en fonction des champs disciplinaires directs qui se rapporte à cette étude (les sciences de l'éducation et les sciences de gestion). Les travaux sont sélectionnés sur la base du concept de cohérence lui-même et des concepts associés (contrôle, coordination, cohésion, coopération, alignement...).

### **1.5.1 État de l'art en éducation**

L'article de Théberge et ses collaborateurs (2007) s'est intéressé à la question de la cohérence dans le cadre d'une adéquation entre la formation pratique et la formation théorique. Les objectifs de cette étude sont, d'une part, d'explorer une avenue possible de mise en œuvre d'un modèle de formation à l'enseignement dans le contexte des écoles de langue française de l'Ontario. D'autre part, il est question d'identifier des paramètres susceptibles d'assurer une cohérence et une continuité entre la formation pratique et la formation théorique dans la mise en œuvre du modèle préconisé. L'échantillon de cette étude est constitué de 33 étudiants et de 33 enseignants. L'observation directe constitue l'outil principal de collecte des données. Les

résultats de cette étude révèlent que l'implémentation d'un modèle exige la collaboration des différents intervenants, que l'apprentissage d'une profession remet en question bien plus que des connaissances et que le changement de statut professionnel requiert que l'étudiant apprenne à manager son apprentissage.

Salomone (2007) a abordé cette question mais dans une perspective de l'éducation relative à l'environnement. L'objectif de cet article est de proposer un nouveau modèle du système éducatif d'un point de vue écologique. Cet objectif se focalise essentiellement sur une articulation logique entre les programmes d'études, les méthodes d'enseignement, les rapports enseignants-enseignés ainsi que les milieux d'apprentissage. À partir d'un ensemble d'observations, cette étude arrive à la conclusion qu'il est impératif d'adjoindre la question écologique au système éducatif.

Karadewniz (2017) a mené une étude sur la cohérence dans le champ de la psychologie de l'éducation. L'objectif de son article était de déterminer la relation entre le niveau d'utilisation des appareils cohésifs par les étudiants de la Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université d'Evran et leur compétence à créer un texte cohérent. Cette étude a mobilisé l'étude documentaire comme technique de collecte des données. Le « Cohesive Devices Evaluation Scale » pour déterminer les facteurs de cohérence dans les textes des étudiants et le « Paragraph Consistency Evaluation Scale » pour l'évaluation de la consistance des textes, ont été utilisés comme techniques d'analyse. Les résultats font état de ce qu'il existe une relation forte entre la longueur des textes et la cohérence et la consistance.

Smeby et Heggen (2012) ont analysé la question de la cohérence sous le prisme du développement professionnel. Leur étude a posé le problème de la relation entre la cohérence et le développement professionnel des étudiants norvégiens. L'objectif étant de voir l'impact qu'a la cohérence sur le développement des étudiants. Après avoir défini les trois types de cohérence (cohérence biographique, la cohérence des curricula et la cohérence transitoire), cette étude va mener une étude longitudinale dans laquelle le questionnaire sera l'outil de collecte des données. À l'issue de l'analyse, il ressort que ces trois types de cohérence ont une incidence sur les étudiants ainsi que sur les compétences de ceux nouvellement formés en termes de connaissances théoriques et d'aptitudes.

En Afrique, Depover et Jonnaert (2014) ont mené une étude sur la cohérence des systèmes éducatifs africains. Leur travail vise à faire une mise à l'épreuve de la cohérence de l'éducation en Afrique, en se focalisant principalement sur les effets des politiques de l'Aide Internationale au Développement, des politiques nationales et du curriculum. Leur étude a montré qu'il y a un

ensemble de contraintes d'ordre structurel, conjoncturel et culturel qui pèsent sur l'efficacité et la cohérence des politiques éducatives mises en œuvre en Afrique.

On peut observer que très peu d'études abordent la question de la cohérence en éducation en Afrique. Or, il n'y a pas qu'en éducation que la problématique de la cohérence ait fait l'objet d'investigation. Les sciences de gestion en ont aussi fait également un objet de recherche, la cohérence étant par ailleurs, un objet de recherche de ce domaine à la base.

### **1.5.2 État de l'art en gestion**

Au Cameroun, on a pu relever des travaux de recherche relatifs à la question de la cohérence en gestion. Dans cette perspective, Avelé et Bikourane (s. d.) ont mené une étude sur les systèmes de contrôle mise en œuvre par les hôpitaux camerounais publics camerounais pour faire face à la complexité et l'incertitude auxquels ils font face. Pour atteindre cet objectif, l'étude recourt à une étude de cas ainsi qu'à une analyse transversale focalisée sur les outils de contrôle de gestion et de management de la performance. L'un des résultats saillants de cette étude est la rareté des outils de contrôle de gestion.

Takoudjou Nimpa et ses collaborateurs (2019) ont aussi analysé la question de la cohérence du point de vue du contrôle de gestion. L'objectif de leur étude est de questionner le niveau d'influence des outils de contrôle de gestion sur la performance financière des PME camerounaises. D'un point de vue méthodologique, cette étude s'est déployée sur un échantillon de 389 PME. À partir de l'analyse statistique confirmatoire qu'elle a mobilisé, il ressort de cette étude que les outils de contrôle de gestion les plus utilisés par les PME camerounaises sont le calcul des coûts et les tableaux de bords.

Begne (2012) a abordé la question de la cohérence en examinant les déviations organisationnelles générées par la relation d'agence. Cette recherche sur les comportements qui peuvent saper l'harmonie de l'organisation a été menée sur 16 entreprises publiques camerounaises. L'objectif de cette étude est de mettre en relief les conditions de préservation de la relation d'agence en veillant à ce que cette dernière n'augmente pas les risques de comportements opportunistes. En termes de résultats, cette étude révèle que les déviations observées résultent d'un déséquilibre entre l'organisation et les institutions.

Toujours en matière de contrôle de gestion mais dans le domaine de l'information comptable, Ngongang (2013) a mené une étude dont l'objectif est d'analyser l'impact des facteurs de contingence sur la pratique de la comptabilité analytique et sur le contrôle de gestion. Elle a également examiné les relations entre les SIC et le contrôle de gestion. La méthodologie utilisée est constituée du questionnaire comme outil de collecte des données et

un échantillon constitué de 68 entreprises. Les résultats de cette étude révèlent que deux facteurs de contingence structurelle déterminent la pratique de la comptabilité analytique et que l'âge de l'entreprise n'explique nullement le degré d'importance accordé aux outils de contrôle de gestion.

En dehors du Cameroun et de l'Afrique, Pech-Varguez (2003), dans sa thèse de doctorat, a mené une étude sur la cohérence au sein des équipes dirigeantes d'hôtels au Yucatan (Mexique). L'objectif de cette étude est de produire de nouveaux savoirs sur cette problématique. Cette étude va faire une distinction entre la cohérence et la cohésion. La première (cohérence) a une définition associée aux questions de faits et d'actions alors que la deuxième (cohésion), elle, est associée aux sentiments, aux valeurs et aux affects. Partant de cette distinction, cette étude va déployer une démarche méthodologique à la fois qualitative et quantitative, associée à une démarche de recherche-action et à un schéma expérimental. Les résultats de cette étude montrent qu'il existe une relation hélicoïdale entre la cohérence et la cohésion. En plus de cela, elles révèlent comment un système formel de gestion peut améliorer ces deux composantes (cohérence et cohésion).

Plus tard, Pech-Varguez, Cisneros, Genin et Cordova (2010) vont se servir de ces résultats pour mener une nouvelle réflexion sur la question. En effet, ces auteurs vont cette fois-là se focaliser sur l'implantation d'un système formel de gestion et de son incidence sur la cohérence et la cohésion des PME. Demeurant toujours dans un contexte sud-américain, cette étude a une visée exploratoire. Vu qu'elle vise à produire des changements au sein de l'équipe dirigeante, elle est de type recherche-action. La stratégie de recherche là encore est une étude cas (cas multiples) constitué de trois PME familiales. Du point de vue des données, la recherche de cette étude est qualitative. La collecte des données s'est faite par les biais des instruments tels que les entretiens approfondis non dirigés, les entretiens dirigés et l'observation participante. Les conclusions de cette étude avancent qu'il existe une relation vertueuse entre la cohésion et la cohérence dans l'équipe de direction. Elles révèlent également que la mise sur pied d'un système formel de gestion peut améliorer ou pas, à la fois, la cohésion et la cohérence, selon la situation initiale de la cohésion dans l'équipe dirigeante. D'où la nécessité d'implanter un système formel de gestion.

Bourguignon et Jenkins (2004) ont mené une réflexion sur la cohérence. Se situant toujours dans le domaine du contrôle de gestion, leur étude a pour objectif de comprendre comment se met en place la cohérence entre les outils de gestion et les acteurs de l'organisation. Cet objectif se justifie par les différentes mutations qui s'opèrent et affectent les organisations. Pour parvenir à cette fin, l'étude va faire appel à l'étude de cas (une entreprise ferroviaire) comme stratégie

de recherche. Les instruments de recueil de données sont constitués de l'étude documentaire et des observations. Pour l'analyse des données, c'est l'analyse de contenu qui a été employée. Au terme de l'analyse, il ressort de cette étude que la mise en relation de la cohérence entre les outils de gestion et les acteurs de l'organisation s'est faite par une réorganisation, l'établissement de nouvelles règles comptables, de nouveau système d'information, de l'influence de cette dernière sur la perception des acteurs. L'étude conclut en avançant qu'une focalisation de la cohérence exclusivement sur les outils peut avoir des effets négatifs sur les affects, les sentiments et les valeurs que devraient avoir en communs les acteurs.

Baillé (2016) a fait une thèse de doctorat sur la problématique de la cohérence sur un groupe de concessions automobiles. Partant d'un contexte marqué par la multiplicité des défis organisationnels et une recherche permanente de cohérence par le contrôle de gestion, elle a posé le problème du rôle des outils de gestion dans la cohérence « entre » et « dans » les organisations. En d'autres termes, l'objectif de cette étude était de savoir comment les outils de gestion peuvent-ils contribuer à la cohérence « dans » et « entre » les organisations. Pour parvenir à cet objectif, elle a construit une grille d'analyse de la cohérence. Sur le plan de la méthodologie, cette étude a mobilisé, comme stratégie de recherche, une étude cas (la méthode des cas enchâssés pour être plus précis). La collecte des données s'est faite par le biais de deux instruments de collecte : l'observation et les entretiens individuels. L'analyse de contenu a permis d'effectuer l'analyse des données et l'interprétativisme a été le positionnement épistémologique qui a sous-tendu le processus de recherche. Au terme de l'analyse, il ressort de cette étude que les outils de gestion ayant les propriétés d'objet-frontière sont plus aptes à contribuer à la cohérence dans l'organisation.

Fiol (2006) a également examiné la question de la cohérence. Adoptant une approche organisationnelle, il a, dans son article, essayé d'identifier les défaillances du contrôle de gestion. Cet objectif est porté par un constat caractérisé par une absence surprenante de cohérence hiérarchique et latérale au sein des équipes de direction. Après avoir fait la distinction entre cohérence et cohésion, l'étude va mobiliser trois outils de collecte des données. Le premier est un questionnaire, le seconde est la méthode SOLFI et la troisième la méthode OVAR. Les résultats de cette étude font état de ce que les défaillances du contrôle de gestion sont liées au peu d'attention prêtée au management interne, aux représentations communes d'une situation commune et à des différentes manières d'appréhender les contradictions. La conclusion de cette étude est donc que le contrôle de gestion promeut une cohérence uniquement descendante et il oublie les utilisateurs et leurs propres enjeux.

Questionnant la même problématique mais sous l'angle de la cohabitation des structures organisationnelles, Gélinas (2014) a rédigé un article dans lequel l'objectif est d'identifier les meilleures pratiques de gestion nécessaire à l'intégration de deux structures organisationnelles : structure organisationnelle fonctionnelle à la structure organisationnelle de « projet ». Cette étude est légitimée par la complexité de la gestion de la cohabitation de ces deux structures ainsi que leurs activités. La méthodologie de cette étude est adossée sur l'approche qualitative. Elle a, à cet effet, constitué un échantillon théorique caractérisé par l'étude de cas similaires. L'étude documentaire et ainsi que les entretiens individuels semi-structurés constituent les deux principaux outils de collecte des données. L'analyse des données s'est faite par une analyse de contenu avec, en perspective, une théorisation ancrée. Les résultats de cette étude mettent en relief cinq dimensions distinctes : le partage des responsabilités relatives au projet, la légitimité de la participation des membres au projet, la présence des membres de la haute direction tout au long du projet, l'application de la notion de client à l'interne, la flexibilité du contexte organisationnel.

Toujours en gestion mais cette fois sur le terrain des organisations sanitaires, Parent et ses collaborateurs (2010) ont abordé la question de la cohérence en matière de gestion des ressources humaines. En partant de l'observation de la complexité de la gestion de la ressource humaine en santé et l'insuffisance de réponses adaptées et systématiques, l'étude se donne pour objectif de proposer des cadres et outils à la fois conceptuels et méthodologiques en matière de gestion des ressources. En adoptant une démarche de recherche-action et une approche déductive, cette étude va déboucher sur le résultat selon lequel l'approche par compétence représente le cadre légitime et fécond pour la formation des professionnels de santé.

Maisonnasse (2014) a également étudié la question de la cohérence. En appliquant cette question sur le terrain des réseaux territoriaux d'organisations, cette étude s'est donnée pour objectif d'analyser le processus par lequel la traduction s'établit pour développement de la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations. Après avoir présenté l'organisation territoriale de la production, les trois logiques de coordination (la gouvernance, le pilotage et le management) des réseaux territoriaux ainsi que la théorie centrale et le cadre analytique, cette étude va déployer un dispositif méthodologique mixte. Adossé sur le paradigme interprétativiste pragmatique, le dispositif méthodologique a fait appel aux observations, aux entretiens ainsi qu'aux questionnaires. Comme résultat, il apparaît que le processus par lequel s'établit la coopération est un processus non linéaire et à finalité incertaine.

## **Synthèse chapitre 1 : la cohérence, une nécessité pour la performance de l'organisation**

Ce chapitre a permis d'approfondir le concept de cohérence et de mettre en relief ses différents éléments définitoires. Au terme de cette analyse descriptive, il ressort que la structure de la cohérence n'est pas universelle. Elle est fonction du champ disciplinaire, du domaine d'application, de la problématique de recherche et même du contexte dans lequel la recherche se déploie. Dans le cadre de notre étude, on représente la cohérence comme une méthode par laquelle une organisation recherche une adéquation entre les moyens et les intentions.

Par la suite, on a aussi pu observer que la cohérence est un élément fondamental dans la gestion d'une organisation. De ce fait, la mettre en œuvre requiert, de la part des acteurs, un ensemble de mécanismes à la fois techniques (coordination et contrôle) et sociaux (cohésion et coopération). Elle peut toucher soit la stratégie (cohérence stratégique), soit l'organisation (cohérence organisationnelle). De même, elle peut s'appliquer au niveau interne ou externe à l'organisation, au niveau hiérarchique et latérale ou aux individus. En outre, cette analyse conceptuelle a mis en exergue une variable d'analyse qui sera exploitée par l'étude à savoir : les mécanismes.

Enfin, la littérature scientifique fait état de ce que les travaux empiriques sur la cohérence sont assez développés en gestion des organisations commerciales et même en matière de gestion des systèmes éducatifs. Seulement, en dehors du travail de Depover et Jonnaert (2014), on n'a pas trouvé de travaux empiriques qui abordent la question de la cohérence dans le domaine de la planification et sur le terrain de l'Enseignement Supérieur.

## **CHAPITRE 2 : DES APPROCHES THÉORIQUES DE LA PLANIFICATION AUX LOGIQUES DE COHÉRENCE EN PLANIFICATION**

Dans le chapitre précédent, on a présenté le concept de cohérence ainsi que ses différentes implications d'un point de vue théorique et même méthodologique. Ce chapitre s'est achevé par une recension des écrits empiriques sur cette problématique. Dans ce chapitre, presque le même cheminement sera adopté. Il y est question, de manière générale, d'analyser le concept de planification. À cet effet, ce chapitre débute par les définitions de ce concept avec une emphase sur la notion de stratégie. Ensuite, il présente les approches théoriques les plus utilisées en matière de planification. Enfin, il s'achève par une analyse des travaux empiriques, l'intégration du courant de la Renaissance africaine ainsi que la redéfinition de ce qui constitue la question de recherche.

## **2.1 La planification : une fonction essentielle dans la formalisation du système de gestion d'une organisation**

En matière de management, la planification constitue la première démarche à mettre en branle. Pour saisir le contenu de ce concept, on présentera d'abord sa signification, ensuite les approches théoriques qui l'expliquent ainsi que quelques travaux de recherche y afférents.

### **2.1.1 Qu'est-ce que la planification ?**

Pour qu'une organisation existe, il faut, en plus des individus et la structure, une direction qui oriente l'action des acteurs vers les desseins de l'organisation. Cette tâche fondamentale repose sur la fonction de planification. Pour Meier (2008), la planification consiste à « concevoir une situation souhaitée, en fixant des buts à atteindre sur un horizon donné, ainsi que les moyens humains, matériels et financiers nécessaires pour les réaliser » (p.157).

Robbins et ses collaborateurs (2014) voient la planification comme « la définition des objectifs d'une organisation, la conception d'une stratégie globale pour les atteindre ainsi que la création d'une hiérarchie complète de plans pour intégrer et coordonner les activités (p. 88). Selon ces derniers, la planification se rapporte aussi bien aux fins (ce qu'il faut faire) qu'aux moyens (la façon de procéder). Au regard de ces deux approches définitionnelles, on peut noter que les éléments qui structurent la planification reposent sur ce qu'on veut faire (intentions) et la manière avec laquelle on va s'y prendre (les moyens).

De plus, la planification est une action qui s'opère de manière formelle. En d'autres termes, c'est une action qui doit se traduire par document physique conçu par l'organisation à l'intention des acteurs (Mbengue et Ouakouak, 2012 ; Robbins et DeCenzo, 2008). Selon Robbins et ses collaborateurs (2014), quatre raisons expliquent la nécessité de la formalisation de l'action de planification.

Premièrement, la planification permet d'harmoniser le travail en indiquant à l'ensemble des membres de l'organisation la direction à suivre. La connaissance du cap fixé par l'organisation et la façon de s'y prendre pour arriver fait que les membres soient engagés à coordonner leurs activités, à coopérer et à travailler en équipe. Par contre, le manque de planification peut engendrer des actions qui s'éloignent de la direction de l'organisation. La planification permet, en conséquence de suivre une direction.

Deuxièmement, la planification a une incidence importante sur la réduction de l'impact des changements. Le fait qu'elle contraigne les individus à regarder vers la direction définie, à anticiper les changements et en évaluer les conséquences fait qu'elle limite le risque d'incertitude. Ce dernier ne pouvant pas être supprimé. La planification annonce également

l'impact des décisions prises en fonction des changements qui se produisent. Ce qui est parfaitement adapté aux changements. Troisièmement, la planification permet également d'éliminer les activités redondantes et superflues grâce à une coordination avant toute action. Une fois les fins et les moyens identifiés, l'inutile devient flagrant.

Quatrièmement, la planification facilite le contrôle par le biais des objectifs et des normes qu'elle fixe dès le départ. Les objectifs et les normes constituent des éléments de mesure pour l'évaluation globale de l'activité de l'organisation. De cette façon, l'organisation est en même de savoir si la direction qu'elle a fixée est suivie. En cas d'écart, une action corrective peut facilement être mise sur pied pour remettre l'organisation sur les rails. Par ailleurs, il est à noter que pour assurer le succès de la fonction de planification, il est important de mettre sur pied une stratégie.

### **2.1.2 La stratégie : la pierre angulaire d'une action de planification**

Le concept de stratégie occupe une place centrale dans la fonction de planification. Elle constitue non seulement toute une discipline en sciences de gestion, mais en plus, elle est le concept théorique à partir duquel il est possible d'analyser les moyens déployés par une organisation ainsi que ses intentions. Par ailleurs, on ne peut parler de planification sans stratégie car c'est dans cette dernière qu'elle prend corps. On peut la définir comme :

L'ensemble constitué par des réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts (Marchesnay, 2004, p. 21).

Cette définition synthétique de la stratégie présente la structure de cette dernière, notamment en termes de processus et de constituants. Ladite structure met en relief un ensemble d'éléments qu'on peut classer sous forme de thèmes répétitifs (Marchesnay, 2004) :

- Le thème des buts : est stratégique toute action dont la visée est tournée vers la définition de buts à long terme ainsi que les moyens nécessaires à sa réalisation. Comme tel, on se situe au niveau de la politique générale d'une organisation. Dans le cadre de cette étude, ce thème (les buts) traduit les intentions. Ces dernières se rapportent, sur le plan théorique, aux visées de la planification. Les visées de la planification telles qu'exposées par Kamuzinzi et al., (2009) et Masengesho et al., (2009) constituent le modèle qui sera utilisé dans cette étude pour opérationnaliser les intentions des planificateurs.
- Le thème du plan : est stratégique toute action adossée sur une planification de l'utilisation des ressources sur un horizon donné. Il est donc difficile de parler de stratégie sans un plan

qui n'est que sa formalisation. À ce niveau, le management stratégique se confond alors avec la planification stratégique. Compte tenu du fait que nous n'avons pas pu trouver un ou des modèles sur le thème du « plan », qui renvoie également aux « ressources », cette variable a été opérationnalisée à partir d'un questionnaire analytique.

- Le thème de l'environnement : est stratégique toute décision dont l'objectif est de rendre une organisation compétitive à long terme, de se renforcer par rapport à un environnement où règne la concurrence. Dès lors, la planification stratégique s'identifie alors à des luttes sur des marchés, se rapprochant ainsi du management stratégique. En matière de planification de manière spécifique, l'environnement est l'expression patente de la complexité du fait de la diversité d'éléments que peut impliquer une décision pour être efficace. Dans ce sens, l'incertitude constitue l'une des principales caractéristiques de l'environnement.

Selon Dewulf et Biesbroek (2018), l'incertitude peut être classée selon la nature et selon l'objet. Selon la nature, l'incertitude peut être épistémique (incertitude liée au manque de connaissance sur un phénomène) ; ontologique (incertitude liée à la variation du phénomène) ; ambigu (incertitude liée à la présence simultanée d'une diversité de cadres de référence relatifs à l'explication d'un phénomène. Selon l'objet, l'incertitude peut être substantive (incertitude liée à la nature du phénomène, notamment en termes de causes et/ou de solutions) ; stratégique (incertitude relative aux choix stratégiques faits par les acteurs dans un processus de planification) ; institutionnelle (incertitude relative aux règles formelles et informelles du jeu utilisées dans un contexte de planification) (substantive, stratégique et institutionnelle). En combinant ces deux types d'incertitude, Dewulf et Biesbroek (2018) sont parvenus à un modèle à 7 types d'incertitude : substantive épistémique, substantive ontologique, substantive ambiguë, stratégique épistémique, stratégique ontologique, stratégique ambiguë, institutionnelle épistémique, institutionnelle ontologique et institutionnelle ambiguë. C'est à partir de ce modèle d'incertitude que sera faite l'opérationnalisation de la variable « environnement » pour la construction de la grille d'analyse.

- Le thème du changement : est stratégique toute décision impliquant des changements structurels importants dans la gestion de l'organisation (ses buts, ses activités, son organisation...). Entendu comme une modification ou une migration pouvant être apportée au sein d'une organisation, le changement a été opérationnalisée selon les modèles présentés par Pesqueux (2020). En s'appuyant sur cette étude, on a fait usage des modèles hiérarchique et rationnel, stratégique, structurel, psychologique ou interprétatif, organisationnel, institutionnel et politique.

On peut observer, à partir de ces éléments, que la stratégie peut se situer à deux niveaux. Le premier niveau est celui de la « corporate strategy » qui correspond à ce qu'on appelle en français la politique générale et qui est conçue par la haute direction. Le second niveau est la « business strategy » qui peut se traduire en français par « stratégie d'activités ». Cette dernière est élaborée au niveau des unités opérationnelles. Après avoir fourni ces quelques éclaircissements sur le concept de planification, la section qui suit va s'atteler à présenter les différentes conceptions (théories) d'une action de planification.

## **2.2 Les approches théoriques de la planification**

### **2.1.2 L'approche rationaliste**

#### **a. Aperçu général**

La planification rationaliste a plusieurs dénominations en fonction des auteurs. Pour Ansoff (1965), Steiner (1969), Ackof (1970), Lorange et Vancil (1977), Lorange (1980) et Andrews (1971) par exemple, elle est connue sous le nom de planification stratégique. Mais d'autres l'appelle le modèle linéaire (Chaffee, 1985), le modèle rationnel (Peters et Waterman 1982), le modèle synoptique (Fredrickson, 1984) ou encore le modèle de planification (Mintzberg, 1994). L'approche rationaliste de la planification représente en réalité l'approche la plus usitée en planification de nos jours. Elle a réussi à s'imposer en raison de la simplicité de sa démarche et du succès de sa méthode (*Rational Planning Model / Planning Theory*, 2015). On peut résumer cette approche par cette citation de l'un de ses plus grands représentants :

La planification stratégique est un processus logique et continu portant sur un certain nombre d'étapes séquentielles permettant à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, à savoir la définition de la mission et des objectifs à long terme, l'analyse de l'environnement, la formulation et l'évaluation des diverses stratégies possibles, la mise en œuvre et enfin le contrôle des résultats. (Ansoff, 1968 cité par Mbengue et Ouakouak, 2012).

Ce courant de pensée (le courant rationaliste) voit la planification comme un ensemble d'activités au cours desquelles on procède à une définition des missions, de la politique générale et des objectifs d'une organisation, de l'allocation des ressources (financières, matérielles et humaines) jusqu'à leur évaluation. Cette démarche prend en compte aussi bien les fins (atteindre les objectifs) que les moyens (les éléments à mobiliser pour y arriver) (Robbins et al., 2014).

Comme on peut le voir, la planification rationaliste se caractérise par un ensemble d'éléments dont le point de départ est la définition des objectifs. C'est une démarche séquencée faite d'analyses pour aboutir à un choix optimal (Mbengue et Ouakouak, 2012). Cette approche

de la planification a comme visée principale prévoir les actions à exécuter à long terme au moyen d'une analyse systématique (Kamuzinzi, 2007). La planification rationaliste de par sa démarche s'inscrit dans une logique d'optimalisation. Car la décision finale qui en découle constitue la meilleure de toutes les alternatives. En matière de planification, cette approche théorique vise la « préparation détaillés des actions futures » (Kamuzinzi, 2007 ; Kamuzinzi et al., 2009; Masengesho et al., 2009).

### **b. Idées théoriques**

La planification rationaliste est inséparable de la notion de stratégie (Marchesnay, 2004). Si la planification est une démarche visant à prévoir l'avenir (Aurégan, Joffre, Loilier et Tellier, 2008), alors la stratégie occupe une place centrale au cœur de cette démarche parce qu'elle constitue le principal moyen par lequel la prévision s'opère. Cette démarche a d'abord été développée dans le milieu des entreprises. Puis, avec le temps, elle est entrée dans le secteur public en général et dans le domaine de l'éducation en particulier.

L'essence de la planification rationaliste est liée au modèle classique de rationalité. D'un point de vue économique, ce principe exprime le comportement des individus (agents économiques) à travers leurs motivations. Elle se focalise essentiellement sur a) les choix des objectifs, (b) les actions déployées pour les atteindre et (c) les limites et les influences qui affectent ce choix. Il postule que les choix opérés par les individus sont orientés vers l'atteinte des objectifs (St-Louis, 2010). Il prend également en compte les actions déployées pour les atteindre ainsi que les limites qui affectent les choix des individus. La rationalité, qualifiée d'instrumentale, se définit « en fonction de la relation congruente entre les moyens et les fins, comme des conséquences théoriquement prévisibles que l'acteur prend en compte dans ses calculs (motifs utilitaires) pour entreprendre une action » (Cherkaoui, 2004, p. 74). C'est une rationalité en valeur et en finalité, ou rationalité par rapport aux valeurs et aux finalités développée par Weber (Mien, 2018). C'est dire que la planification rationaliste conçoit le comportement de l'individu comme une action intentionnelle, prévisionnelle et conséquentialiste (Demeulenaere, 2014; St-Louis, 2010).

Pour Mbengue et Ouakouak (2012), la planification rationnelle peut être caractérisée à partir de trois éléments théoriques. Il s'agit de la formalisation, l'exhaustivité et le contrôle stratégique. La formalisation est, dans l'approche rationaliste de la planification, une traduction de l'action. Elle permet de matérialiser l'action de planification au moyen d'un plan ainsi que ses éléments constitutifs (stratégies, missions, objectifs, indicateurs, valeurs, références...). Elle

permet également de traduire des réflexions en un ensemble d'action à exécuter à court, moyen et long terme (Boateng et al., 2015).

L'exhaustivité constitue également un élément important dans cette approche de la planification. Elle est liée à la gestion de l'information. Cette dernière doit être complète. Car le planificateur a besoin d'être suffisamment renseigné pour opérer le meilleur choix. Ressource centrale au même titre que la ressource humaine, financière et matérielle, l'information représente le pilier sur lequel l'action de planification prend appui. L'information est une ressource stratégique pour une organisation. Elle aide le planificateur dans la conduite quotidienne de leurs activités et leur fonction. Elle constitue donc un outil d'aide à la prise de décision (Altameen, Aldrees et Alsaed, 2014).

Le contrôle stratégique quant à lui permet d'effectuer une vérification entre les objectifs définis et ceux effectivement atteints. C'est une fonction centrale dans le pilotage de la performance (Löning, Mallaret, Méric et Pesqueux, 2013). Dans ce sens, il permet de maîtriser l'évolution et l'atteinte des objectifs prédéterminés. L'efficacité de la planification et même de l'organisation toute entière dépend du système de contrôle. La raison est que ce dernier garantit la conformité aux préconisations de départ, tout en réduisant les écarts (Ololube, 2013; Robbins, DeCenzo, et Gabilliet, 2008).

Les différents modèles développés dans le cadre de la planification définissent un ensemble de caractéristiques qu'il est important de mettre en exergue. Premièrement, Coombs (1970) pense que sur le plan théorique et méthodologique, la planification se doit d'être intégrée aux plans économiques et sociaux d'un pays. Car selon cet auteur, s'il est vrai que l'éducation contribue de manière effective au développement individuel et national, tout en intégrant un bon usage des ressources rares, il faut tout aussi que sa planification prenne en compte tous les éléments qui lui sont liés.

Le modèle de Juan Chong voit la planification comme un instrument de facilitation de l'application systématique de la politique éducative. Selon ce modèle, l'action de planification vise à fournir un cadre formel permettant d'agir avec cohérence comme en témoigne cette citation :

Les plans structurent avec cohérence les moyens de satisfaire les besoins en éducation et ce, à travers la définition d'objectifs généraux, de la détermination d'objectifs spécifiques, de l'élaboration des stratégies, de la programmation des activités, de l'affectation des ressources, dans une optique prospective et un cadre temporaire déterminé » (Unesco, 1983a, p. 4).

Comme on peut l'observer, ce modèle insiste sur la question de la cohérence. Dans cette perspective, il est question que les moyens mis en œuvre soient en adéquation avec les objectifs que le plan ou le programme se propose de satisfaire. La question de la conformité des moyens est donc centrale dans la réussite d'une planification.

Aussi, dans le diagnostic qui débute la démarche de planification, il doit être exposé minutieusement la réalité existante entre la réalité scolaire et la situation démographique, économique et sociale afin de pouvoir mieux déceler les besoins en matière d'éducation. Cette analyse diagnostique va donc requérir l'intervention de spécialistes de champs disciplinaires multiples tels que les économistes, les sociologues, les démographes, les psychologues, les chefs d'entreprises... par ce que l'éducation est un secteur transversal. Les indicateurs macro et micro économiques, ceux en rapport avec l'évolution du marché de l'emploi, le taux de développement démographique, sont autant d'informations indispensables à cette analyse.

En outre, il faut souligner que l'approche rationaliste de la planification est subséquente de la philosophie des Lumières. Elle est centrée sur des décisions et des principes qui relèvent de la raison, la logique et sur des faits scientifiques (Sanderock, 1998 et Allmendiger, 2002). Influencé par Max Weber, Alexander (1986) distingue deux types de planification dans l'approche rationaliste. La première est la planification rationaliste de type formelle et la planification rationaliste de type substantive. La première opère une séparation entre les moyens et les fins. De plus, dans sa démarche, on identifie, évalue et choisit systématiquement les moyens suivant une procédure technique et même apolitique (Allmendiger, 2002). La planification rationaliste de type formelle est davantage centrée sur les moyens que sur les fins, avec un ancrage sur la valeur. Elle est fortement déployée au sein des bureaucraties. La planification rationnelle substantive quant à elle est plus tournée vers les fins et leur évaluation que vers les moyens (Allmendiger, 2002). Cet auteur estime néanmoins qu'elle est moins scientifique que la planification rationnelle formelle et va au-delà des logiques simplistes de l'efficience et de l'efficacité.

Dans cette approche de la planification, d'autres auteurs distinguent la planification rationaliste dite procédurale. Elle est l'œuvre de Faludi (1978). Elle est basée sur la tendance à employer la méthode scientifique et le processus de prise de décision. Cet auteur voit la planification comme un ensemble d'étapes, un processus. Sanderock (1998) par contre parle de la planification rationnelle et compréhensive. Il voit la planification comme une activité technique du fait qu'elle se focalise essentiellement sur l'expertise et les compétences et à sa grande conviction selon laquelle la technologie et les sciences sociales peuvent être utiles dans la résolution des problèmes.

Au-delà de ces idées théoriques, il y a toujours des zones d'ombre dans les observations que nous avons faites sur la planification de l'Enseignement Supérieur. Par exemple, l'approche rationaliste ne fournit pas d'explication sur le décalage qui peut exister entre les intentions émises dans le cadre de la politique éducative et la pratique (la réalité). Malgré les idées théoriques développées par l'approche rationaliste, aucune ne rend pas compte de l'observation qui a été faite (contradiction dans l'articulation de la planification) et qui a présidé à la question de départ de la présente étude. En d'autres termes, si pour être cohérente une planification doit suivre des étapes successives, faire appel à des expertises, suivre une méthodologie scientifique, identifier, évaluer et choisir les moyens, comment comprendre l'écart observé entre les politiques et la réalité dans le cadre de la planification de l'Enseignement Supérieur camerounais ?

### **c. Limites**

S'il est vrai que l'approche rationaliste a été d'un apport considérable dans le domaine de la planification en général et dans celle de l'éducation en particulier, il n'en demeure pas moins que de nombreuses critiques lui ont été adressées.

D'un point de vue pratique, Robbins et ses collaborateurs (2014) ont présenté un ensemble d'inconvénients propre à la planification rationaliste du fait de son formalisme. Le premier inconvénient qu'il présente concerne son caractère rigide. Selon eux, la planification rationaliste tend à claustre de manière stricte les acteurs d'une organisation dans des objectifs et des dates. Ces dernières sont définies sans prendre en compte l'hypothèse d'un changement de situation. Il se trouve que les actions définies par le top management constituent le système dans lequel tous les acteurs se doivent de penser et d'agir. Les managers sont astreint de s'y conformer formellement, car agir en dehors de ce qui a été défini en amont sera considéré comme un écart (Kamuzinzi, 2007). Cet écart peut être envisageable lorsque l'organisation a une certaine maîtrise de l'évolution des paramètres de son environnement. Parce que la maîtrise de ces éléments lui renseignera sur les éléments à modifier parmi ceux qui ont été préalablement formalisés dans le plan. Il est donc question pour les managers de réduire ces écarts ou les augmenter en fonction de l'évolution de l'environnement (Kamuzinzi, 2007). Il y apparaît donc une incompatibilité entre les plans et l'environnement, du fait de son caractère dynamique. En raison de la simplicité et du formalisme, la planification rationaliste présente des failles du fait qu'elle bute à l'inconnu et de la complexité qui sont les marques distinctives de l'environnement de toute organisation (Dupuy, 2002).

Deuxièmement, l'aspect formel de cette approche est assez réducteur quant à l'intuition et la créativité si chères au développement et à la réussite d'une organisation. L'orientation à partir de laquelle fonctionne une organisation relève de la vision d'une personne. Une fois cette vision formalisée, la planification va consister à concevoir une méthodologie dans laquelle il sera question de rechercher les capacités et les possibilités de l'organisation, et les analyser de façon mécanique. La conséquence est que la vision de départ sera réduite à une routine programmée, laissant ainsi presque pas de marge de manœuvre à l'expression de l'intuition et de la créativité des acteurs du système organisationnel. Comme conséquence, les hommes sont engagés dans des activités et des projets qui ne leur séent pas toujours. Or, Peters et Watermann (1982) avancent que la réussite des organisations est liée leur capacité d'intéresser et même d'inspirer les travailleurs. Aussi, ces organisations doivent fournir un travail qui soit compatible avec chaque employé afin de permettre une réelle expression de la passion du travail de ces derniers. Ce type de planification s'oppose, dans sa démarche, à « la mobilisation des énergies » (Dupuy, 2002) dont la créativité et l'intuition sont l'expression. Ceci peut être justifié lorsque les travailleurs d'une organisation bénéficient des marges de manœuvres leur permettant faire des choix eux-mêmes concernant les tâches qui leur sont confiées, alors il y a plus de chance qu'ils s'y intéressent davantage.

Une autre lacune de l'approche rationaliste de la planification ou de la prise décision concerne l'exigence informationnelle dont doit disposer l'agent. Ses capacités de calcul sont des éléments essentiels qui doivent l'orienter pour opérer des choix rationnels (St-Louis, 2010). Cette démarche implique un processus décisionnel dont l'objectif est de résoudre un problème (Robbins et al., 2014). Ce problème fait l'objet d'une analyse, par le décideur, au moyen d'un ensemble de critères de décision qui présideront au choix final. Or, il peut arriver que le décideur ne dispose d'informations suffisantes pour la résolution d'un problème. Cela peut se traduire par une impossibilité à analyser tous les contours d'une opportunité ainsi que l'ensemble des variables qui entre en considération dans une situation qui se pose à lui. Pour construire une alternative à cette limite, un modèle alternatif va voir le jour : l'incrémentalisme.

## **2.2.2 L'approche incrémentale**

### **a. Contexte d'émergence**

Pour comprendre l'émergence de l'approche incrémentale, il est important d'évoquer l'analyse systémique et la question du traitement de l'information. Ces deux questions représentent des éléments centraux de l'histoire du management, et qui ont fortement influencé la naissance de l'incrémentalisme ou la théorie incrémentale.

Fondée par Bertalanffy (1968), l'approche systémique ou analyse systémique devient un des paradigmes des sciences de l'organisation au cours de la seconde moitié du vingtième siècle. Cette école de pensée analyse les organisations à partir des interactions qu'elles entretiennent avec leur environnement (aussi bien interne qu'externe). Dès lors, on commence à représenter ou à assimiler l'organisation à un système. Ce dernier peut être entendu comme étant « un ensemble d'éléments interdépendants agencés de manière à former un tout cohérent » (Robbins et ses collaborateurs 2014, p. 19). Son apparition répond à la préoccupation qui est la volonté de restaurer une approche plus synthétique qui reconnaisse les propriétés d'interactions dynamiques entre les éléments d'un système. Cette approche s'explique notamment à partir des notions telles que l'interaction, la totalité et la complexité. Le premier concept explique qu'au sein d'un système, il y a des actions réciproques entre les éléments. Le second concept renseigne sur le fait qu'on ne saurait comprendre un système en l'isolant des éléments qui le constituent. Le concept de complexité quant à lui signifie qu'un système requiert temps, méthode et intelligence pour être assimilé.

La naissance de l'incrémentalisme part d'un ensemble d'observations observées par Simon (1955). Elles sont les suivantes :

1. *ambiguous and poorly defined problems*
2. *incomplete information about alternatives*
3. *incomplete information about the baseline, the background of "the problem"*
4. *incomplete information about the consequences of supposed alternatives*
5. *incomplete information about the range and content of values, preferences, and interests;*  
*and*
6. *limited time, limited skills, and limited resources.*

Ces différentes observations de Simon montrent que les problèmes actuels de la planification sont complexes (de multiples variables en interaction), interconnectés (une décision dans un domaine est affectée par les choix faits dans d'autres) et conflictuels (les valeurs ou les hypothèses des personnes impliquées dans la décision sont en désaccord). La conclusion est que la planification synoptique n'est pas en mesure de gérer ce type de situation. Car elle est portée par une logique « désordonnée ».

La problématique du traitement de l'information fut un élément majeur dans la naissance de l'incrémentalisme. Cette problématique a été portée par la théorie de la rationalité limitée de

Simon (1955). Cette approche traduit une nouvelle façon de voir la réalité du monde, en s'efforçant de prendre en compte des éléments qui jusqu'ici étaient absents dans le champ d'analyse de l'organisation. Il s'agit notamment de l'instabilité, l'ouverture, la fluctuation, le chaos, le désordre, le flou, la créativité, la contradiction, le paradoxe, l'ambiguïté qui sont les marques distinctives de la complexité (Karsky, 2002). On peut dire que la théorie de Simon (1955) remet en cause deux variables mis en exergue par l'approche rationaliste. Il s'agit notamment de la complétude de l'information dont le décideur dispose et de ses capacités cognitives.

En effet pour Simon (1955), le décideur se trouve dans un environnement qui se caractérise par l'incertitude. Avec cette notion, cet auteur va essayer de montrer qu'au moment de sa décision, le décideur ne possède qu'une partie des informations relatives à son environnement. Dès lors, faire des projections probabilistes dites « objectives » sur l'avenir devient difficile pour le décideur, du fait de l'incomplétude et de l'imperfection de l'information. La deuxième variable développée par cet auteur concerne les capacités cognitives limitées de l'homme. Cet auteur explique, à partir de cette variable, le fait que l'incapacité de l'homme à pouvoir posséder et traiter tout l'information dans ses calculs a une incidence sur ses décisions. Pour opérer donc des choix, le décideur va lui-même se faire une représentation de la réalité sur la base des critères plus subjectifs qu'objectifs. Ainsi, la recherche de l'optimum à travers la maximisation se trouve diluée. Le décideur va faire recours à des éléments tels que l'intuition ou la créativité dans le processus de prise de décision.

Le décideur fait donc face à une double complexité qui s'exprime en termes d'abondance et de sens (Payne et al., 1992). Face à cette situation, ils sont contraints de délaissier la logique de l'optimisation et de la réalisation des objectifs tels que définis en amont. La tâche du décideur consiste « à simplifier le problème, à diminuer l'incertitude des résultats de la décision, à réduire les conflits d'intérêts et de valeurs en favorisant la communication et la participation, et à mettre l'accent sur des mesures incrémentales qui n'impliquent pas de grands changements fondamentaux » (Radford, 1977 cité dans Bérard, 2014, p. 142). Si l'homme n'a donc pas la capacité de traiter l'information dans sa totalité parce qu'elle a des contours qui lui sont impossible de maîtriser, alors il peut être absurde de dire qu'un décideur fasse des choix dans une but d'optimalisation. La densité des informations qui se présente à lui, les limites de ses capacités de traitement d'informations font qu'il est difficile, pour un décideur (un planificateur dans le cas de cette étude), de suivre une démarche linéaire (Bérard, 2014). Car la linéarité suppose une maîtrise parfaite de l'environnement de l'organisation. Cette approche théorique a influencé la naissance de l'approche incrémentaliste en matière d'analyse des organisations.

## **b. Le postulat l'approche incrémentale**

L'incrémentalisme a été développé pour la première fois dans les années 1950 par le politologue américain Charles E. Lindblom, en réponse à la conception alors répandue de l'élaboration des politiques comme un processus d'analyse rationnelle aboutissant à une décision maximisant la valeur. Aussi connu sous le nom de gradualisme, elle met l'accent sur la pluralité des acteurs impliqués dans le processus d'élaboration des politiques et prédit que les décideurs s'appuieront sur les politiques antérieures, en se concentrant sur les changements progressifs plutôt que sur les changements globaux. Le gradualisme a été appliqué de façon fructueuse, pour expliquer l'élaboration de la politique intérieure, de la politique étrangère et du budget public.

La thèse défendue par cette approche peut être exprimée par cette citation de Atkinson (2011) :

Incrementalism core insight is easy to summarize. Decision-makers, who must respond to problems in the absence of certainty regarding outcomes or agreement over core values, will typically engage in a local search for options ("successive limited comparisons"). This search process result in small adjustments from the status quo premised on what is practical and what is possible. Practicality is an abiding criterion because disagreement over values is ubiquitous, even in the presences of prescribes objectives. Decision-makers end up choosing policies and values more or less simultaneously rather than constructing and then implementing grand designs. Comprehensive alternatives are typically ignored because they are impractical in their political requirements or unpredictable on their consequences. (p. 10)

L'incrémentalisme met l'accent sur l'amélioration des problèmes concrets plutôt que sur la poursuite d'idéaux abstraits tels que la justice sociale. Les publics touchés apportent des problèmes au gouvernement par un processus appelé la « fragmentation sociale de l'analyse ». Aucun acteur ne possède suffisamment d'information pour prendre une décision politique rationnelle d'une part, et les problèmes sont souvent abordés sans jamais être pleinement définis, d'autre part. Comme les limites de temps et d'information empêchent l'examen de plus de quelques options, les décideurs se concentrent généralement sur des solutions de rechange qui diffèrent très peu des politiques antérieures. Cette focalisation étroite limite l'attention aux options qui sont bien comprises et politiquement réalisables.

Dans la pratique, les décideurs n'identifient pas d'objectifs et examinent ensuite d'autres moyens, comme l'exige l'idéal rationnel. Au contraire, les moyens et les fins sont généralement considérés simultanément, dans la mesure où les différentes alternatives politiques représentent des compromis différents entre les valeurs concurrentes. Les résultats différentiels sont

pratiquement inévitables, étant donné la nécessité de négocier un nombre limité de solutions de rechange qui ne diffèrent que légèrement des politiques antérieures. Un changement important est néanmoins possible grâce à l'accumulation d'étapes supplémentaires résultant de cycles politiques répétés. Ce caractère séquentiel du processus politique représente un autre avantage de l'incrémentalisme, car selon Lindblom, il permet aux décideurs d'apprendre à travers un processus d'essais et d'erreurs, et de converger progressivement sur une solution par un processus d'approximations successives.

Comme on peut l'observer, l'approche incrémentale prend le contre-pied de l'approche rationaliste sur plusieurs points. Premièrement, elle met moins d'emphasis sur l'aspect formel de la décision que sur l'action. Pour les incrémentalistes, l'action peut précéder la formalisation de la décision. Il existe des situations dans lesquelles il surgit des problèmes à l'improviste. Cet inattendu requiert une action immédiate pour sa résolution. Si des actions ne sont entreprises dans ce sens, l'organisation en général peut s'en trouver fortement affectée. Ce d'autant plus que le temps constitue, en management, une ressource périssable.

Deuxièmement, cette approche se centre davantage sur l'action que sur la prévision car elle décrit de manière un peu plus réaliste le processus décisionnel. Elle met en exergue l'aspect interactionniste et le jeu des acteurs dans leurs choix. Elle s'éloigne du cadre normatif qui est rigide de par sa prescription et qui ne s'attèle principalement qu'à ne décrire le processus de décision selon une logique analytique (Elbanna et Child, 2007).

Le postulat de cette théorie est que l'homme fait face une grande quantité d'informations qu'il a du mal à traiter. Cette incapacité est liée aux limites du cerveau humain qui a un seuil d'informations au-delà duquel il ne saurait agir avec efficacité. Vu qu'une organisation représente une entité au sein de laquelle un ensemble d'éléments interagissent aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur, il est impossible pour l'homme de déboucher sur des décisions parfaites. La visée de planification de cette approche théorique est « l'intégration des aléas de l'action » (Kamuzinzi, 2007 ; Kamuzinzi et al., 2009, Masengesho et al., 2009).

Bérard (2014), rend bien compte du substrat de l'approche incrémentale en ces termes :

Les décideurs disposent rarement de toute l'information requise. Ils restreignent le nombre d'options considérées et l'information utilisée pour les évaluer et ne peuvent anticiper tous les champs de comportements possibles. La résolution de problèmes décisionnels dans les systèmes complexes se caractérise par une imperfection de l'information, un coût d'analyse élevé (en termes de temps et de ressources) et une capacité limitée à résoudre tous les enjeux interconnectés par une analyse globale et complète. En raison de cette « complexité d'abondance », l'idéal synoptique ne semble que peu adapté aux difficultés que pose leur résolution. (p. 141)

À partir de cette citation, on peut observer que l'approche incrémentale gravite essentiellement autour du concept de « complexité » et surtout de situation. Pour les partisans de la théorie incrémentale, les décisions interviennent « chemin faisant », dans l'optique de résoudre les problèmes de manière graduelle. Les choix des décideurs n'ont pas pour objectif de produire des changements d'une grande ampleur. Ils s'opèrent afin de faire un certain nombre d'réaménagement concernant les différentes politiques mises en œuvre. Pour implémenter le changement, le planificateur ne peut pas maîtriser avec exactitude tous les méandres de ses choix en termes de coûts, de conséquences. Car la masse et la diversité d'informations qui vont s'offrir à lui sont supérieures à la force de traitement de son cerveau. L'incertitude qui en découle suppose que n'ayant pas toute l'information concernant une décision, le décideur ne saurait tout prévoir. Ne pouvant tout prévoir, le décideur est exposé à un ensemble d'imprévisibles. Ses décisions vont donc avoir pour rôle d'apporter des éléments de réponses à ces « inattendus » par des « petits pas curatifs » et non de manière systématique. En somme, l'approche incrémentale prend à contre-pied le modèle synoptique qui a une approche simpliste de la planification. Sa logique est davantage de décrire le processus de prise de décision et de définir un cadre suivant lequel les décisions doivent se prendre (Kamuzinzi, 2007). Elle met en exergue l'aspect adaptatif de la prise de décision en prenant en compte les aléas de l'action.

Si on rapproche cette approche théorique de l'objet de cette étude, on constate que la cohérence signifie ici faire des améliorations continues au fur et à mesure qu'avance le plan, tout en tenant compte, évidemment, du contexte. On peut néanmoins déduire qu'une absence d'améliorations continues peut engendrer des décalages entre des politiques et la réalité. Mais cela n'a pas été prouvé scientifiquement, à notre connaissance. Ainsi, on constate que la question de départ subsiste. Car une fois encore, cette approche théorique ne fournit une explication satisfaisante à la question de départ qui a été soulevé. Elle explique simplement que la planification est une adaptation aux aléas de l'action (contexte ou situation). La question de l'adaptation est essentielle en matière de prise de décision surtout quand il s'agit de prendre en compte l'environnement. Cet élément est le propre de la théorie de la contingence.

### **2.2.3 L'approche contingente de la planification**

#### **a. Caractérisation**

Tout comme l'approche incrémentale, l'approche contingente a été fortement influencée par l'école systémique des organisations. Cette dernière voit l'organisation (et l'équipe qui la dirige) comme un système en interaction avec son environnement. Mais en plus de cela, les

tenants de cette école pensent que l'organisation en est totalement dépendante. En termes de management, on dit que l'organisation « dialogue avec ses partenaires ». Le terme de partenaires (qu'on peut également nommer parties prenantes) désigne tout groupe potentiellement affecté par les décisions et les orientations de l'organisation. Il peut notamment s'agir des pouvoirs publics, des syndicats, des organisations concurrentes, des employés, des fournisseurs, des clients, des leaders d'opinion, des associations etc. Le travail du manager consiste donc à coordonner toutes ces composantes afin d'atteindre les objectifs fixés.

On peut introduire l'approche contingente par cette métaphore de Robbins et ses collaborateurs (2014).

Comme la vie elle-même, le management fonctionne selon des principes qui n'ont rien d'évident. Les compagnies d'assurance savent bien que tous les êtres humains ne présentent pas tous les mêmes risques de tomber gravement malade. Des facteurs tels que l'âge, la condition physique et la consommation d'alcool et de tabac influencent la santé de chacun. De même, il est impossible d'affirmer que les élèves apprennent moins en suivant un cours par correspondance qu'en face d'un véritable enseignant. De nombreuses études démontrent en effet que certains facteurs contingents comme le contenu des cours ou les schémas d'apprentissage des individus, déterminent l'efficacité de l'enseignement. (p. 20).

Cette image met en exergue les idées de base qui caractérisent l'approche contingente. Contrairement à l'approche rationaliste qui met l'accent sur les objectifs à atteindre, à l'approche incrémentale qui met l'accent sur la quantité d'informations à traiter, l'approche contingente part, certes de l'environnement, mais avec une focale sur la complexité, l'incertitude et les risques que cette dernière révèle. L'environnement constitue une donnée dont les éléments (facteurs) peuvent avoir une incidence positive ou négative sur l'organisation. La performance d'une organisation requiert donc une flexibilité pour faire face aux mutations et éventualités que peut lui imposer l'environnement. Dans cette approche théorique, la visée de la planification est « l'adaptation aux paramètres de l'environnement » (Kamuzinzi, et al., 2009, Masengesho et al., 2009).

Pour Robbins et ses collaborateurs (2014), la théorie la contingence (parfois qualifiée d'approche situationnelle dans le monde anglo-saxon) est venue remplacer certains principes de management trop simplistes. Elle intègre, en outre, l'essentiel des théories élaborées en ce domaine et s'inscrit dans une démarche logique. Étant donné l'immense diversité des entreprises en termes de taille, d'objectifs, de tâches, etc., il serait en effet très étonnant qu'on puisse dégager des principes universellement applicables, susceptibles de s'adapter à toutes les situations. La définition suivante synthétise l'approche contingente :

Structural contingency theory is a theory about how an organizational structure needs to fit factors, such as its strategy and size, in order to produce high performance. These factors are referred to as contingencies, because the performance resulting from an organizational structure is contingent upon how far it fits those factors. (Donaldson, 2015, p. 609)

Cette citation montre que la théorie de la contingence désigne un corpus de documentation qui cherche à expliquer la structure des organisations en analysant leur adaptation aux facteurs externes (facteurs de contingence ou variables contingenciels), en particulier les circonstances changeantes qui introduisent l'incertitude dans la prise de décisions.

Cette façon de voir part de ce que l'approche rationaliste méconnaît l'aspect systémique des organisations. Ces dernières étaient généralement considérées comme des systèmes fermés, avec la conception organisationnelle fondée principalement sur les maximes des organisations ayant émergées de la documentation sur la bureaucratie publique et l'organisation militaire. La théorie de la contingence a attiré l'attention sur l'environnement et la technologie de l'organisation. Tous deux considérés comme des sujets de causalité indépendante ou exogène, d'où le terme « systèmes ouverts ». On peut l'appuyer avec la citation suivante :

L'approche systémique reconnaît par ailleurs que les entreprises ne fonctionnent jamais en vase clos. Leur survie requiert une interaction efficace avec leur environnement lequel englobe notamment les conditions économiques, l'état du marché, l'activité politique, les progrès technologiques et l'évolution des mœurs. Le mépris prolongé de l'un ou de l'autre de ces facteurs peut très vite se révéler préjudiciable. (Robbins et al., 2014)

En outre, la théorie de la contingence considère souvent les organisations de manière statique, en supposant que l'ajustement aux éventualités se ferait de manière simple, souvent rationnellement conçue et gérée. Les théoriciens de cette approche étudient les variables telles que les structures, la complexité et l'incertitude sur le processus de planification (Mintzberg, 1982, 1990a, 1990b).

Le principal argument de la théorie de la contingence est que lorsque l'activité dans l'organisation est routinisée, l'organisation bureaucratique l'emporte. La structure fixe de la bureaucratie est minée lorsque les imprévus génèrent des niveaux élevés d'incertitude. Cela se produit soit lorsque les facteurs technologiques ou l'environnement sont instables, ce qui produit de nombreux événements imprévus nécessitant une réponse (une adaptation), soit lorsque le nombre d'entrées dans l'organisation est complexe. Dans un cas comme dans l'autre, la structure devient plus complexe avec une division du travail, un personnel plus qualifié, moins de règles écrites et une supervision verticale moins directe. La complexité dont il est question est fortement liée à l'environnement dans lequel évolue l'organisation.

## **b. Environnement et processus de planification**

L'environnement constitue une donnée essentielle dans cette approche théorique de la planification. Si pour les partisans de l'approche rationaliste, l'action de planification a pour point de départ les objectifs, dans l'approche contingente, c'est l'environnement qui constitue le point de départ. Pour Mintzberg (1990b) et Dewulf et Biesbroek (2018), l'incertitude est l'une des variables qui ont une influence sur l'environnement. À partir de là, Mintzberg identifie quatre façons de planifier (élaborer des stratégies) en fonction de l'environnement.

Premièrement, la planification peut se faire dans un environnement stable et peu complexe. Dans ce premier cas de figure, les forces qui émanent de l'environnement (incertitude) sont faibles et donc très faciles à prévoir pour les décideurs. Deuxièmement, elle peut se faire dans un environnement simple et dynamique, l'incertitude est modérée. Malgré la modération de l'incertitude, les décideurs auront une contrainte liée à l'évolution rapide de l'environnement. Mais ils pourront, avec un peu plus d'efforts que dans le contexte précédent, réussir à élaborer leurs stratégies et conduire l'organisation vers son objectif. Troisièmement, l'élaboration d'une stratégie peut se faire dans un environnement complexe et stable. Dans ce contexte, les décideurs seront confrontés à une incertitude modérée. Mais, ils vont faire face à des contraintes liées à l'incapacité cognitive des décideurs de traiter les informations de l'environnement pour l'élaboration de leur stratégie. Enfin, la planification peut se faire dans un environnement complexe et dynamique. Ici, l'environnement dégage plusieurs informations à traiter et subit des changements rapides qu'il faut prendre en compte. Les contraintes sont donc liées à la grande quantité d'informations et à la rapidité des changements qui s'opèrent. Cet état suppose donc une parfaite maîtrise du niveau de complexité et des mutations, et conduit à des ajustements continus.

## **c. La planification formelle dans les différentes configurations organisationnelles**

Les pratiques de planification formelle sont fonction des types d'organisation dans lesquelles elles s'opèrent (Mintzberg, 1982, 1990a, b). Ce dernier a identifié quatre principales configurations organisationnelles : l'organisation mécaniste, l'organisation professionnelle, l'organisation innovatrice ou adhocratiques.

Une organisation à structure mécaniste est, selon Mintzberg (1982, 1990a), une organisation caractérisée par un haut degré de formalisation des procédures de fonctionnement. Elle a une structure très élaborée. La simplicité, la répétition et la routine constituent aussi les caractéristiques du travail opérationnel de ce type d'organisation. Ce type de structure est généralement le propre d'organisations matures, assez grandes pour avoir un volume

opérationnel permettant la répétition et la standardisation. Elles sont également assez âgées pour avoir pu décider des normes qu'elles veulent utiliser. C'est le type d'organisation ayant déjà fait face à tous types de situations et qui a conçu des procédures standards pour chacune d'entre-elles. Dans cette configuration, la standardisation des procédés domine la coordination du travail au centre opérationnel. Les chaînes de production en séries (comme les chaînes de montage de voitures par exemple), les organisations de distribution en masse (comme la poste) et les administrations publiques en sont des exemples.

Une organisation est dite professionnelle lorsque le travail qu'elle a à réaliser est complexe et nécessite des professionnels qualifiés dans l'exécution et le contrôle de ses activités. Toutefois, elle doit pouvoir, dans cette démarche, rester stable de telle manière à ce que les opérateurs puissent être formés ou être soumis à une formation de perfectionnement à travers des programmes de standardisation opérationnelle. Mener des activités qui vont dans ce sens requiert la mise en place d'une structure professionnelle. La coordination se fait par la standardisation des qualifications, qui elle-même est réalisée à travers la formation et la socialisation. Cette structure est très souvent le propre des universités, les grands hôpitaux, les sociétés d'expertise comptable etc.

Les organisations innovatrices (qu'on appelle aussi organisations adhocratiques) sont des organisations qui ont des structures essentiellement organiques. Elles ont une faible formalisation du comportement et une spécialisation des tâches fondée sur la formation des experts appartenant à des domaines différents mais complémentaires. Dans ces organisations, le travail est organisé sous la forme d'équipes de travail ou de groupes d'études, autour d'une innovation sophistiquée exigeant une collaboration intense de plusieurs spécialistes qui proviennent d'horizons disciplinaires différents. Les laboratoires de recherche interdisciplinaire spécialisée, les ateliers de création des modèles sophistiqués en sont des exemples.

S'il existe un point commun entre ces trois précédentes théories, c'est à la fois l'antériorité de la décision sur l'action et la formalisation du processus de planification dans l'optique de préparer les actions à exécuter dans le futur. Or, les trois prochaines approches théoriques que nous présenterons dans les sections à venir vont mettre évidence le fait qu'une planification rationaliste peut avoir d'autres visées que celles de la prévision des actions à effectuer. C'est d'ailleurs à partir de ce point que va se construire la théorie de la post-rationalisation.

## 2.2.4 L'approche par la post-rationalisation

S'il y a un point sur lequel les trois approches théoriques de la planification susmentionnées (approche rationaliste, approche incrémentale, approche contingente) sont unanimes, c'est le fait que l'action de planification est formalisée. Cette formalisation sert de guide aux acteurs dont l'action est le reflet du plan. Toute action est le résultat d'un choix défini à l'avance par l'organisation. En d'autres termes, le choix précède l'action (Mintzberg et Waters, 1990).

C'est sur la question de l'antériorité du choix sur l'action que s'est développée la théorie de la post-rationalisation. La majeure partie des auteurs qui s'inscrivent dans cette approche théorique avancent qu'en matière de planification, on peut agir sans que l'action qu'on décide d'entreprendre n'ait été préalablement formulée. Cette idée est mise en exergue par cette citation :

With the focus of interest on action, it is easier as well as more important to recognize that decisions can exist without actions and actions without decisions. Not all actions are preceded by the weighing of objectives, the evaluation of alternatives, or the making of choice ; and decision processes and decisions do not always affect actions- particularly when the actions precede the decisions" (Brunsson, 2014, p. 21).

À côté de Brunsson (2014), les travaux de Starbuck (1983, 1985, 1992) épousent également cette idée. Pour cet auteur, la démarche de planification qui sous-tend l'approche rationaliste (identification d'un problème, définition des alternatives, examen des alternatives, choix de l'alternative qui offre la meilleure maximisation, mise en œuvre) est moins représentative en termes de pourcentage que les démarches où le problème est formalisé *a posteriori* pour justifier une action qui la précède, comme le témoigne cet extrait :

Organizations' activities are categorized in at least two modes: a problem-solving mode in which perceived problems motivate searches for solutions, and an action generating mode in which action taking motivates the invention of problems to justify the actions. The problem-solving mode seems to describe a very small percentage of the activity sequences that occur, and the action-generating mode a large percentage (Starbuck, 1983, p. 92).

Dans la deuxième éventualité (*action-generating mode*), le processus qui sous-tend la prise de décision est la face visible de l'iceberg qu'est la décision non-programmée. Cette dernière intervient quand l'organisation fait face à des problèmes nouveaux pour lesquels les informations disponibles sont ambiguës, lacunaires ou incomplètes. Pour le cas d'un système éducatif, il peut par exemple s'agir de la création de nouvelles filières ou d'améliorer la qualité de la formation ou de sa refondation. À ce niveau, le processus qui aboutit à la formalisation de

la décision fonctionne comme un mécanisme de rationalisation *a posteriori* (Starbuck, 1983, 1985) de ce genre d'actions.

Pour Brunsson (1985), un processus décisionnel adossé sur l'approche de la post-rationalisation fonctionne comme une « argumentation » qui vient légitimer un choix antérieurement pris. Les faits présentés sont mis en exergue non pas pour les évaluer et choisir la meilleure mais pour justifier le choix d'une ou d'un ensemble de décisions prises antérieurement.

Bien que cette approche théorique ait le mérite de mettre en évidence le fait que la décision peut être antérieure au choix ou aux alternatives dans le processus formel de planification, elle n'a pas échappé aux critiques. La première critique adressée à cette approche théorique est qu'elle accorde davantage d'importance à la justification d'une action qu'aux séquences qui la précèdent. La légitimation des choix *a posteriori* demeure sa focale, au détriment des paramètres de l'environnement ou de la séquence qui doit guider ce choix. Cette position extrême (du fait de la négligence de l'aspect technique si cher à l'approche rationaliste) de la post-rationalisation a conduit des auteurs comme Hendry (2000) à nuancer l'apport de ce courant :

The action critique is a valuable corrective to the rational process assumptions inherent in traditional studies of strategic decision making, but by ruling out of court phenomena that we recognize as decisions, and that the organizations themselves identify as decisions, Mintzberg and Waters close off an important and interesting field of inquiry. (Hendry, 2000, p. 961)

La deuxième critique est faite par Laroche (1995). Ce dernier s'inscrit dans la même logique que la précédente en avançant que la post-rationalisation accorde une place de second choix aux décisions. Pourtant, les questions de décisions sont inhérentes à l'action des organisations, pense-t-il. Une théorisation qui met en opposition action (en termes d'engagement) et décision (en termes d'intentions) est, selon cet auteur, limitative puisque les membres de l'organisation pensent et agissent en termes de processus de prise de décision, comme on peut le voir dans cet extrait :

Because people in organizations think of decision and decision-making as realities, the concept of organizational action should not be opposed to decision and decision making... Decision and decision-making, are best understood as social representation: they influence organizations' members' ways of understanding and behaving in organization. They influence process, they facilitate action, and they give mean to what happens in organizations. As organizational members think and act in terms of decision-making, a theory of organizational action cannot simply do without a theory of decision-making (Laroche, 1995, p. 62).

Ce fragment de texte tend à faire entendre que les partisans de la post-rationalisation omettent que les managers sont d'abord des hommes dont la fonction première est la prise de décision. Par extension, cela peut signifier que la prise de décision est l'action essentielle d'une organisation, vu que tout ce qui s'y opère est le résultat d'un choix, pour ainsi dire d'une décision. En analysant le processus décisionnel comme une représentation sociale, Laroche (1995) avance que les décisions sont certes des « reconstructions » non objectives de la réalité organisationnelle. Mais il ajoute que ce processus de reconstruction sociale de la réalité peut être orienté rétrospectivement vers la justification du passé ou de manière prospective pour orienter l'attention des acteurs vers le futur.

En réalité, la rationalisation est une entreprise qui permet, dans ce cadre, de conférer une certaine autorité à une action, de manière à ce qu'elle soit acceptée et reconnue par les autres membres de l'organisation. Ce sont cette acceptation et cette reconnaissance qui vont créditer cette action de légitimité. Cette dernière est entendue ici comme :

un ensemble de logiques organisationnelles (lois, règlements, statuts, contrats, conventions, mandats, organigramme, procédures, qualifications, systèmes d'organisation) qui dirigent le comportement des individus dans l'organisation, en référence à une croyance à l'égard d'une « compétence positive » fondées sur des règles établies rationnellement (Meier, 2008, p.117-118)

Ici encore, on n'observe aucune explication pertinente sur le constat et la question qui sont à la base de cette étude. La visée de l'action de planification qui transparait dans cette approche théorique est la « légitimation *a posteriori* des choix ». (Kamuzinzi, 2007 ; Kamuzinzi et al., 2009, Masengesho et al., 2009). Cette (re)construction de l'action a ouvert la voie à une nouvelle approche théorique : le « sensemaking-sensegiving ».

### **2.2.5 L'approche *sensemaking-sensegiving***

On a vu que parler d'organisation c'est faire référence à un ensemble d'acteurs, d'objectifs et à une structure (Robbins et al., 2014). Si les managers souhaitent que cette entité fonctionne harmonieusement, c'est-à-dire comme un organisme, alors ils sont tenus de faire de ces éléments un ensemble unifié. Pour atteindre cet idéal d'organisation, il est important que les acteurs saisissent le cap défini par l'organisation et qu'ils partagent la culture de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Cependant, cette compréhension de la direction et de l'identité de l'organisation ne va pas de soi. Elle est une quête permanente à laquelle l'organisation se doit de s'inscrire, par des actions orientées par la recherche de sens. Cette dernière constitue en réalité le substrat de l'approche dite « sensemaking-sensegiving ».

Construite à partir des idées de l'approche de la post-rationalisation, la théorie du *sensemaking-sensegiving* est une approche théorique de la planification qui postule que l'action de planification est une représentation qui permet au décideur de se frayer un chemin sur un terrain inconnu (Weick, 1995). La diversité qu'implique l'organisation en termes de catégories d'acteurs, de culture et de sensibilités fait qu'une absence de cohésion peut sévèrement entacher l'organisation et la plonger dans un chaos. Dans ce contexte, la planification consiste, selon cette approche théorique, non pas à concevoir des plans qui orientent l'action mais en la construction d'un ensemble de représentations permettant d'interpréter le monde.

Strategic plans are a lot like maps. They animate and orient people. Once people begin to act, they generate tangible outcomes in some context, and this helps them to discover what is occurring, what needs to be explained, and what should be done next. Managers keep forgetting that it is what they do not what they plan that explain their success. They keep giving credit to the wrong thing namely, the plan and having made this error; they then spend more time planning and less time acting. They are astonished when more planning improves nothing (Weick, 1995, pp. 54-55).

Les décisions ne sont plus, une simple action de légitimation *a posteriori* des choix effectués antérieurement, mais davantage des actions servant à agir sur le présent ou le futur comme l'exprime cette citation :

Decision as a representation becomes a component part of what is happening around the participant: their activity will direct itself in relation to the "decisions" they locate in the past, perceive in the present course of things, and sense for the future (Laroche, 1995, p.69).

Laroche (1995) a également une conception similaire à celle de Weick (1995) en ce qui concerne la planification. Pour lui, les décisions prises au sein d'une organisation n'ont pas pour visée principale l'explication ou la description de ce qui a lieu d'être fait. Ce sont des représentations qui évoluent et qui permettent aux acteurs de donner du sens (créer de l'ordre) dans le chaos qui entoure leurs actions.

Dans l'approche *sensemaking-sensegiving*, le processus décisionnel lié à l'action de planification est un artefact dont les décideurs font usage en fonction des nécessités du moment. Dans ces artefacts que l'on nomme « décisions », les acteurs recourent à différents éléments et les organisent pour légitimer des actions antérieures, pour agir sur le présent ou pour penser le futur, comme l'illustre l'extrait suivant :

The social representation of decision-making makes up artifacts which participants call « decisions », backing themselves up with numerous potential signs of « decisions » such as speeches, notes, reports, meetings, agendas, deadlines, etc. « Decisions » are constructs which use these elements as empty shells that they inhabit much like hermit crabs. This « constructing » can be retrospective, through a process of rationalization. it can be prospective, as in planning process” (Laroche, 1995, p.70).

En somme, l’approche de la planification par le *sensemaking-sensegiving* voit l’action organisationnelle comme des décisions permettant aux décideurs de créer de l’ordre de manière progressive (*sensemaking*) pour faire face à la complexité. Pour ce faire, ils opèrent une reconstruction des différents éléments dont ils disposent pour aboutir à ce sentiment d’ordre en fonction des besoins du moment (*sensegiving*). Cette dernière a pour rôle la légitimation des décisions prises antérieurement, la coordination des activités présentes ou l’action sur un futur inconnu. De cette manière, la visée de l’action de planification sous-tendue par cette théorie est la « production de sens et de restitution de ce sentiment d’ordre aux collaborateurs » (Kamuzinzi, 2007 ; Kamuzinzi et al., 2009, Masengesho, 2009).

De ce qui précède, il est possible de comprendre la fonction centrale de la planification est d’opérer une reconstruction dans la psychologie des acteurs. De ce point de vue, la planification est cohérente lorsque les moyens mis en œuvre permettent d’atteindre le travail de reconstruction des planificateurs. Quand on sait que l’élaboration ou la conception des programmes de l’Enseignement Supérieur camerounais est passé par des séminaires-ateliers, dont l’un des objectifs visait d’effectuer ce travail de reconstruction, cela nous semble tout de même curieux. Eu égard à ces éléments, il reste que cette situation ne nous renseigne pas suffisamment sur le type de cohérence que véhicule une planification par un tel décalage. Par conséquent, notre question de départ demeure pendante.

En outre, comme limites, il est principalement reproché à cette approche théorique de manquer de précision dans la manière avec laquelle les décideurs ou les planificateurs produisent du sens dans les contextes qui leurs sont propres. Il lui est également reproché de ne se focaliser sur les acteurs internes, alors qu’une organisation dialogue avec d’autres types d’acteurs qui peuvent lui être externes. Ainsi, l’approche *sensemaking-sensegiving* fait abstraction des coopérations inter-organisationnelles pourtant essentielles dans la survie des organisations. Ce type de coopération est vitale parce qu’elle permet aux organisations en manque de ressources d’en solliciter auprès d’autres organisations qui en disposent. Cette codification des relations inter-organisationnelles pour des besoins de ressources est le filon autour duquel s’est construite la théorie de la dépendance des ressources.

### **2.2.6 La théorie de la dépendance des ressources ou « resource dependance theory »**

Cette théorie est adossée sur l'acquisition des ressources venant de l'extérieur pour le fonctionnement de l'organisation. C'est à partir de cette question que s'est construite la « resource dependance theory » qui, comme les théories précédentes, analyse le comportement des organisations. L'idée centrale qui est défendue dans cette théorie peut être résumée par ce fragment :

To survive, organizations require resources. Typically, acquiring resources means the organization with others who control those resources. In that sense, organizations depend on their environments. Because the organization does not control the resources it needs, resource acquisition, may be problematic and uncertain. Others who control resources may be undependable, particularly when resources are scarce. Organizations transact with others for necessary resources and control over resources provides other with power over the organization. Survival of the organization is partially explain by the ability to cope with the organizational contingencies; negotiating exchanges to ensure the continuation of needed resources is the focus of much organizational action. (Pfeffer et Salancik, 2003, p. 258)

Les auteurs de cette approche défendent l'idée selon laquelle la dépendance de l'organisation vis-à-vis de l'environnement externe, et de manière précise vis-à-vis des organisations détentrices de ressources expose l'organisation nécessaire au contrôle externe de ses activités. Ce qui réduit, par conséquent, sa marge de discrétion. La théorie de la dépendance des ressources est une théorie fondée sur la coopération d'une organisation avec d'autres organisations (coopération inter-organisationnelle) pouvant lui fournir des ressources.

Toutefois, l'importance ou la nécessité qu'il soit institué une telle coopération n'entache en rien la volonté de se départir d'une telle sujétion. Pour y parvenir, elle utilise la marge de manœuvre dont elle dispose pour concevoir des stratégies dont l'objectif est l'accroissement de son autonomie dans le processus de prise de décision et la conduite de ses actions. Autrement dit, une organisation déploie des stratégies en fonction des contraintes que lui impose l'organisation pourvoyeuse des ressources. L'objectif étant de limiter les effets du contrôle externe sur ses actions. L'idée développée par la théorie de la dépendance des ressources est que la compréhension du comportement d'une organisation ne peut faire fi du contexte et des interactions que cette organisation entretient avec son environnement, spécifiquement avec les organisations pourvoyeuses de ressources pour leurs activités. Or, analyser les interactions suppose l'examen de l'exercice du pouvoir.

La théorie de la dépendance des ressources est adossée sur trois thématiques principales à savoir : la dépendance de l'organisation vis-à-vis du contexte externe, les stratégies mises en œuvre par l'organisation pour gérer et si possible limiter les effets du contrôle externe sur les

décisions et les activités internes et, enfin, l'exercice du pouvoir inhérent aux transactions d'une part entre l'organisation concernée et celles qui lui fournissent les ressources pour survivre et, d'autre part, entre les sous-unités de l'organisation au cours de la distribution des ressources obtenues.

Dans l'approche de la *resource dependence theory*, le contexte joue un rôle d'une grande importance, comme le montre cet extrait :

The first, and perhaps the most central theme, was the importance of the environment or the social context of organizations (...). The idea is that if you wanted to understand organizational choices and actions, one place to begin inquiry was to focus less to dynamics and the values and beliefs of and more on the situations in which organizations were located and the pressures and constraints emanated from those situations. (Pfeffer et Salancik, 2003, p. 10)

Cet extrait montre que l'environnement externe est un paramètre central sans lequel on ne saurait comprendre la théorie de la dépendance des ressources. Cependant, contrairement à la logique d'adaptation à l'environnement externe défendue par la théorie de la contingence, la théorie de la dépendance des ressources prône, avec la variable environnement, une logique de situation d'interdépendance entre l'organisation focale et les organisations qui lui pourvoient en ressources. Cette interdépendance est systématisée par une variable appelée « acquisitions-utilisation des ressources externes ». On peut donc se rendre à l'évidence que la théorisation proposée dans la façon de conceptualiser la variable contexte n'obéit plus à la logique de stabilité, de simplicité, de complexité ou de dynamiques externes à prendre en compte dans la démarche de planification stratégique. Ici, le contexte se réfère à une situation de « degré de dépendance-interdépendance » entre l'organisation focale et les acteurs ou organisations qui contrôlent l'accès aux ressources dont elle a besoins pour fonctionner.

Le terme « degré de dépendance » signifie les organisations focales ont des marges de manœuvre malgré le contrôle qu'exercent les organisations détentrices de ressources sur leurs décisions et activités. Cette marge de manœuvre dont disposent certaines organisations plus que d'autres leur permettent de se soustraire de manière partielle au contrôle externe des organisations pourvoyeuses de ressources. Le terme « degré d'interdépendance » quant à lui fait référence à la réciprocité du contrôle entre l'organisation focale et les organisations fournisseurs de ressources. Sa fonction est de voir si l'organisation focale dispose d'un pouvoir pouvant lui permettre d'avoir une influence sur les activités internes des organisations lui fournissant des ressources.

La deuxième variable de la *dependence resource theory* concerne les stratégies déployées pour répondre aux demandes de l'environnement. On a pu voir, dès le départ, que les

interactions constituent un des aspects fondamentaux de cette approche théorique. Ces interactions se traduisent généralement en demandes et en contraintes que les organisations pourvoyeuses de ressources imposent aux organisations focales. Vu de cette manière, ces dernières ont donc l'obligation de gérer subtilement ces interactions qu'elles entretiennent avec les organisations pourvoyeuses de ressources. Partant de là, Pfeffer et Salancik (2003) suggère une interprétation quant à la compréhension du comportement d'une organisation dans le déploiement de sa stratégie. Pour ces derniers, comprendre le comportement d'une organisation requiert la prise compte, dans l'analyse, de la manière avec laquelle elle gère les multiples demandes et contraintes émanant des organisations qui détiennent ou qui contrôlent l'accès aux ressources cruciales dont elle a besoin pour survivre.

D'un point de vue théorique, les organisations peuvent faire appel à deux comportements organisationnels en réponse au contrôle externe de leurs activités. Pfeffer et Salancik (2003) les nomment sous le vocable de « compliance » et « avoidance ». Entre ces deux modes de réactions se situe une de nature adaptative (sous-jacente à l'approche contingente). Le « compliance » est un comportement organisationnel caractérisé par l'acceptation d'être contrôlée par des organisations pourvoyeuses de ressources. C'est le comportement organisationnel le plus recherché par ces dernières, en ceci que l'octroi des ressources est suivi du souci de savoir comment ces ressources seront utilisées. Toutefois, même s'il est parfois nécessaire pour l'organisation focale de se soumettre au contrôle externe pour maintenir certains échanges cruciaux, Pfeffer et Salancik (2003) avancent qu'un tel comportement peut s'avérer néfaste pour les intérêts de l'organisation focale, en ce sens qu'il peut conduire à la perte totale de son autonomie interne.

There are times when compliance, although important for maintaining an immediately critical exchange relationship, may not be in the long term interest of the organization. Compliance is a loss of discretion, a constraint and an admission of limited autonomy. To the extent that the focal organization is subject to successful external influence attempt, it places itself in a situation in which its long-term survival may be threatened (Pfeffer et Salancik, 2003, p. 94-95).

Cela veut dire qu'il n'est pas toujours conseillé, pour une organisation focale de répondre positivement à toutes les demandes des organisations pourvoyeuses de ressources. Car le faire de manière systématique peut entraîner une perte d'autonomie qui, à son tour peut réduire, de manière considérable, les marges de manœuvres en termes d'ajustement de ses activités. Surtout quand elle voudra par exemple explorer de nouvelles opportunités. C'est fort de cette raison que beaucoup d'organisations élaborent (dans la mesure du possible) des stratégies visant à

limiter cette influence externe, afin d'accroître leur marge de discrétion, d'autonomie de décision. Les paragraphes suivants vont se consacrer à une présentation synthétique de ces différentes stratégies.

Il est, dans la pratique, plus simple pour l'organisation focale d'adopter le comportement « compliance » si elle est soumise à des demandes compatibles. Les choses sont plus simples si ces demandes émanent d'une même organisation. Toutefois, le fait de satisfaire une demande venant d'une organisation externe produit généralement un accroissement de son emprise sur les activités de l'organisation focale, tout en entravant sa possibilité d'explorer d'autres opportunités moins contraignantes. La stratégie de « compliance » se complexifie davantage quand l'organisation fait face à des demandes contradictoires venant des organisations externes différentes. En effet, cette situation contraint l'organisation focale à sélectionner les demandes à satisfaire et celles à ignorer. Cependant cette démarche présente d'énormes risques pour une organisation totalement dépendante des ressources externes non garanties d'avance. Placée devant la complexité et l'incertitude des choix à opérer, l'organisation focale peut recourir à la stratégie dite « avoidance ».

La stratégie « avoidance » se traduit par des comportements tels que la restriction des informations destinées aux organisations externes, le renvoi dos à dos des groupes d'intérêts soutenant des demandes contradictoires, le recours à une satisfaction graduelle et séquentielle à des demandes divergentes etc. Quand une organisation veut réduire le poids d'une dépendance forte venant d'une seule organisation pourvoyeuse de ressources, la stratégie « avoidance » consistera à diversifier ses dépendances. Mais comme le soulignent Pfeffer et Salancik (2003), cette stratégie n'est envisageable que dans le cas où ces demandes n'émanent d'organisations ou de groupes disposant d'un pouvoir qui ne soit capable de contraindre l'organisation focale à se plier à leurs exigences. Dans le cas contraire, l'organisation optera pour des stratégies d'adaptation.

Théoriquement, ces stratégies d'adaptation peuvent se faire de deux manières : soit par un ajustement des actions à son environnement, soit par une modification des exigences de celles-ci, comme l'indique l'extrait suivant :

There are two broadly defined contingent responses – the organization can adapt and change to fit environmental requirement, or the organization can attempt to alter the environment so that it fits the organization capabilities (Pfeffer et Salancik, 2003, p. 103).

Ces grandes stratégies peuvent prendre plusieurs formes. Pour ce qui est de l'adaptation à l'environnement, l'organisation focale peut décider de revoir sa structure, son système

d'information, son style de management et son système de relation humaine, ses technologies, ses produits, ses normes et ses valeurs ou même sa définition de l'environnement. Si l'organisation focale cherche plutôt à affecter son environnement, son action peut être tournée vers l'inversion des règles du jeu. Ceci peut se faire, par exemple, par la création des lobbies en sa faveur, destinés à réduire les pressions des organisations pourvoyeuses de ressources.

On peut donc constater que la théorie de la dépendance des ressources met en relief les questions de contexte externe (interactions entre l'organisation focale et les organisations pourvoyeuses de ressources). Ces dernières produisent des contraintes (contrôle externe) qui poussent les organisations focales à mettre en œuvre des stratégies pour réduire ce contrôle. Ce dernier est rendu possible grâce au pouvoir lié aux transactions qui existent entre les différentes transactions. Le rôle des managers consiste donc à agir dans l'optique créer une uniformité dans les actions de l'organisation focale de manière à attirer ou à satisfaire les organisations pourvoyeuses de ressources. Dans cette optique, la visée de la planification qui transparaît dans cette approche théorique consiste en la « recherche du soutien de la part d'un acteur dominant » (Kamuzinzi, 2007 ; Kamuzinzi et al., 2009, Masengesho et al., 2009).

En guise de conclusion sur la théorie de la dépendance des ressources, elle postule que la visée centrale de toute action de planification est l'acquisition des ressources auprès d'organisations externes. Rapporté à la cohérence, il est possible de déduire qu'une planification est cohérente du point de vue de cette approche théorique lorsque les moyens déployés permettent d'atteindre cet objectif. Dans ce sens, la conception des programmes de l'Enseignement Supérieur a connu un accompagnement financier, à travers le Programme Économique et Financier du FMI. Malgré l'acquisition de ces ressources externes, le décalage entre les politiques et la réalité est toujours de mise. Partant de là, notre question de départ demeure car l'approche *sensemaking-sensegiving* n'explique pas le type de cohérence qui soutient une telle planification.

Pour finir, la théorie de la post-rationalisation, la théorie du *sensemaking-sensegiving* et la théorie de la dépendance des ressources sont liées par la dimension symbolique de la formalisation des plans qu'elles partagent (Kamuzinzi, 2007). Le rôle de ces théories se rapproche davantage de la recherche et du maintien de la coopération que de l'optimisation. Cependant, face à une situation dans laquelle les forces en présence ont des intérêts différents, ces théories ont du mal à rendre compte de l'action de planification. Cette limite a ouvert le champ au développement de l'approche discursive de la planification.

### **2.2.7 L'approche communicationnelle ou discursive de la planification**

Vouloir planifier des actions à exécuter dans le futur et les implémenter aussi bien dans la sphère publique que privée est une opération hautement politique et complexe (Azyyati Marzukhi, 2015). Car elle est appelée à faire face à un conflit d'intérêt relatif à une diversité d'acteurs. En résolvant ce problème, les systèmes de planification se doivent de s'engager dans des récits d'actions de communication au sein des acteurs et autour d'une planification participative (Brownil, 2009). Cette approche théorique est, comme les approches théoriques précédentes, adossée sur le concept de rationalité. Les théories précédentes traitent de la rationalité instrumentale. Cette dernière désigne un comportement dans lequel les décisions des managers ont pour fonction d'orienter les choix décisionnels. L'approche discursive prend le contrepied de cette vision et adopte une approche reposant sur la rationalité communicative. Ce dépassement de la logique instrumentale commune dans la gestion des organisations constitue un tournant décisif. Cet apport est mis en exergue par cette citation:

Frequently the question behind strategic planning has been about how to govern and reduce multidimensionality, ambiguity and short-term thinking with the help of strategic planning. In the governance of ambiguity, the question is how can multidimensionality, ambiguity and short term thinking harnessed to further the future seeking strategy process (Sotarauta, 1998, p. 454).

Cette approche théorique met en commun des ressources par deux ou plusieurs parties prenantes dans l'optique de résoudre un ensemble de problèmes qui ne peuvent trouver de solutions de manière individuelle. Aussi, elle implique un partage de pouvoir et une responsabilité collective aussi bien pour des actions liées au management que les résultats. De ce fait, on peut conclure qu'elle appartient à l'école économique.

L'approche discursive de la planification, aussi connue sous le nom de la théorie de la planification communicationnelle (Hytönen, 2016), est une approche collaborative de la planification en ceci qu'elle implique la participation de tous les acteurs dans l'exécution des actions ainsi que la production d'une compréhension commune et le sens partagé (Meier, 2009). Ceux-ci désignent un comportement par lequel les décideurs créent un sens commun au sein d'un ensemble d'allocutaires aux intérêts conflictuels et à la compréhension différentes. L'objectif étant d'aboutir à un minimum de consensus de manière à ce que l'action collective puisse prendre forme sur le terrain.

Comme dit un peu plus haut, l'approche discursive fait appel au concept de rationalité communicationnelle contrairement à celui de rationalité instrumentale, propre aux approches classiques. La logique instrumentale de la rationalité s'entend comme « un mécanisme de sélection des actions à entreprendre pour répondre à des objectifs identifiés » (Kamuzinzi,

2007). Elle renvoie, dans la planification, à une série d'actions qui participent à l'optimisation des plans et des programmes afin de réaliser les objectifs que l'organisation s'est donnée. Elle se caractérise par la parfaite maîtrise de l'environnement, des actions exécutées par phases, l'objectivité et des choix optimaux, opérés suivant une démarche scientifique et qui participent à la maximisation des objectifs. Ici, la planification est une action essentiellement technique.

Pour ce qui est de la rationalité communicative, il s'oppose à la simplicité de l'approche instrumentale de la rationalité. Cette opposition se traduit par la mise en exergue de la complexité des activités d'une organisation du fait de la grande quantité d'information à traiter et à maîtriser. Mais, le concept de rationalité communicationnelle met aussi et surtout en relief la présence d'une multitude de parties prenantes. Lesquelles se caractérisent par des intérêts multiples et variés (Kamunzini, 2007). Dans ce contexte, la décision n'est plus du seul ressort des planificateurs mais de tous ceux qui sont impliqués d'une manière ou d'une autre au sujet qui l'objet de la planification. Cette démarche facilite les échanges entre les différents acteurs par rapport à leurs divergences de vue, aide à la médiation ainsi qu'à la recherche de la transparence dans la construction d'un consensus. En ce sens, l'approche discursive de la planification est davantage une approche collaborative et participative (Hytonen, 2016).

Les partisans de l'approche communicationnelle de la planification s'opposent à la démarche séquencée prônée par l'approche rationaliste (identifier le problème, l'analyser, définir les différentes solutions possibles du problème, les évaluer et choisir la meilleure). Pour eux, dans une action de planification peuvent cohabiter des perspectives différentes. La multitude d'acteurs aux intérêts divergents en est à la fois la cause et la preuve. Il est donc difficile, dans ces conditions, de planifier suivant une logique de phases. Elle est davantage une action d'interaction dialogique (Azyyati Marzukhi, 2015) qu'une série d'actions séquencées. Dans cette logique, sa visée est de « tenter de convaincre des catégories d'acteurs différents ne se référant pas aux mêmes normes » (Kamuzinzi, 2007 ; Kamuzinzi et al., 2009 ; Masengesho et al., 2009).

Pour résumer, cette approche théorique postule qu'une action de planification vise la recherche d'un consensus entre des acteurs ayant des avis divergents. Suivant cette théorie, l'absence de consensus entre des acteurs ayant des avis différents peut affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation. Dans le cas du cas qui est à la base de cette étude, il est possible de déduire que le décalage observé entre les politiques et la réalité peut être le fait de cette absence de consensus. Cependant, à aucun moment il ne nous a semblé que la conception des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais ait fait l'objet de tensions entre les

acteurs. Par conséquent, notre questionnement demeure car là encore, l'approche communicationnelle n'en fournit pas une explication satisfaisante.

La section 2.2 a fait une analyse des différentes approches théoriques de la planification retenues dans le cadre de cette étude. À présent, dans la section qui va suivre (2.3), il sera question, à partir de l'analyse des approches théoriques de la planification qui viennent d'être passées en revue, de déterminer l'objet de cette étude : les logiques de cohérence en matière de planification.

### **2.3 Les logiques de cohérence en planification**

Rappelons que dans le cadre de cette étude, la cohérence a été définie comme une méthode par laquelle une organisation se donne une articulation logique afin d'établir une uniformité entre ses moyens et ses intentions ». Or, en interrogeant les approches théoriques de la planification (cette dernière étant le champ dans lequel on a décidé d'appliquer la cohérence), on observe que chacune est traversée par une visée précise (Kamuzinzi, 2007 ; Kamuzinzi et al., 2009 ; Masengesho et al., 2009). Dans l'approche rationaliste, la visée est la préparation rationnelle des actions futures. Elle vise un ajustement aux aléas de l'action dans l'approche incrémentale et l'ajustement aux variations de l'environnement pour l'approche contingente. Pour la post-rationalisation, la visée est la légitimation *a posteriori* d'un choix arrêté en amont. L'approche « *sensemaking-sensegiving* » y voit la production de sens partagé pour créer de l'ordre et agir dans la complexité. Dans la théorie de la dépendance des ressources, la visée est la mobilisation d'un soutien externe. Pour la théorie discursive, la visée de l'action est la recherche de consensus entre les acteurs aux intérêts différents.

Pour la réaliser chacun de ces objectifs, on observe que chaque approche théorique va mobiliser une stratégie particulière. De manière pratique, les acteurs d'une organisation font recours, suivant la visée qu'elle recherche, à des moyens spécifiques pour réaliser les objectifs de l'organisation. En clair, la cohérence n'est donc pas, suivant ces éléments, une réalité indépendante de l'individu. Bien au contraire, c'est une « fabrication » de l'agir humain. C'est cette démarche constructive qui a été appelé « logique de cohérence ». Ainsi, sur la base de la combinaison de la définition proposée de la cohérence et des approches théoriques, on en a identifié sept : la cohérence à logique rationaliste, incrémentale, contingente, post-rationaliste, la cohérence à logique *sensemaking-sensegiving*, la cohérence à logique ressource dépendance et la cohérence à logique discursive.

On a une cohérence à logique rationaliste lorsque la stratégie vise à préparer des actions à exécuter dans le futur. Elle a une logique incrémentale lorsque l'objectif va dans le sens d'un

ajustement aux aléas de l'action. La logique est contingente lorsque la démarche des acteurs mobilise des moyens qui permettent de faire des adaptations aux dynamiques de l'environnement. On est en présence d'une cohérence post-rationaliste quand les moyens déployés visent la légitimation *a posteriori* d'un choix déjà arrêté. La cohérence a une « *sensemaking-sensegiving* » lorsque la stratégie va dans le sens de la production de sens partagé pour la création de l'ordre et la facilitation de l'action dans la complexité. Une planification a une cohérence *resource dependence* lorsque la démarche des décideurs déploie des moyens allant dans le sens de la mobilisation d'un soutien externe. La cohérence à logique discursive quant à elle est expressive lorsque la stratégie va dans le sens de la recherche de consensus entre les acteurs aux intérêts divergents. Après avoir clairement dégagé l'objet de recherche de cette thèse, la prochaine section va s'atteler à faire une analyse des travaux de recherche sur la planification, et ce, dans une perspective transdisciplinaire.

## **2.4 Analyse des travaux de recherche sur la planification**

Plusieurs études ont été menées au Cameroun et en Afrique sur la question de la planification. Les sous-sections suivantes présentent et examinent quelques-uns de ces travaux.

### **2.4.1 Les recherches empiriques sur la planification au Cameroun et en Afrique**

Au Cameroun, la question de la planification a fait l'objet de plusieurs études au Cameroun. Sur plan des politiques éducatives dans l'Enseignement Supérieur, Willinsky et ses collaborateurs (2005) ont examiné la situation de l'accès à internet dans le processus d'apprentissage des établissements d'enseignement supérieur. Partant du constat que le 21<sup>e</sup> siècle est marqué par la prépondérance des technologies de l'information et de la communication, cette étude se propose d'étudier l'impact de ce nouvel instrument sur l'apprentissage. Pour parvenir à cette fin, l'étude a été menée dans six universités et a recouru à une méthode quantitative avec un échantillon constitué de 191 participants (membres de faculté, les responsables de bibliothèques et étudiants). Elle a également recouru à une méthode statistique essentiellement descriptive. Au terme de cette analyse, il apparaît que certaines universités ont un accès régulier à internet et d'autres pas, pour des raisons à la fois conjoncturelles et structurelles.

Les politiques éducatives ont également été orientées sous l'angle de l'autonomisation locale des écoles. Dans ce sens, Fozing, Fonkeg Epah, Mgwa et Mbia (2012) ont examiné la question des politiques de décentralisation. Partant d'un contexte marqué par la ruée du développement local et l'autonomisation des communes, cette étude a pour objectif de mettre en relation le niveau d'appropriation et l'effectivité de la décentralisation. Cet objectif va se

cristalliser autour du questionnement suivant : « est-ce que l'effectivité de la décentralisation dépend surtout du niveau d'appropriation par les acteurs locaux ? ». D'un point de vue méthodologique, la démarche est de type qualitatif. L'étude documentaire et les entretiens constituent les techniques de recueil des données. Au terme de l'analyse, l'étude révèle que l'effectivité de la décentralisation et son appropriation par les acteurs locaux restent encore de l'ordre de la théorie car si les acteurs se les sont appropriés, son application réelle est encore en attente.

Dans le domaine des politiques relatives aux TIC, Fomuyam (2019) a mené une étude dont l'objectif est de théoriser sur l'usage des TICs en éducation dans filières d'ingénierie de l'Enseignement Supérieur camerounais. Pour aborder cette étude, le cadre théorique s'est construit autour de la CHAT (Cultural Historical Activity Theory). Dans son approche méthodologique, cette étude fait appel à une méthode mixte (quantitative et qualitative) avec le questionnaire et les entretiens comme instruments de collecte des données. Cette étude conclut que les enseignants et les étudiants des filières d'ingénierie ont une perception positive quant à l'usage des TICs dans leur système d'enseignement apprentissage, et cette perception est similaire au sein de ces écoles.

Toujours dans le domaine des TICs, Traoré (2008) a mené une étude qui se propose d'exposer les défis majeurs et les contraintes relatives à l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans l'éducation en Afrique subsaharienne. Sur le plan méthodologique, cette étude a une nature qualitative, sa stratégie d'investigation est l'étude de cas multiples (Benin, Cameroun, Ghana, Mali et Sénégal), et fait appel à l'étude documentaire comme technique de collecte des données. Cette étude aboutit aux conclusions selon lesquelles les TICs (ordinateurs et internet) commencent à jouer un rôle important dans l'éducation même si, précise l'étude, des efforts restent à déployer pour leur intégration dans le processus d'enseignement-apprentissage, avec la participation, la formation et l'autoformation plus accrues des enseignants.

Dans le même sillage, Beche (2013) a étudié l'innovation pédagogique dans les pratiques enseignantes dans l'enseignement secondaire au Cameroun. L'objectif de cette étude est de décrire les pratiques techno-pédagogiques. Pour atteindre cet objectif, cette étude a d'abord présenté les facteurs dont elle dépend de manière étroite (les équipements, la formation techno pédagogique des enseignants, leur accès aux enseignants). Sur le plan méthodologique, l'étude adopte une démarche qualitative. Les données sont collectées grâce aux entretiens (84 au total) et analysé par le biais de l'analyse de contenu. Les conclusions de cette étude sont que les indices d'innovation pédagogique (à travers l'utilisation de l'ordinateur et internet) dans les

pratiques enseignantes du secondaire camerounais se déploient dans la recherche documentaire et la production des contenus disciplinaires.

Toujours dans le cadre de la planification des TIC, Tchameni Ngamo (2011) a mené une étude portant sur les stratégies administratives et pédagogiques d'intégration durable des TIC. Le but de cette étude est de présenter un ensemble de démarches favorables à l'intégration. En choisissant les écoles secondaires urbaines du Cameroun comme terrain de recherche, l'auteur va justifier son étude par l'évolution de l'Éducation pour tous et le contexte de déficit de ressources financières et technologiques. D'un point de vue théorique, cette étude s'appuie sur quatre modèles systémiques du changement planifié. Sur le plan méthodologique, l'étude est de nature qualitative et emploie la description comme stratégie d'investigation. L'échantillon est constitué de huit écoles secondaires. Et les données ont été analysées par le biais d'une analyse thématique. Les résultats de cette étude révèlent des stratégies presque semblables dans les écoles publiques mais variables dans les écoles privées.

Dans une autre étude toujours sur les TICs, mais orientée dans une approche genre et s'inscrivant dans un contexte d'intégration des TIC, Djeumeni Tchamabé (2011) a cherché à comprendre le rôle du genre dans l'éducation et l'apprentissage avec les TIC au Cameroun. À cet effet, l'étude a privilégié deux catégories d'indicateurs pour l'analyse : l'impact des TIC dans l'enseignement-apprentissage et sur le genre. Sur le plan méthodologique, l'étude recourt à une approche mixte. La première fait appel aux statistiques descriptives comme outil d'analyse tandis que la seconde recourt à l'analyse de contenu. L'étude révèle que les filles ont toutes accès aux centres de ressources multimédia (CRM) et que ces outils TIC représentent des atouts pour l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement.

Restant dans le même domaine (les TIC), Djeumeni Tchamabé (2016) a abordé cette question d'un point de la politique de formation des enseignants. En partant du contexte de qualité de l'éducation, contexte dans lequel la formation pratique des enseignants requiert un certain niveau de professionnalité, cette étude vise à identifier les forces et faiblesses du système de formation des enseignants au Cameroun. Par le biais de l'observation, cette étude fait état de ce que, comme forces, le système de formation pratique des enseignants a les meilleurs programmes de formation, la présence de politique de formation pratique des enseignants et des dispositifs élaborés quant à ce qui est nécessaire. Comme faiblesses, l'étude relève par exemple le caractère théorique de ces dispositifs.

Temple et ses collaborateurs (2017) ont abordé la question des politiques d'éducation sous le prisme de la recherche et de l'innovation. L'objectif de leur étude est de tester en quoi le système national de Recherche et d'Innovation améliore la connaissance des conditions

institutionnelles qui mobilisent les résultats de la recherche dans les processus d'innovation. À partir du concept de « Système National de Recherche et d'Innovation », cette étude fait une analyse à trois niveaux : contextuel, actoriel et fonctionnel. Sur le plan méthodologique, cette étude est de nature qualitative. Elle utilise l'étude documentaire et les entretiens comme instruments de collecte des données et mobilise l'analyse de contenu comme méthode d'analyse des données. Les résultats de cette étude font état de ce que les relations entre les sous-systèmes qui forment la structure d'un potentiel système national de recherche et d'innovation ne sont ni régulières, ni stables.

Ngwana (2003) s'est également penché sur la question de la planification de l'Enseignement Supérieur, mais avec pour objet la planification stratégique des universités de l'Afrique subsaharienne. Cette étude vise à montrer que les réalités globales, régionales et locales se complètent davantage qu'elles ne se contredisent entre elles. En prenant le cas de Buea et l'approche rationaliste de la planification, cette étude mobilise, sur le plan méthodologique, l'analyse de contenu comme méthode d'analyse des données et, les entretiens et l'étude documentaire comme outils de collecte des données. Au terme de l'analyse, cette étude conclut que les réalités régionales et locales sont omniprésentes et ont une grande influence sur les Universités africaines à l'instar de l'Université de Buéa. Cette étude suggère donc une adaptation des stratégies aux réalités locales.

Samfoga Doh (2015), dans sa thèse de doctorat, a abordé la même problématique mais en se focalisant sur l'évaluation. Cette étude vise à faire une évaluation des objectifs stratégiques de l'Enseignement Supérieur camerounais en utilisant le « balanced scorecard » (le tableau de bord prospectif). L'auteur justifie cette étude par le fait que le contexte dans lequel évolue l'Enseignement Supérieur est marqué par des ressources sans cesse décroissantes, l'impératif de la réédition des comptes ainsi que la qualité des parties prenantes en présence. Pour atteindre ces objectifs, cette étude mobilise, sur le plan théorique, des approches telles que l'approche rationaliste et communicative de la planification. Sur le plan méthodologique, cette étude est de nature qualitative et fait usage l'étude de cas comme démarche d'investigation. La collecte des données s'est faite par le biais de deux instruments : les entretiens et l'étude documentaire ; tandis l'analyse de contenu a été utilisée comme technique d'analyse des données. Trois grandes conclusions ressortent de cette étude. Premièrement, il y a que tous les établissements d'enseignement supérieur connaissent les objectifs stratégiques qui leur sont assignés mais, ont des divergences quant à leur pertinence et les approches devant sous-tendre leur implémentation. Deuxièmement, l'étude révèle que toutes les parties prenantes sont connues

mais tous les répondants ne sont pas d'accord avec ces dernières. Enfin, tous ceux qui prennent part n'ont le même niveau d'influence, l'État étant le plus influent.

Mbonteh et ses collaborateurs (2016) se sont aussi intéressés à la question de la planification de l'éducation mais dans la perspective de la qualité de l'éducation. Cette étude a pour objectif de mettre en exergue les effets des équipements sur la qualité de l'école au sein des écoles primaires de la région du sud-ouest Cameroun. Sur le plan méthodologique, l'étude recourt à une méthode quantitative. L'échantillon est constitué de 210 enseignants du primaire public. Le questionnaire constitue l'instrument de collecte des données et la régression linéaire constitue l'outil d'analyse des données. Cette étude conclut qu'il existe une corrélation significative entre les équipements d'une école et la qualité de l'éducation.

Abdourhaman (2018) a aussi étudié la question de la planification. En abordant cette question sous l'angle de la politique de professionnalisation, son étude se propose d'analyser le sens que revêt la notion de professionnalisation dans le contexte camerounais. Il justifie cette étude par une très faible littérature sur la question. Après avoir donné les différentes définitions du concept de « professionnalisation », l'auteur recourt à un ensemble de documents et d'entretiens afin de parvenir à son objectif. Son étude révèle que deux sens caractérisent ce concept au Cameroun : celui de professionnalisation de l'enseignement et celui de professionnalisation des enseignements.

Njengoué Ngamaleu et Dang Olinga (2019) ont examiné la problématique de la planification en l'abordant sous le prisme des stratégies des acteurs. En effet, ils y analysent les stratégies de développement des carrières des enseignants du secondaire au Cameroun. En abordant la question sous un prisme psychologique, cette problématique a été mise en relation avec la question des aspirations socioprofessionnelles. Cette étude s'inscrit dans un contexte d'incertitude et a pour objectif global de décrire les relations entre les aspirations socioprofessionnelles sur les stratégies de développement des carrières des enseignants du secondaire. Pour atteindre cet objectif, cette étude fait appel à un devis quantitatif, avec un échantillon de 289 participants. Les données ont été collectées par le biais d'un questionnaire et elles ont été analysées grâce aux outils de statistiques descriptives et inférentielles. Comme résultats, cette étude révèle que les enseignants du secondaire au Cameroun se montrent intéressés par les nominations aux postes de responsabilité, le détachement dans d'autres administrations, les affaires et la politique.

L'employabilité des diplômés de l'Enseignement Supérieur est l'une des plus épineuses problématiques de l'heure. Dans ce sillage, Teneng Penn (2016) s'y est intéressée avec pour objectif de montrer comment les contenus des curricula influencent l'employabilité des

diplômés de ce niveau d'enseignement. Sur le plan méthodologique, cette étude a eu recours à une approche quantitative avec les étudiants inscrits au fond national de l'emploi du centre comme cas d'étude. Les résultats de cette étude montrent que la formation de ces étudiants manque de compétences vendables et que celles qu'ils possèdent ne sont pas en adéquation avec la demande.

Toujours sur la question de l'employabilité des diplômés de l'Enseignement Supérieur, Ndjabakal Souck et Penn (2017) ont étudié l'évolution ou le parcours des diplômés de l'Enseignement Supérieur camerounais avec les étudiants de l'Université de Yaoundé comme cas d'étude. En partant du fait que nous sommes dans l'ère du numérique éducatif, et que l'Enseignement Supérieur est plus que jamais concerné, l'objectif qu'ils ont donné à leur étude est de déterminer le niveau d'influence des technologies sur le parcours des diplômés. Cette étude a utilisé un devis quantitatif avec le questionnaire comme instrument de collecte des données. Comme résultat, cette étude a montré que les TICs telles qu'utilisées dans cette université ne peut permettre qu'un recrutement des diplômés par les universités. Car les compétences technologiques qu'ils acquièrent ne sont pas en mesure de leur garantir un emploi dans le privé.

Ngu et Teneng Penn (2020) ont pris une autre orientation sur cette problématique. Dans cette étude, leur objectif est d'évaluer le niveau d'influence de la formation professionnelle et technique sur l'employabilité des diplômés de l'Enseignement Supérieur camerounais. Ces auteurs justifient cette étude par la compétitivité et l'exigence du marché du travail qui requiert des compétences de haut niveau pour une insertion socioprofessionnelle. Ayant les étudiants en formation au Fond National de l'Emploi comme population, cette étude mobilise une approche méthodologique mixte avec la ville de Maroua et de SALAK comme site d'étude. Les résultats de cette étude révèlent que la formation que reçoivent les étudiants des établissements techniques et professionnels a une faible influence sur leur insertion professionnelle.

Ndjabakal Souck et Nji (2017) se sont intéressés à la question de la planification des établissements secondaires publics de Yaoundé. En l'abordant sous l'angle de l'efficacité interne, ils ont exploré la relation qu'elle a avec les équipements scolaires. Ces chercheurs situent cette étude dans un contexte de nécessité d'une éducation de qualité. Sur le plan méthodologique, ils ont utilisé un devis quantitatif avec un échantillon de 543 enseignants des établissements scolaires publics de la ville de Yaoundé. Le questionnaire a été utilisé et le test de corrélation de Spearman a permis de faire l'analyse des données. L'étude arrive à la conclusion selon laquelle les équipements scolaires influencent de manière significative l'efficacité interne des établissements.

D'autres auteurs se sont penchés sur la planification de l'éducation dans une perspective de l'employabilité. Le travail de Kollo Bandibeno (2017) en est un exemple. Cette étude vise à examiner l'effet des programmes d'insertion professionnelle sur l'employabilité des jeunes diplômés. Sur le plan méthodologique, cette étude est de nature quantitative et s'est construite sur un échantillon de 637 jeunes, parmi lesquels 143 bénéficient des différents programmes d'insertion professionnelle. Pour l'analyse des données, l'étude recourt à un modèle de durée à variable instrumentale. Les résultats de cette étude révèlent que la sélection des bénéficiaires des différents programmes ne tient pas compte de la dépendance temporelle des jeunes aux états qui amenuisent leur employabilité.

L'étude de Fonkeng et Ntembe (2009) a abordé la question de la planification dans une perspective économique, en posant notamment le problème de l'impact potentiel de l'Enseignement Supérieur sur le développement économique de l'Afrique. Cette étude part du constat selon lequel l'Enseignement Supérieur au Cameroun, comme partout en Afrique, avait entre autres pour objectif de fournir la main d'œuvre nécessaire pour le développement. Cette ambition s'est d'ailleurs traduite par une augmentation du budget alloué à ce niveau d'enseignement. En s'appuyant sur la théorie du capital humain qui établit une relation entre l'éducation et le développement économique d'un pays, ils légitiment cette problématique par le fait que l'Enseignement Supérieur constitue la roue motrice du développement d'une nation. L'étude a utilisé une approche quantitative, qui s'est appuyée sur les données des grandes enquêtes disponibles au niveau du Cameroun. Ils ont utilisé la méthode des moindres carrés ordinaire (MCO) ou régression linéaire comme outil statistique. Au terme de leur analyse, ils ont présenté l'état de l'Enseignement Supérieur à travers l'évolution des inscriptions (de 1960 à 2003) et la relation qui existe entre l'Enseignement Supérieur et le marché de l'emploi. L'étude a révélé une relation significative entre l'Enseignement Supérieur et le développement économique. Toutefois, Fonkeng et Ntembe (2009) concluent en suggérant la prévision d'un ensemble de stratégies pour la réduction des iniquités dans la distribution des retombées de l'Enseignement Supérieur.

Toujours en matière d'économie de l'éducation Zamo Akono et Tsafack Nanfosso (2013) ont mené une réflexion sur l'impact de l'éducation sur le revenu des diplômés. Cette étude est justifiée par le fait que les recherches récentes sur l'impact de l'éducation ont montré une diminution du rendement privé de l'éducation dans les pays en développement et que la non prise en compte de la segmentation du marché du travail peut être trompeuse. Partant de là, l'objectif de cette étude est de faire une évaluation du rendement privé de l'éducation au Cameroun, avec une emphase sur les variations qu'il subit dans tous les différents segments du

marché du travail. Sur le plan méthodologie, l'étude a utilisé les données issues de l'enquête sur l'emploi et le secteur informel de 2005. Représentatives sur le plan national, l'analyse de ces données révèle que ceux qui ont achevé un cycle primaire ne gagne rien comparé à ceux qui ne sont jamais allés à l'école.

Fozing (2016) a réalisé une étude, relative à la planification de l'éducation, dont le but général est de faire une analyse de l'évolution du marché du travail et saisir les principaux déterminants des gains des activités des travailleurs. Dans cette étude, il pose le problème des déterminants du revenu des travailleurs. L'auteur justifie cette problématique par le contexte difficile d'ajustement structurel qui réduit considérablement les revenus d'activités. Sur le plan méthodologique, l'auteur utilise une approche quantitative avec en toile de fond une analyse économétrique. Dans cette démarche, il va adopter comme modèle l'analyse aux équations structurelle de Mincer, en s'appuyant sur les enquêtes déjà faites par l'Institut National de la Statistique (EESI, ECAM 1 et 2). Les résultats de cette étude montrent que les le niveau d'instruction, l'âge, l'expérience et le secteur institutionnel sont les principaux déterminants du salaire.

Nkengne et Marin (2018) ont analysé la problématique de la planification sous un angle social. Cette étude pose le problème de l'équité dans l'utilisation de la ressource enseignante. Partant du constat selon lequel il y a un manque de personnel enseignant en Afrique subsaharienne, ces deux auteurs se posent deux questions majeures. Premièrement ils veulent savoir quel est le degré d'équité dans la répartition des enseignantes et enseignants entre les écoles d'Afrique subsaharienne. Deuxièmement, ils veulent savoir comment est-ce que cette allocation peut être améliorée. Ils justifient cette problématique par les tendances diffusées par l'Institut de la statistique de l'Unesco, selon lequel le déficit des enseignants persiste de plus en plus. Pour répondre à ces questions, les auteurs vont d'abord clarifier le concept d'équité qu'ils définissent comme étant « un système qui vise un certain type d'égalité, au risque d'admettre pour y parvenir, certaines inégalités considérées comme juste » (Nkengne et Marin, 2018, p. 39). Dans leur approche méthodologique, ils recourent à deux instruments de collecte des données que sont l'observation et le questionnaire. Le premier instrument basé sur deux principaux indicateurs que sont le ratio élève/maitre et le degré d'aléas dans l'allocation des ressources enseignantes dans les écoles. Le deuxième instrument est un ensemble de « questionnaires pays » dont les principaux répondants sont les cadres des ministères en charge de de l'éducation. À l'issue de leurs analyses, ils aboutissent à la conclusion que peu de pays d'Afrique subsaharienne parviennent à une allocation équitable de leurs enseignants aux

établissements. Fort de ce résultat, ces auteurs suggèrent la préparation d'un recrutement sur poste et l'autonomisation de certains aspects de la gestion du personnel.

On peut également trouver des travaux de recherche sur la planification en dehors du Cameroun, en Afrique, notamment. Masengesho et ses collaborateurs (2009) ont mené une étude avec pour objectif de présenter un modèle de synthèse qui articule sept courants théoriques mobilisés pour rendre compte des pratiques concrètes de planification. Partant du constat selon lequel ces courants théoriques ont des épistémologies contradictoires, ils vont positionner chaque approche théorique dans un courant épistémologique pour dépasser ces contradictions. En mobilisant une analyse qualitative, ces auteurs vont, par la suite, identifier cinq variables (l'initiateur de l'action, les catégories d'acteurs prioritairement concernés par les stratégies, les actions en retour de ces stratégies, le contexte, les catégories d'acteurs pressentis à y prendre part) à partir desquelles il est possible d'analyser une action concrète de planification. C'est à partir de ces variables que ces auteurs vont aboutir à la conception d'un modèle d'analyse de la planification.

À la suite de ce travail, Kamuzinzi et al., (2009) vont étudier les visées de la planification dans le contexte rwandais. Le point de départ de cette étude est que les plans du Ministère de l'Éducation rwandais, depuis 1998, sont conçus suivant une approche rationaliste, mais très peu d'acteurs font usage du plan. Ce comportement a conduit ces auteurs à interroger la visée que véhicule une telle planification. Pour apporter des éléments de réponse à cette interrogation, ces auteurs vont recourir à leur modèle d'analyse pour essayer de comprendre cette « curiosité ». Ce modèle est conçu à partir de sept approches théoriques : l'approche rationaliste, incrémentale, contingente, post-rationaliste, *sensemaking-sensegiving*, la dépendance des ressources et l'approche communicative. En faisant le choix d'une analyse qualitative, dont la collecte des données s'est faite par le biais d'une étude documentaire, cette étude arrive à la conclusion qu'une action de planification peut être traversée par plusieurs visées, mais la visée prédominante dépend des différentes formes que prennent les variables identifiées dans le modèle d'analyse.

Kamuzinzi (2016) a examiné la problématique de la planification en Afrique, dans trois pays précisément : le Rwanda, la Sénégal et l'Ouganda. Le prétexte de cette étude est la similarité des plans d'éducation des pays africains pourtant ils sont soumis à des trajectoires historiques, politiques, économiques et sociales différents. Partant de ce constat, cette étude se propose d'explorer le processus d'homogénéisation des plans d'éducation produits par les pays africains après les années 2000. Afin d'avoir un cadre d'analyse, cette étude va faire le choix du courant néo-institutionnel et en mobilisant le concept de « référentiel partagé ». Après avoir

défini ce concept, l'auteur identifie six variables (l'adhésion aux mêmes valeurs sur l'éducation pour tous, l'adhésion aux obligations morales et politiques qui s'y rattachent, le recours aux mêmes types d'indicateurs dans le diagnostic des besoins en éducation, la rétention des mêmes types d'actions pour résoudre les problèmes identifiés, le recours aux mêmes mécanismes de mobilisation des moyens et, enfin, la fixation des mêmes échéanciers de réalisation quand bien même les pays concernés n'opèrent pas dans des contextes similaires). D'un point de vue méthodologique, l'étude recourt à une approche processuelle comme démarche d'investigation, avec l'étude documentaire comme outil de collecte des données. L'analyse de contenu est retenue comme méthode d'analyse des données. Les résultats de cette étude révèlent que les référentiels construits dans des fora supranationaux s'imposent progressivement aux pays en développement en passant par trois phases clés : la coexistence du nouveau et de l'ancien référentiel, l'adoption stratégique du nouveau référentiel pour des fins de légitimation et de mobilisation de soutien et enfin la légitimation interne du modèle supranational comme un choix national répondant tout à fait aux priorités nationales.

Kamuzinzi (2019) a questionné la planification sous un autre prisme, celui de l'appropriation des plans. En partant du constat que certains pays africains conçoivent les plans de la même façon alors qu'ils évoluent dans des contextes différents, cette étude s'est donnée pour objectif de comprendre le processus d'interprétation des plans, c'est-à-dire la façon dont les agents impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques d'éducation pour tous remodelent les déclarations officielles pour les faire correspondre à leur propre réalité. Après avoir défini le concept d'« appropriation », l'auteur va choisir d'exploiter la théorie de la traduction pour la lecture de son objet. Sur le plan méthodologique, l'étude a fait appel à une démarche qualitative avec, en toile de fond, l'étude documentaire et les entretiens comme outils de collecte des données. Au terme de l'analyse, il ressort que la « traduction » de la politique d'éducation pour tous ne s'opère pas par simple « transfert » d'un niveau à l'autre. Il y a plutôt à chaque niveau une réappropriation par les acteurs, des options qui leur ont été présentées et ce, en fonction de leur contexte et de la perception qu'ils ont de la réalité.

Bekele et Ofoyuru (2021) aborde la planification à partir de l'engagement des universités. En partant du contexte de la mondialisation, de l'économie du savoir, de la libéralisation et des régimes de réglementation et de responsabilisation, qui mettent de plus en plus les établissements d'Enseignement Supérieur sont de plus en plus sous pression pour démontrer leur pertinence et leur importance pour la société, cette étude explore les modalités émergentes des engagements et des liens université-société en Afrique à travers une analyse critique des plans stratégiques actuels de 30 universités de 14 pays. À partir d'une approche méthodologique

mixte, l'analyse des plans stratégiques révèlent que les universités ont explicitement défini des stratégies de production et de transfert de connaissances, de création de réseaux et de partenariats et de participation de divers intervenants à la prise de décisions à divers niveaux. Les implications pour d'autres recherches sont identifiées.

#### **2.4.2 Analyse des travaux de recherches sur la planification menés hors de l'Afrique**

En dehors de l'Afrique, la planification de l'Enseignement Supérieur a également fait l'objet de recherches. La recherche de Inga et al., (2021) sur les systèmes d'Enseignement Supérieur latino-américains pose le problème de l'extraversion de ce système au détriment de la prise en compte de ses dynamiques internes. Face à cette situation, ils proposent une gestion académique pour garantir une éducation centrée sur les étudiants. Cette stratégie met l'accent sur des processus hiérarchiques stratifiés afin d'optimiser et d'atteindre l'efficacité, la fiabilité et la résilience. La stratégie proposée par cette étude, le « quoi », le « comment » et le « où » sont pris en compte pour répondre aux ajustements académiques et administratifs nécessaires pour réduire le risque d'investissement dans la formation et surtout dans la formation du capital humain, qui met en garde contre la nécessité des connaissances, surtout dans les pays ayant une expertise scientifique. Cette étude présente, par ailleurs, une méthodologie d'apprentissage inversée ou mixte pour présumer d'un capital humain capable d'abattre les barrières telles que : l'anglais comme langue universelle. Partant de là, les carrières universitaires sont en mesure d'être validées en fonction du développement et de l'intérêt scientifique observée par l'analyse bibliométrique des bases de données scientifiques telles que *Web of science* ou *Scopus*.

L'étude de Mourato et al., (2021) présente une analyse des systèmes de gestion stratégique des établissements d'enseignement supérieur (EES). Cette analyse s'attèle à identifier les politiques et les priorités stratégiques et en contrôlant leur mise en œuvre. Les priorités stratégiques sont contextualisées dans quatre scénarii qui structurent la mission et l'orientation des EES. La méthodologie est basée sur les données collectées par une enquête auprès des principaux administrateurs des établissements d'enseignement supérieur portugais. L'étude identifie et compare les priorités stratégiques des établissements d'enseignement supérieur portugais. Les principales priorités sont l'internationalisation et l'assurance de la qualité, conformément à l'essor des systèmes d'assurance de la qualité et à la croissance des flux de mobilité internationale. L'étude compare également les techniques de soutien pour le suivi de la gestion stratégique.

En matière de développement durable, Fantauzzi et al., (2021) ont mené une étude visant à analyser dans quelle mesure les établissements d'Enseignement Supérieur italiens énoncent

leurs missions dans leurs documents officiels, à examiner leur contenu et enfin, à déterminer si ces énoncés de mission ont des éléments relatifs à la durabilité. À partir d'une analyse des documents sur le contenu des déclarations officielles des missions des universités italiennes, les résultats montrent que 36% des 98 universités italiennes déclarent leur engagement dans les questions sociétales, mais seulement 3 d'entre-elles mentionnent des objectifs de durabilité dans leurs déclarations de mission.

Sur le plan budgétaire, la recherche de Kenno et al., (2021) a examiné les différences systématiques, structurelles, procédurales et de réputation à associées à la budgétisation dans la planification stratégique dans les institutions d'Enseignement Supérieur du Canada. Les données ont été tirées d'un sondage mené auprès de 38 universités canadiennes ainsi que des données publiques collectées à la main qui appuient une combinaison hétérogène de pratiques de pratiques budgétaires dans l'ensemble de l'Enseignement Supérieur. Les résultats de cette étude montrent que ces institutions comptent sur la budgétisation pour de multiples raisons, notamment, le contrôle, la planification stratégique, la conformité et la communication stratégique.

Sur le plan du changement organisationnel, on peut évoquer les travaux de Blichfeldt et Smed (2020) et d'Arnaboldi et Azzone (2005). La première étude s'intéresse à l'apprentissage par les situations-problèmes au niveau des universités américaines. Elle montre que l'énaction de cette approche pédagogique par les étudiants passe par un processus d'orientation continue. L'enseignant agit comme un tuteur qui facilite le travail de l'étudiant soit par des conseils ou des orientations à chaque difficulté rencontrée par ce dernier. L'étude met en exergue par exemple le fait que les solutions que les étudiants trouvent à leurs difficultés dans l'approche par les situations-problèmes proviennent des critiques constructives et des commentaires que font les enseignants, ainsi que de leur apport dans la clarification des thématiques de recherche. Celle d'Arnaboldi et Azzone (2005) analyse le changement stratégique en prenant l'université de Beta comme cas d'étude. Cette étude montre qu'au regard de la législation favorable à l'autonomie, le changement a d'abord consisté en un changement de structure. L'étude explique par exemple que cette université est passée d'un budget global à un budget par type (personnel enseignant, non enseignant, les ressources financières) d'une part, et d'autre part, les bureaux régionaux ont cessé d'être les centres opérationnels de cette université au profit des départements, avec les doyens comme principaux gestionnaires. L'autre aspect du changement mis en relief par l'étude est la délimitation du pouvoir de chaque structure. À ce titre, l'université de Beta est passée d'une gestion centralisée à une plus décentralisée.

Sur le plan de l'analyse des structures organisationnelles, nous pouvons évoquer l'étude de Kováts (2018). Elle étudie l'évolution des structures organisationnelles dans les établissements d'Enseignement Supérieur hongrois depuis le changement de régime. Notant l'avènement d'un ensemble de mutations importantes en termes d'autonomie institutionnelle et de taille, ces organisations ont réagi par une stratégie de différenciation de leur structure, aussi bien au niveau académique qu'administratif. Beaucoup de nouvelles facultés ont été créées avec des procédures plus standardisées et un système de gestion plus bureaucratique. Selon cette étude, pendant que la création de nouvelles facultés a donné lieu à une structure décentralisée, l'administration quant à elle est devenue plus centralisée afin que les différents services administratifs soient en mesure de suivre les facultés et leurs tâches administratives.

L'étude de Chan (2021) interroge la planification à partir de la participation des acteurs (les universitaires). L'objectif de cette étude est de décrire les stratégies que les leaders universitaires emploient pour gérer ce groupe saillant et parfois accusatoire dans le cadre d'une importante initiative de changement organisationnel. À partir du modèle théorique de la gestion des intervenants et d'une approche qualitative, l'étude arrive aux conclusions selon lesquelles les leaders des universités utilisent des stratégies qui se concentrent principalement sur des thèmes d'objectifs communs, de consensus, de partenariats et d'engagement, qui s'harmonisent avec les stratégies proposées par le modèle théorique. Cependant, pour gérer les parties prenantes non conciliantes, l'influence par les pairs est mise en œuvre plutôt que la stratégie de défense recommandée par le modèle théorique.

Dans une perspective pédagogique, l'étude de Coetzee et Wilkinson (2020), montre que la rumination par laquelle passe un thésard pour l'obtention de son doctorat se construit autour en trois étapes : la traçage du parcours, sa traversée et l'arrivée. Les deux premières étapes représentent l'ordre recherché (*sensemaking*) alors que le dernier exprime le futur désiré, le besoin envisagé (*sensegiving*). Ce qui est constant de ces deux travaux est qu'on est en présence de la cohérence à logique *sensemaking-sensegiving* car l'action des acteurs consiste à mobiliser les acteurs autour de représentations communes. Néanmoins, la préoccupation des planificateurs va au-delà des représentations des acteurs pour prendre en compte la recherche des ressources.

Du point de vue des top managers, l'étude de Degen (2015) montre que le sens du rôle des *top managers* dans les systèmes d'Enseignement Supérieur danois se construit par l'intégration des pratiques telles que la réédition des comptes, la stratégie, la transparence, en plus des traditions universitaires et des normes (*sensemaking*). Pour y arriver, cette étude souligne que les *top managers* se servent de leur identité professionnelle (*sensegiving*) en

évoquant les différents objectifs auxquels ils sont astreints en tant qu'universitaire. Dans l'étude de Coetzee et Wilkinson (2020), il y est montré que la rumination par laquelle passe un thésard pour l'obtention de son doctorat se construit autour en trois étapes : le traçage du parcours, sa traversée et l'arrivée. Les deux premières étapes représentent l'ordre recherché (*sensemaking*) alors que le dernier exprime le futur désiré, le besoin envisagé (*sensegiving*).

Dans une perspective comparative, Saito et Pham, (2021) compare les stratégies d'employabilité déployées par les universités australiennes et japonaises. L'étude s'appuie sur une analyse institutionnelle comparative comme cadre conceptuel pour discuter des différences dans les pratiques déployées par les universités en Australie et au Japon pour préparer leurs étudiants à l'emploi. Les résultats de cette étude montrent que les universités australiennes ont largement appliqué le « mode de maximisation potentielle » en mettant l'accent sur l'enseignement des connaissances techniques et des compétences professionnelles pour améliorer l'employabilité. Cependant, le « mode de maximisation des résultats » a été largement utilisé par les universités japonaises. Cette approche met l'accent sur le rôle des universités et des universitaires pour assurer le recours à des diplômés pour mettre les étudiants en contact direct avec des industries potentielles ou créer des possibilités de mentorat pour les étudiants et les diplômés actuels.

Certaines études sont focalisées sur l'interaction entre les revenus des organisations et leurs dépenses. L'étude de Fowles (2014), par exemple, analyse la relation entre la dépendance institutionnelle vis-à-vis des frais de scolarité des établissements comme source de revenu et les dépenses institutionnelles pour la formation et les activités y afférentes dans les établissements d'Enseignement Supérieur américains. Il y montre que lorsque la structure des revenus des universités connaît un quelconque changement, cela a une incidence sur les dépenses institutionnelles. Kholmuminov, Kholmuminov et Wright (2019) ont effectué une étude presque similaire mais dans un contexte différent. Ces auteurs y analysent les effets des choix des dépenses en contexte de dépendance vis-à-vis des frais de scolarité dans les universités ouzbeks. Il a été montré qu'il y a une relation positive et significative entre le partage des revenus issus des droits de scolarité et le partage des dépenses effectuées dans le cadre de l'enseignement. Ces résultats s'expliquent par le fait les institutions d'Enseignement Supérieur ouzbeks sont de plus en plus dépendantes des frais de scolarité comme source de revenu. La stratégie des universités consiste donc à acquérir des ressources à travers les contributions des étudiants. Ces deux études montrent que les institutions d'Enseignement Supérieur exercent un contrôle sur leurs revenus et s'adaptent en fonction de leur changement. Elles sont donc fortement dépendantes de leur environnement pour des besoins de ressources.

Hall et Lulich (2021) questionnent la planification à partir de l'innovation dans les plans stratégiques des universités. L'objectif de cette étude est de déterminer si l'innovation est une priorité déclarée, les fins pour lesquelles elle est recherchée et aussi voir si elle est une stratégie globale ou plus circonscrite, à l'exclusion des possibilités. Sur le plan méthodologique, cette étude fait appel à une approche qualitative avec l'étude de documents comme outils de collecte des données. À partir d'une analyse de contenu au moyen du logiciel Atlas, il ressort que les thèmes qui énoncent les intentions d'innovation dans les plans stratégiques des universités sont : l'innovation, l'entrepreneuriat et la transformation. Selon ces auteurs, ces thèmes expriment les aspirations au changement, tant à l'intérieur de l'université (pour améliorer l'institution) qu'à l'extérieur (pour le bénéfice de la société en général). Au cours des dernières années (surtout depuis 2015), ces termes sont devenus des thèmes unificateurs de nombreux plans visant à moderniser, à améliorer et à mieux répondre aux besoins de la société, couvrant de multiples domaines de mission. En outre, la terminologie a été adoptée par un large éventail d'universités américaines, mais moins souvent par ceux qui ont les plus hauts classements pour leurs programmes de premier cycle d'éducation et de recherche.

Sur le plan de la communication, on peut faire allusion à l'étude de Yusof, Hashim, Valdez et Yaacob (2018). Cette étude analyse la stratégie de communication nécessaire pour permettre aux établissements d'Enseignement Supérieur malaysiens de faire avec la diversité des étudiants, à travers un engagement communautaire inclusif. À partir d'une observation de 56 chercheurs prenant part au module de formation « Learner Diversity » organisé par le « Higher Education Leadership Academy » (AKEPT), cette étude révèle, selon les avis des acteurs, trois stratégies à mettre sur pied pour épouser ce contexte multiculturel. Il s'agit (1) de réviser la mission institutionnelle sur les pratiques inclusives ; (b) de changer l'état d'esprit des universitaires et (3) d'adopter une approche graduelle dans l'introduction d'un changement relatif la diversité des étudiants. Ces résolutions sont en fait le fruit d'un échange entre acteurs des universités publiques et privées sur la question de la diversité des étudiants.

En matière des conceptions des universités. Larouche et ses collaborateurs (2012) ont présenté une typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer leur performance, en partant de la complexité du monde universitaire. A partir d'une approche qualitative faite d'entretiens semi-structurés avec des experts, les résultats de cette étude montrent qu'il existe sept types de conception des universités à savoir : service public, marché, académique, apprenante, politique, entrepreneuriale et milieu de vie. Selon cette étude, ces conceptions reposent sur des principes et des valeurs qui induisent une différenciation au niveau de l'enseignement, de la recherche, la gouvernance et même la performance. Ainsi, les universités

n'ont pas fondamentalement une même essence et ne sauraient par conséquent être évaluées de la même manière. L'évaluation de leur performance se doit d'être fonction de la typologie de conception qui la caractérise.

Plus tard, cette typologie des conceptions des universités a été appliquée aux activités de planification stratégique des établissements d'Enseignement Supérieur (Larouche et al., 2016). En faisant recours à une analyse qualitative, avec l'étude de documents comme outils de collecte des données, l'étude conclut, entre autres, que ces conceptions apparaissent de manière claire et logique dans les 93,9% des établissements qui ont été étudiés ; qu'il y a un alignement stratégique entre les énoncés de missions, la vision et les valeurs des divers plans stratégiques. Ce qui – selon ces auteurs - permet de classer ces établissements en fonction de leur type de conception. Néanmoins, l'étude souligne la pertinence d'adopter des systèmes d'évaluation de la performance qui soient à la fois multidimensionnels et multicritériés.

La recherche de Badwan (2019) s'intéresse à la planification à partir des politiques linguistiques. Cette étude traite de l'interaction entre la structure et l'agence dans les politiques linguistiques dans l'Enseignement Supérieur tunisien, un secteur caractérisé par une approche de la politique linguistique "négligente". D'un point de vue méthodologique, cette recherche fait recours à une approche qualitative, avec les entretiens semi-structurés comme instruments de collecte des données. L'étude démontre que si l'agence crée de la flexibilité et la capacité de répondre à l'évolution des demandes et des aspirations locales, elle peut aussi causer des problèmes tels que l'incohérence, l'incertitude et la reproduction des inégalités sociales.

L'étude de Vlachopoulos (2021) questionne la planification de l'Enseignement Supérieur dans une perspective psychologique. Elle examine, à cet effet, les perceptions de la gestion du changement organisationnel chez les entraîneurs exécutifs travaillant avec des leaders de l'Enseignement Supérieur britannique et les facteurs qui rendent les leaders efficaces dans la gestion du changement. De nature qualitative, cette étude a utilisé des entrevues semi-structurées avec huit coaches de direction sélectionnés au moyen d'un échantillonnage ciblé. Comme principaux défis d'une gestion du changement efficace et inclusive, les participants ont mentionné l'absence de vision ou de plan stratégique, le manque de leadership et de futurs programmes de perfectionnement des leaders, et le manque de clarté dans la prise de décisions. Ils ont reconnu que les profils académiques et professionnels des leaders sont perçus positivement et ont déclaré qu'avec un encadrement et un soutien en matière de leadership et de planification stratégique, ces personnes peuvent inspirer le milieu universitaire et promouvoir un changement positif.

L'étude de Mourato et al., (2021) présente une analyse des systèmes de gestion stratégique des établissements d'enseignement supérieur (EES). Cette analyse s'attèle à identifier les politiques et les priorités stratégiques et en contrôlant leur mise en œuvre. Les priorités stratégiques sont contextualisées dans quatre scénarii qui structurent la mission et l'orientation des EES. La méthodologie est basée sur les données collectées par une enquête auprès des principaux administrateurs des établissements d'enseignement supérieur portugais. L'étude identifie et compare les priorités stratégiques des établissements d'Enseignement Supérieur portugais. Les principales priorités sont l'internationalisation et l'assurance de la qualité, conformément à l'essor des systèmes d'assurance de la qualité et à la croissance des flux de mobilité internationale. L'étude compare également les techniques de soutien pour le suivi de la gestion stratégique.

L'étude de Falqueto et al., (2020) classe et attribue les degrés d'influence des parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre de la planification stratégique dans un établissement d'Enseignement Supérieur brésilien. À partir d'une approche qualitative et de l'étude de cas comme stratégie d'investigation, les résultats de cette étude indiquent que les établissements d'Enseignement Supérieur se concentrent sur les parties prenantes internes et externes qui ont le pouvoir de les contrôler. Dans la pratique, cette étude donne un aperçu de l'incidence des influences des intervenants sur la mise en œuvre de la planification stratégique dans les universités brésiliennes.

Khan et al., (2020) aborde la planification de l'Enseignement Supérieur à partir de l'effet de la mondialisation sur le classement des universités et les développements et défis actuels auxquels les établissements d'enseignement supérieur sont confrontés sur le marché mondial de l'enseignement supérieur. Il fournit des informations détaillées sur les origines des systèmes de classement internationaux, la diversification des classements universitaires et la planification stratégique des établissements d'enseignement supérieur. De plus, cette étude décrit la classification mondiale des universités, l'exposition continue aux universités d'élite, la négligence des sciences humaines, des arts et des sciences sociales, une description limitée des méthodes et des mesures indigentes. Les effets prévus sur le système de classement dans le contexte de la crise de la COVID-19 sont mentionnés, et les chercheurs en discutent abondamment. À partir d'un cadre théorique reposant sur les concepts de globalisation et d'internationalisation et d'une approche méthodologique qualitative, l'étude conclut qu'il existe une menace que les universités qui investissent temps et argent dans l'accumulation et l'utilisation de statistiques et de données dans le but d'améliorer leur performance pour les

classements peuvent se déstabiliser du développement dans d'autres domaines tels que l'apprentissage, l'enseignement ou la participation communautaire.

Asiyai et Oghuvbu (2020) adressent la problématique de la planification sous l'angle de la criminalité. Cette étude cherche à déterminer la criminalité courante dans les établissements d'Enseignement Supérieur du sud du Nigeria, les stratégies administratives de gestion de ce phénomène et les mesures par lesquelles la préviennent. Sur le plan méthodologique, cette étude a fait recours à une approche qualitative avec le questionnaire comme instrument de collecte des données. La conclusion révèle que le crime commun prévalant dans l'établissement tertiaire dans le sud-ouest du Nigeria est déterminé par la faute professionnelle d'examen, l'agression, plagiat, le harcèlement sexuel, et les faux certificats. Les résultats ont également montré que les stratégies de gestion de la criminalité, comme l'installation de caméras en circuit fermé dans des endroits stratégiques, la surveillance régulière des activités, l'utilisation de groupes anti-sectes, font partie des stratégies de gestion de la criminalité identifiées.

La recherche Kuzu (2020) s'intéresse à la planification de l'Enseignement Supérieur dans une perspective environnementale. L'objectif de cette étude est d'identifier la manière par laquelle les universités turques choisissent leur stratégie. L'analyse SWOT (Force, Faiblesse, Opportunité et Menace) et la méthode Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP) constituent le cadre conceptuel de cette étude. L'étude utilise une méthodologie quantitative et comparative, avec le questionnaire comme outil de collecte des données. À l'issue de l'analyse, l'étude conclut que la stratégie la plus importante pour l'université est d'être dans les 5 meilleures universités du pays et dans les 500 meilleures universités du monde.

La recherche de Graham et Donaldson (2020) interroge la planification avec pour objectif d'articuler les pressions subies par les dirigeants de l'Enseignement Supérieur des États-Unis et leur relation avec la définition des problèmes, l'attention portée et le choix de la stratégie. Sur le plan théorique, l'étude repose sur un modèle conceptuel de choix stratégique par les dirigeants de l'Enseignement Supérieur, afin de saisir la dynamique entre les pressions et les problèmes exogènes et le choix stratégique et de prise de décision des dirigeants. Le modèle aborde deux processus sociaux (le sens et la prise de décision) associés à la reproduction et à la modification des logiques institutionnelles. À partir d'une analyse qualitative, les résultats mettent en évidence les distinctions entre la pensée de leadership conventionnel, pré-transformatrice et transformatrice et leur association avec différentes dimensions de la définition des problèmes, de l'apprentissage organisationnel et du choix de la stratégie.

La sous-section qui précède nous permis d'avoir un aperçu global sur les travaux existant en matière de planification de manière générale et ceux relatifs à la planification de

l'Enseignement Supérieur de manière spécifique. Il ressort que c'est un champ de recherche labouré mais qui, au regard des travaux recensés, ne nous semble pas avoir été déjà abordé sous le prisme de la cohérence. De plus, aucun des travaux recensés ne répond à notre question de départ. De ce fait, cette question reste toujours légitime et donc en attente d'une réponse.

#### **2.4.2 Question et objectif de la recherche**

L'analyse qui précède nous permis d'examiner le concept de cohérence ainsi que les différentes explications de la notion de planification. En les mettant en ensemble, nous avons débouché sur ce que nous avons appelé les logiques de cohérence en planification. Huit ont été déduites. Elles ont été déduites comme suit : la cohérence à logique rationaliste (dans l'approche rationaliste) ; la cohérence à logique incrémentale (dans l'approche incrémentale) ; la cohérence à logique contingente (dans l'approche contingente) ; la cohérence à logique post-rationaliste (dans l'approche post-rationaliste) ; la cohérence à logique *sensemaking-sensegiving* » (dans l'approche *sensemaking-sensegiving*) ; la cohérence à logique dépendance des ressources (dans l'approche de la *resource dependance*) ; la cohérence à logique discursive (dans l'approche discursive). En outre, il faut souligner que si la logique de cohérence rationaliste représente la logique de cohérence la plus classique en matière de planification et que les autres logiques de cohérence ne constituent que des thèses alternatives, alors ces différentes logiques de cohérence qui ont été déduites peuvent cohabiter dans une même action de planification parce qu'elles sont fonction des situations qui prévalent. Dans une telle situation, le problème à résoudre est d'identifier celle qui est la plus prégnante. En prenant appui sur ces éléments, la question de départ s'est transformée en question de recherche et a été énoncée comme suit :

*Quelle **logique de cohérence prédomine** dans une planification caractérisée par un décalage entre les politiques et la pratique ? Au regard de cette question, l'objectif de l'étude est d'identifier **la logique de cohérence prédominante** dans une planification marquée par un décalage entre les politiques et la réalité.*

#### **2.5 Les logiques de cohérence et la Renaissance africaine**

Dans cette section, il est question d'exposer ce qui, de nos jours, constitue, la philosophie africaine, et de la mettre en perspective avec les logiques de cohérence, objet de cette étude.

### 2.5.1 L'essence de la Renaissance africaine

La mouvance intellectuelle qui a actuellement cours sur le continent (africain) milite, de manière générale, pour la conquête d'une autonomie intellectuelle. Cette dernière est portée par un mouvement qui préconise une pensée « de » l'Afrique, « par » l'Afrique, « pour » l'Afrique et même « à partir » de l'Afrique. Cette tendance intellectuelle est appelée « Renaissance africaine ». Pour la nourrir et l'enrichir davantage, la recherche apparaît comme la voie idoine. Si on veut bien perpétuer cette exigence intellectuelle telle que balisée par les illustres devanciers africains, toute recherche - qui plus est de niveau doctoral - se doit d'intégrer ce nouveau paradigme de la science contemporaine africaine.

Employée pour la toute première fois en 1948 par Cheikh Anta Diop, ce mouvement intellectuel constitue l'un des courants de pensée les plus en vue sur le continent. Selon le Ceafri (en ligne), ce chercheur de renom donne plusieurs significations à ce terme :

- La conscience historique africaine, fortifiée par la connaissance approfondie et autonome de tout le passé culturel africain
- Le dialogue fructueux des africains avec leurs propres héritages culturels, danses, musiques, littératures orales et écrites, valeurs esthétiques, valeurs sociales, langues africaines
- La nouvelle créativité des africains dans le monde d'aujourd'hui où il s'agit non seulement de « recevoir », mais aussi de « donner », de « construire » et d'« agir ».

Par « Renaissance », il faut entendre une nouvelle naissance, naître de nouveau. C'est un passage volontaire, un virage qu'on prend en vue d'une fin. Ce « déplacement » traduit en fait une volonté de changement par rapport à une situation antérieure. La Renaissance de l'Europe qui a eu lieu au XVI<sup>ème</sup> siècle s'est opérée parce que l'Europe était à la quête d'une situation de mieux être, elle voulait s'extraire d'un contexte marqué par la tyrannie, la superstition et le théocentrisme.

L'Afrique se situe, depuis le XVIII<sup>ème</sup> siècle, dans une situation similaire. Cet espace est marqué par des discours d'une nature pessimiste. En effet, selon ce discours, l'Afrique est une terre au sein de laquelle il ne faut rien attendre, si ce ne sont les maladies, la sauvagerie ou l'irrationalité. Selon la pensée occidentale, elle est un espace nocturne, mal partie, une terre de la décadence et de la déchéance. En un mot, l'Afrique est présentée comme un pandémonium. Face à cette vulgate afro-pessimiste, la Renaissance se pose comme une alternative à cette vision, en refusant de voir l'Afrique sous ces clichés. Elle propose un autre discours sur cet espace, celui de la possibilité d'un monde meilleur. La Renaissance se pose comme un discours

d'une utopie à construire. Ceci dit, quel est le contenu du discours sur la Renaissance africaine ?

Selon Mbonda (2015), le terme « renaissance » a deux implications fondamentales dans sa compréhension. La première est qu'il faut l'entendre comme la description profonde des malheurs de l'histoire africaine (esclavage, colonisation et néocolonialisme) qui, d'après cette perspective, explique en grande partie la situation actuelle de l'Afrique. Dans ce sens, la « renaissance » est présentée ici comme un retour vers l'Humanité, comme il l'exprime en ces termes :

La renaissance s'entend alors ici comme un processus de « montée en humanité » (Mbembe), en particulier pour un peuple qui a subi sa négation à travers la violence et l'esclavage et de la colonisation, et qui perpétue cette négation de soi, selon une logique plus ou moins inédite, à travers la violence post-coloniale (Mbonda, 2015, p. 11).

Cet extrait expose les affres de l'histoire de l'Afrique dont il est question de connaître, de comprendre afin de s'en extraire, par un processus de réflexions et d'actions dans le but de nous affirmer au sein du concert des nations. Dans ce sens, la Renaissance prend le sens d'une prise de conscience de l'histoire qui est la nôtre.

La deuxième compréhension implicite de la Renaissance, qui découle de la première, consiste à « remonter le temps de cette histoire tragique jusqu'au moment où l'on retrouve le temps de la noblesse, de la dignité et de la responsabilité » (Mbonda, 2015, p. 11). À partir de ces éléments, il y a donc derrière l'idée de « renaissance africaine » une nouvelle naissance, l'idée de naître de nouveau. Renaître c'est changer d'être, prendre une forme nouvelle et arborer une figure neuve. C'est se dépouiller d'une carapace étrangère, opérer une profonde mutation en soi (l'être) et en dehors (les éléments de son environnement). Renaître c'est projeter une nouvelle relation au monde dans toutes ses dimensions. Il s'agit d'un pouvoir de transformation à construire, à faire advenir. Cette force se trouve dans la science qu'il faut matérialiser par la pensée. En somme, renaître c'est opérer une rupture qui se traduit par un mouvement de sortie d'un état nocturne (Mbembe, 2013) vers un état solaire. C'est une démarcation à la recherche de la différence, mais surtout de l'authenticité et de l'Humanité. En un mot, c'est la (re)conquête d'une authentique Humanité.

De ce qui précède, la Renaissance apparaît donc comme une philosophie complexe et multidimensionnelle, car elle touche aux aspects politiques, économiques, psychologiques, éducatifs, culturels et même épistémologiques. N'ayant pas la thématique de la renaissance africaine comme objet principal de cette recherche, il n'est donc pas possible qu'on expose les

différentes dimensions mentionnées supra. Néanmoins, on essaiera de présenter quelques aspects de ce courant de pensée à partir desquels ce travail tentera de participer à son développement. Les aspects sur lesquels on va s'attarder pour asseoir l'orientation vers la renaissance africaine sont, de manière générale, de deux ordres : éducationnel (culturel) et épistémologique.

### **2.5.2 Les approches de la Renaissance africaine**

Comme mentionnée dans l'introduction générale de ce travail, la science constitue à l'heure actuelle l'un des instruments d'émancipation. Étant dans une ère du savoir où l'économie est portée par le capital symbolique (les savoirs issus des travaux de recherche), la science constitue désormais un enjeu de pouvoir important car non seulement « la science c'est ce qui permet à un pays de peser dans le jeu des nations » (Ela, 2007, p. 185), mais aussi parce qu'elle « confère un contrôle (ou une régulation) dans la compréhension du monde » (Sarr, 2022, p. 2). Les pays dits « développés » sont en grande partie, pour ne pas dire tous, des géants dans la production et la diffusion des savoirs. Cela peut vouloir dire que la science est un préalable à tout développement et son investissement, un impératif. Dans le cadre de cette sous-section, on présente trois approches de la Renaissance à partir desquels la présente étude essaiera de s'inscrire.

#### **a. La Renaissance par l'Excellence**

De manière générale, la grande bataille à laquelle est associée la philosophie de la Renaissance concerne le développement. Mot phare dans les systèmes économiques actuels, il est également le mètre-étalon à partir duquel on évalue et classe les pays. Toutefois, le contenu qui est donné à ce vocable (développement) fait problème parce qu'il est réduit à une dimension strictement économique et matérielle.

Ce contexte a une influence sur la mentalité de l'homme en général et celui de l'Afrique noire en particulier. Cette influence est davantage plus présente dans le rapport de ce dernier avec lui-même et avec son environnement. Ainsi, ce dernier pense qu'il n'est développé que lorsqu'il possède et cumule des biens matériels (Njoh-Mouelle, 1998). Il est pauvre parce qu'il manque de quoi manger, parce qu'il est privé de biens comme les voitures, des grandes maisons, des comptes bancaires. Il pense également qu'il est misérable parce qu'il ne mange pas à sa faim. Cette façon de penser réduit l'homme à la possession, au bien et donc à une aliénation de ce dernier à la matière. Son être est intimement lié aux avoirs, parce qu'ils représentent son système principal de référence.

Or, ce système de pensée a ceci de particulier qu'elle parle d'un développement partiel voire partielle, du fait que l'homme ne se réduit pas qu'à la matière, aux biens matériels (Njoh-Mouelle, 1998). À partir de concepts tels que la misère, la pauvreté, la modernité, liberté et développement, Njoh-Mouelle (1998) montre que l'homme africain ne se définit que par l'avoir et délaisse l'essentiel : l'être. Pour cet auteur en effet, se développer est par essence une démarche complète qui consiste en un développement d'abord de l'être. Or, la tendance qui a actuellement cours tend à oublier ce qui est le plus important en l'homme : l'humain.

Le contenu du développement en plus d'être partial constitue un système de référence qui peut être rangé dans ce qu'il appelle la médiocrité. C'est une attitude qui se traduit par une pensée ordinaire, une pensée commune. C'est une pensée attachée à la matière, au cri du ventre. C'est une pensée de la masse. Est donc médiocre celui qui pense comme tout le monde, suivant le système établi. Dans le cas d'espèce, la médiocrité suppose une attitude dénuée d'esprit critique. Caractéristique typique, selon Njoh-Mouelle (1998), de l'homme africain.

Or, une telle mentalité est réfractaire à un développement véritable. Car le progrès ne peut intervenir que lorsque l'esprit procède par des remises en question permanentes. Fort de ce constat, Njoh-Mouelle (1998) propose une renaissance par l'Excellence. Qu'est-ce que cela signifie ? L'auteur lui-même la définit en ces termes :

Exceller c'est se situer en haut de l'échelle, dans une position supérieure à celle de tous qui se rangent massivement au bas et au milieu de l'échelle. Il y a dans ce vocable un mouvement de sortie. Celui qui excelle sort effectivement d'une condition partagée par un grand nombre dans la médiocrité pour se poser supérieurement en marge du groupe (p. 152).

Par cette définition, l'excellence exprime une attitude particulière par laquelle un homme se distingue. Il s'agit de la marque générale de l'homme nouveau africain à faire advenir. C'est un homme dont les caractéristiques doivent être les suivantes : « aptitude à la liberté, initiative créatrice adossée sur une compréhension intuitive de la volonté générale, responsabilité, activité incessante. [...] il s'agit pour l'homme de notre avenir d'être un artiste positif dans tous les domaines de son existence » Njoh-Mouelle, 1998, p. 162).

Pour cet auteur, les sociétés sont appelées à produire de nouveaux types d'hommes. Ils doivent être nouveaux en pensée, en esprit. Il s'agit d'un homme qui sort du carcan de la routine, du classique ou du conventionnel. C'est un homme qui s'attèle à une libération permanente par une recherche d'innovation. L'homme excellent, opposé à l'homme médiocre, est un conquérant à la recherche du nouveau, du neuf. C'est un homme qui s'élève pour sortir de la condition de la masse. Par ces attitudes, il exprime la différence, le distingué, le recherché.

Il inspire, il émule. L'homme excellent est un sorcier, car il sort de l'ordinaire. La révolution à laquelle Njoh-Mouelle (1998) fait appel est culturelle et éducationnelle. Car pour renaître, l'homme africain se doit de changer sa mentalité. Cette dernière doit être portée par le système éducatif à travers la promotion de la créativité, l'aptitude à la liberté, bref par le développement d'une culture artistique. Au-delà de la dimension culturelle et éducationnelle, la renaissance a également été débattue sur le plan scientifique.

### **b. La renaissance par « l'épistémologie de la transgression »**

De nombreux chercheurs africains et non africains se sont penchés sur la question de la science africaine, en tentant de sortir du cadre épistémologique « établi » par la pensée occidentale. Des auteurs comme Ela (2006) ont examiné cette problématique en procédant à une « archéologie des savoirs ». Pour cet auteur, la renaissance africaine est fondamentalement liée à la recherche scientifique, car cette dernière est l'activité par laquelle les savoirs se produisent et une des conditions d'une émancipation véritable. Selon lui, on a de science que lorsque les savoirs qui en sont issus sont originaux, de par les nouvelles formes de représentations de la réalité qu'elle met sur pied, comme le témoigne cet extrait : « Comme je l'ai montré plus haut, la production scientifique ne se résume pas à la seule interprétation des faits observés, elle est, en réalité, une production de concepts » (Ela, 2007, p. 188). En clair, si l'Afrique souhaite opérer une renaissance d'un point de vue scientifique, les recherches qu'elles mènent doivent produire de nouveaux cadres du réel. Ce qui signifie, en d'autres termes, que les innovations sociales sont un préalable à la transformation de la recherche scientifique en Afrique (Ela, 1998).

Par ailleurs, il est important que la recherche africaine s'affranchisse des cadres scientifiques tels que définis par la pensée occidentale. En effet, beaucoup si non la majeure partie des travaux de recherche ne se légitiment qu'à partir du discours scientifique occidental. C'est ainsi que les recherches portant sur des terrains africains importent des cadres théoriques occidentaux, qui malheureusement ne rendent pas toujours compte, comme il le faut, des réalités africaines. Cette idée peut être mise en exergue par les propos suivants :

Dans cette perspective, pour produire des connaissances pertinentes, nous devons constater l'épuisement des paradigmes africanistes qui transforment le chercheur en un expert des sociétés inertes et repliées sur elles-mêmes, sans appartenance à un champ spécifique de production scientifique. Si toute recherche sur l'Afrique doit s'inscrire dans le cadre d'une discipline considérée comme lieu du savoir dans l'organisation actuelle des connaissances, le défi à relever pour repenser le continent africain exige une sorte de révolution scientifique dans les structures, les conceptions et les pratiques. Dans cette perspective, réinstaller l'Afrique dans les territoires de la science exige l'instauration d'une épistémologie de la transgression (Ela, 2007, p. 257).

L'épistémologie de la transgression représente la suggestion d'Ela (2007). Elle est un préalable si on veut réellement que les recherches scientifiques africaines aient une incidence importante dans le monde du savoir. Car jusqu'ici, elles ne se sont limitées qu'à faire des interprétations des phénomènes, à l'aide de constructions venues d'ailleurs. Or, il question de faire du continent africain non seulement un « lieu de provocation intellectuelle, mais un évènement de la pensée » (Mbembe, 2017, p. 390).

La proposition d'une épistémologie de la transgression faite par Ela (2006) est adossée sur trois grandes démarches :

- Le processus de « déconstruction » et de « réfutabilité » : c'est une démarche empruntée à l'approche scientifique de Popper par laquelle l'auteur (Ela) invite les chercheurs africains à une critique constante des concepts pour mettre à l'épreuve toutes les hypothèses scientifiques de la science en générale. C'est une invite au renouvellement de la science et à une construction et une reconstruction sans cesse de ses théories.
- L'état de « surveillance intellectuelle de soi » : cette attitude veut que les chercheurs africains gardent sans cesse à l'esprit une distance critique vis-à-vis de la science telle qu'elle se déploie. Il faut rester en éveil constant afin d'être en mesure de revoir les théories scientifiques et de soulever leurs insuffisances internes. C'est à partir de cette démarche qu'il sera possible de produire des théories.
- Le défi de l'innovation théorique : il s'agit ici pour les chercheurs africains de bâtir des théories sur la base des référents théoriques et des solides présupposés épistémologiques et méthodologiques, méticuleusement exposées pour rendre compte des phénomènes analysés. Le défi est de créer des nouvelles théories sur les phénomènes africains avec une robuste assise fondée sur la démarche scientifique.

### **c. La renaissance par la science du « vivant »**

L'épistémologie de la transgression proposée par Ela (2007) a connu un prolongement. En effet, Saar (2012) va à peu près dans ce sens. Il promeut l'idée du renouvellement de la science africaine. Car selon lui, les cadres d'analyse proposés par la pensée occidentale sont inadaptés pour saisir finement les réalités africaines du fait de leur obsession à la statistique, comme le témoigne cet extrait :

L'une de leur principale tare relève de ce l'on pourrait appeler le biais quantophrénique : cette obsession de tout dénombrer, évaluer, quantifier, mettre en équation. Cette volonté de résumer les dynamiques sociales en des indicateurs censés refléter leur évolution. Quantifier est utile pour prévoir, gérer, anticiper, apprécier la distance parcourue et le chemin restant, allouer un certain type de bien ; cependant, en opérant cette réduction mathématique de la réalité, le risque est de subrepticement transformer des mesures imparfaites et des repères, en finalité de l'aventure sociale (Saar, 2012, p. 18).

Dans la pensée de Saar (2012), la Renaissance africaine sur le plan de la science doit opérer une rupture avec le modèle essentiellement quantitatif de la science occidentale. Car les indicateurs qu'elle mobilise donnent certes des idées, mais cachent en réalité l'essentiel. Apprécier par exemple un étudiant sur la base de ses résultats scolaires fournit des informations sur son rendement, certes. Si sa moyenne est de 17, il est possible de conclure qu'il est un étudiant performant, contrairement à celui qui en a moins. Si on se réfère à la pensée de Saar (2012), cette analyse peut être fautive dans la mesure où cet indicateur fournit une information finale sur l'étudiant, sans toutefois dire quoi que ce soit sur l'intensité réelle de ses capacités ou ses particularités individuelles, par exemple. Il peut également arriver que cette note ne soit pas le reflet de l'individu soit par une surestimation, soit par une sous-estimation. Cette démarche soulève, selon cet auteur, le problème de l'évaluation de la vie sociale en général parce qu'incapable d'apprécier des éléments tels que :

la qualité des rapports sociaux, leur intensité, leur fécondité, la distance sociale, la nature de la vie relationnelle, culturelle, spirituelle, etc., tout ce qui fait l'existence, son suc et son sens, les raisons de vivre, en somme passent à travers les mailles de leurs filets trop large pour les appréhender » (Saar, 2012, p. 18).

Par cet extrait, Saar (2012) remet en cause cette méthodologie de la représentation de l'aventure sociale qui est pour lui partielle, voire parcellaire. Les activités ont une dimension « vivante » que ces unités de mesure, parce qu'imparfaites, ne prennent pas en compte dans leur représentation. Leur focale est essentiellement orientée vers des unités de rendement ou des unités statistiques. Or, comme il le dit si bien, « la vie ne se mesure pas à l'écuelle, elle est une expérience et non une performance » (Saar, 2012, p. 19). Si on applique cette idée à l'exemple

de l'étudiant évoqué plus haut, on peut dire que la meilleure façon d'avoir une idée précise sur le niveau de l'étudiant est de se référer à la « vie » qui entoure son parcours. Ce qui implique de rendre compte, entre autres, des éléments tels que ses activités académiques, de ses rapports avec ses camarades, ses enseignants et l'administration, ses postures et ses attitudes en classe, ses services à la communauté etc.

L'approche par la science du « vivant » constitue en réalité un projet de recentrement épistémique pour une meilleure fécondité des sciences sociales en Afrique (Saar, 2017). Le postulat de la raison technoscientifique comme seul moyen d'appréhender le réel a montré ses limites dans la compréhension des phénomènes africains. S'il est vrai que la pensée de la causalité permet d'expliquer des phénomènes, qu'un individu peut nous aider à saisir une réalité, il est tout aussi vrai qu'il y a des situations où ces approches sont incapables de nous rendre compte du phénomène étudié. Les approches scientifiques occidentales ne sont pas donc les seules façons de comprendre le réel car les grilles d'analyse qu'elles mobilisent se révèlent inadaptées pour les réalités africaines. Cet auteur nous invite donc à une désobéissance épistémique. Cette idée peut être appuyée par l'extrait suivant :

Cette rupture épistémique que je convoque n'est pas seulement une meilleure application des sciences sociales occidentales (les prétendues humanités) aux réalités africaines ou une meilleure inculturation de ces dernières. Tel est l'argument principal de Mudimbe. Mon propos est que nous devons reconnaître la diversité des approches de la réalité en fonction des civilisations et des ères, une pluralité de moyens de connaissance, aussi bien qu'une relativité gnoséologique et épistémologique (Saar, 2022, p. 5).

Selon la pensée de Saar (2022), il est nécessaire de renouveler la science en raison de la relativité de la science. Car la science se forge sur des traditions de pensée, des horizons et des configurations qui sont fortement dépendants des contextes. Par conséquent, la science n'est plus un lieu unique, mais un espace de pluralités où la différence est à prendre en compte et à respecter. Cela induit le fait que la nouvelle science que l'Afrique est appelée à produire requiert des transformations et se doit de se forger à partir de la diversité des éléments socio-culturels africains, comme l'exprime cet extrait :

Incorporer la complexité des structures sociales africaines, et les embrasser, dans leur spécificité culturelle et historique, dans la production du savoir, requiert un changement de position au sein des champs du savoir constitué et une refonte ; un acte de pensée qui prête une attention particulière aux orientations actuelles des sociétés examinées (Sarr, 2022, p. 5).

De ce fait, d'autres façons de lire du réel sont à explorer, sinon à imaginer (Saar, 2017). Le projet de cet auteur milite pour un décloisonnement épistémologique et par conséquent, pour la rénovation des théories de la connaissance.

Les trois approches qui viennent d'être évoquées prônent une révolution, un changement de paradigme, quoiqu'avec des orientations distinctes. Si pour Njoh-Mouelle (1998), le changement à opérer est de l'ordre de la mentalité, pour Ela (2007) et Saar (2012), la nature du changement est d'ordre épistémologique. En effet, ces deux théoriciens de la Renaissance africaine pensent que la science en général et la recherche en particulier sont d'une très grande importance dans le progrès de l'espace africain. Sauf que les cadres de cette activité sont l'expression d'un projet pensé ailleurs, éloigné des réalités africaines et donc incapables d'interpréter correctement les phénomènes africains. Partant de là, ces deux auteurs militent pour une réinvention de la science africaine. Une réinvention de la science en vue de construire des sociétés favorables à l'épanouissement de l'être humain (Ela, 2007). Une réinvention des modèles de pensée qui prennent le large contre la marée épistémologique et scientifique occidentale, en nous permettant de construire nos propres métaphores du futur (Saar, 2016). Les trois modalités de la Renaissance africaine militent, en un mot, pour une culture de l'innovation.

## **Synthèse chapitre 2 : les différentes logiques de cohérence**

Ce chapitre a permis présenter la définition du concept de planification et, par-là, les principaux éléments qui le structurent (les moyens et les objectifs). Il ressort que la planification se caractérise par un ensemble de moyens à déployer pour réaliser les objectifs définis. D'un point de vue théorique, le concept de « stratégie » est le terme qui permet de mieux saisir la notion de « moyens », qui lui est un concept opératoire. Par rapport à notre objet de recherche, il y a donc cohérence en matière de planification quand ces deux composantes (moyens et objectifs) présentent des éléments d'uniformité. De plus, en convoquant les travaux de Marchesnay (2004), l'analyse de ce concept nous a fourni quatre autres variables d'analyse de l'objet d'étude : le but, la ressource (ou le plan), l'environnement et le changement.

Aussi, les approches théoriques les plus représentatives qui traversent le domaine de la planification ont été présentées. À cet effet, il a été observé que chaque approche théorique véhicule une visée spécifique. Mais aussi que chaque approche mobilise une stratégie particulière pour réaliser les objectifs de l'organisation.

Partant du fait que chaque approche déploie une stratégie particulière et que celle-ci se réfère par conséquent à un ensemble de moyens spécifiques, on a déduit que chacune d'entre-

elles est porteuse d'une cohérence particulière. Cette cohérence particulière est désignée, dans le cadre de cette étude, comme une « logique de cohérence ». Ainsi, ces différentes logiques de cohérence ont été nommées comme suit : « cohérence à logique rationaliste » (dans l'approche rationaliste) ; « cohérence à logique incrémentale » (dans l'approche incrémentale) ; « cohérence à logique contingente » (dans l'approche contingente) ; « cohérence à logique post-rationaliste » (dans l'approche post-rationaliste) ; « la cohérence à logique *sensemaking-sensegiving* » (dans l'approche *sensemaking-sensegiving*) ; « la cohérence à logique *resource dependance* » (dans l'approche de la *resource dependance*) ; « cohérence à logique discursive » (dans l'approche discursive). En prenant appui sur ces éléments théoriques, la question de départ et l'objectif ont évolué et ont été définitivement stabilisés.

Enfin, cette partie s'est ponctuée par la présentation de la renaissance africaine. Le recours à ce courant de pensée permet de présenter l'orientation actuelle de l'Afrique telle que pensée par certains chercheurs africains (nous ne pouvons pas tous les présenter ainsi que leurs courants de pensée respectifs). Partant du fait que ce courant de pensée constitue en réalité le fond de ce que l'on peut appeler « la philosophie contemporaine africaine » et qu'elle devrait meubler toute la recherche sur l'Afrique, l'objectif a été de présenter les éléments à partir desquels on peut s'appuyer pour participer à la Renaissance africaine.

## **Synthèse première partie : la cohérence, une exigence-qualité du système de planification**

Cette première partie s'est consacrée à une analyse approfondie des différents éléments théoriques (concepts et théories) qui meublent ce travail. Dans un premier temps, on a examiné le concept de cohérence. Dans cette foulée, quatre modèles de cohérence ont été exposés. Il s'agit des modèles de Pech-Varguez (2003), de Baillé (2016), de De Ketele et Gerard (2007) et celui de Fullan et Quinn (2018). Toutes les approches définitionnelles de la cohérence témoignent de la complexité et de la transdisciplinarité du concept. Toutefois, ce qui apparaît constant est que la cohérence est en grande partie présentée à partir de sa structure et elle s'établit dans un système, c'est-à-dire dans un ensemble d'éléments interreliés.

De ces quatre modèles de cohérence, deux ont été retenues dans le cadre de cette étude. Le premier est celui proposé par Baillé (2016) et le second est celui de De Ketele et Gérard (2007). Le premier est retenu parce qu'il présente une forme de cohérence qui touche directement à un aspect de la présente étude (la stratégie). Avec la notion de cohérence stratégique, on a une base théorique pour mener à bien ce travail. Deuxièmement, il a exposé des mécanismes (coordination, contrôle, cohésion et coopération) qui peuvent être exploités dans le cadre analytique des moyens de cohérence en matière de planification.

Le second modèle exploité par ce travail est celui de De Ketele et Gérard (2007). Ce modèle définit la cohérence comme le degré conformité ou le rapport qui doit exister entre des moyens et des intentions. Ce modèle a été retenu en raison des concepts opératoires (moyens et intentions) qu'il présente ainsi que des possibilités d'analyse qu'il offre. Ce modèle est particulièrement intéressant pour l'analyse de la qualité en matière de pilotage des systèmes éducatifs. De plus, l'analyse du concept de cohérence nous a fourni la première variable d'analyse de l'objet d'étude : les mécanismes.

Dans un second temps, cette partie s'est intéressée également au concept de « planification » ainsi qu'aux théories qui l'expliquent. Ainsi, on a constaté que la planification se présente comme une démarche par laquelle on définit des objectifs d'une organisation ainsi que les moyens nécessaires pour les atteindre. En examinant profondément cette définition, on se rend bien compte qu'elle comporte les mêmes éléments qui structurent le concept de cohérence. Sauf que, la cohérence exprime une articulation logique, alors que la planification définit un système, une démarche, un processus. Dans une action de planification, la stratégie constitue un élément important du fait qu'elle permet de saisir les différents moyens qui sont mobilisés. À partir de l'analyse des concepts de cohérence et de planification, cinq variables ont été identifiées pour la construction du modèle et de la grille d'analyse. Il s'agit du but, la ressource, l'environnement, le changement et le mécanisme.

Par la suite, il a été exploré les différentes approches théoriques qui fournissent des explications sur ce qu'est la planification. Sur la base de ce que la planification constitue d'abord une stratégie (un ensemble d'activités), sept approches théoriques ont été retenues. Il s'agit de l'approche rationaliste, de l'approche incrémentale, de l'approche contingente, de l'approche par la postrationalisation, de l'approche *sensemaking-sensegiving*, de l'approche de la dépendance des ressources et de l'approche discursive. Les approches théoriques postérieures à l'approche rationaliste de la planification constituent des thèses alternatives à cette dernière. Au terme de l'analyse de ces approches théoriques, on constate qu'aucune d'elles ne fournit une explication satisfaisante au problème (la question) posé par l'étude.

À partir de la définition du concept de cohérence, on a essayé de faire des rapprochements avec les différentes approches théoriques susmentionnées. Après analyse, on a constaté que chaque approche théorique adopte une stratégie particulière, la stratégie étant la pierre angulaire d'une action de planification. Dit d'une autre manière, chaque théorie déploie des moyens qui leur sont propre dans l'atteinte d'un objectif. Par déduction, on a abouti à des « formes » spécifiques de cohérence qui ont été appelées « logiques de cohérence ». Elles ne sont rien d'autre que différentes expressions de la cohérence, en fonction de la stratégie adoptée. Ces logiques de cohérence sont : la cohérence à logique rationaliste (dans la théorie rationaliste) ; la cohérence à logique incrémentale (dans la théorie incrémentale) ; la cohérence à logique contingente (dans la théorie contingente) ; la cohérence à logique post-rationaliste (dans la théorie post-rationaliste) ; la cohérence à logique *sensemaking-sensegiving* (dans la théorie du *sensemaking-sensegiving*) ; la cohérence à logique dépendance des ressources (dans la théorie de la ressource dépendance) ; la cohérence à logique discursive (dans la théorie discursive). Il est à noter que ces différentes logiques de cohérence peuvent cohabiter dans une même action de planification.

En prenant appui sur les éléments offerts par la littérature, la question de départ s'est transformée en question de recherche et a été énoncée comme suit : *quelle logique de cohérence sous-tend une planification caractérisée par un décalage entre les politiques et la pratique ?*

Ce chapitre s'est ponctué par une brève description de la Renaissance africaine. Courant de pensée africain en plein essor, elle milite pour un recentrement du système de pensée occidental et la réinvention d'une science authentique africaine. Certains chercheurs africains ont développés des approches de cette approche afin que cette philosophie prenne corps. Ainsi, Njoh-Mouelle (1998) suggère une révolution culturelle et éducationnelle par laquelle un nouveau type d'homme doit sortir. Il le peint sous la caractéristique fondamentale de l'excellence. Sous ce vocable, il décrit un homme qui, par la créativité, se démarque de la masse,

sort de l'ordinaire. De ce fait, l'excellence devient une valeur à promouvoir par les systèmes d'éducation et de formation africains afin que l'homme sorte de l'esclavage de la masse. Ela (2007) propose une « épistémologie de la transgression ». Elle consiste en la création des cadres théoriques aptes à rendre compte des réalités africaines. Saar (2012) quant à lui suggère une science du « vivant ». Cette approche vise mettre sur pied des savoirs qui abordent les faits non pas comme des « choses » mais comme des « phénomènes ». Dans cette approche, produire un savoir consiste à rendre compte des faits tels qu'ils se déploient, leurs dynamiques telles qu'elles se vivent. C'est une approche qui consacre le primat de la qualité sur la quantité, la prééminence de l'expérience (les processus organisants) sur la performance (les statistiques). Que ce soit l'approche de Njoh-Mouelle (1998), celle d'Ela (2007) ou celle de Saar (2012), l'innovation est le souci qui leur est commun. C'est sur la base de ce trait distinctif que cette étude va participer à l'idéal de la Renaissance africaine.

## **DEUXIÈME PARTIE : ÉLÉMENTS D'ÉPISTÉMOLOGIE ET DE MÉTHODOLOGIE**

Dans le chapitre précédent, on a examiné les différentes approches théoriques à partir desquelles il est possible de rendre compte des actions de planification. Par le biais de cette analyse, il a été possible de dégager ce qui a été appelé les « logiques de cohérence ». Or, ces dernières se sont présentées comme des représentations théoriques ayant des orientations différentes, voire contradictoires. Dans cette deuxième partie, il est question d'examiner les bases épistémologiques de ces différentes logiques de cohérence afin d'entrevoir non seulement la construction des hypothèses de recherche mais aussi la démarche méthodologique la plus appropriée. Dans cette optique, cette partie est divisée en deux chapitres. Le premier aborde les questions d'ordre épistémologique, alors que le second chapitre décrit la démarche méthodologique. Que ce soit le chapitre épistémologique ou de méthodologie, cette partie va procéder essentiellement par une discussion. C'est sur la base de cette dernière que seront définis les cadres épistémologique et méthodologique.

### **CHAPITRE 3 : DISCUSSION ÉPISTÉMOLOGIQUE DES LOGIQUES DE COHÉRENCE**

Ce chapitre vise à positionner les logiques de cohérence à partir des grands paradigmes épistémologiques modernes. Les différentes logiques de cohérence telles que présentées au chapitre 2 présentent, chacune d'elle, des caractéristiques différentes, voire contradictoires. Comment comprendre les différences qui apparaissent entre les différentes logiques de cohérence ? L'objectif principal de ce chapitre est donc d'expliquer ces contradictions et, si possible, les surmonter. Cet objectif est adossé sur l'argument selon lequel l'épistémologie a la capacité d'étudier les origines et les structures des concepts et des théories scientifiques (Van de Ven, 2007). Ainsi, ce chapitre va débiter par la présentation des deux principaux modèles de science. Ensuite, seront passées en revue les six paradigmes épistémologiques regroupés que l'on regroupera en deux grands groupes : d'une part ceux qui relèvent d'une philosophie positiviste et, d'autre part, ceux qui s'inscrivent dans une philosophie constructiviste et/ou interprétativiste. Une fois cela fait, on va essayer de faire un rapprochement avec les différentes logiques de cohérence élaborées au chapitre 2. À partir de ce rapprochement, on va concevoir un référentiel théorique qui met en relation les différentes logiques de cohérence ainsi que les variables exploitées par chacune d'entre-elles. C'est sur la base de ce modèle que la grille d'analyse va être construite. C'est en s'appuyant sur cette dernière que les propositions (qui font office d'hypothèses) de cette étude seront construites.

### **3.1 Les modèles scientifiques**

D'une manière générale, il existe deux façons de concevoir l'activité scientifique. C'est cette double conception qui a donné lieu aux deux grands modèles de science contemporains : le modèle des sciences de la nature et le modèle des sciences de l'artificiel (Avenier et Gavard-Perret, 2018).

#### **3.1.1 Le modèle des sciences de la nature**

Encore appelé modèle des sciences exactes, le modèle des sciences de la nature est un modèle particulièrement calqué sur les sciences physique et mécanique. Quand d'autres disciplines scientifiques se sont formées, la logique courante a consisté en une application des principes et méthodes relatives aux sciences de la nature. Dans cette démarche, les sciences humaines et sociales n'y échappèrent guère. La preuve, Comte dans sa conception verra la sociologie comme « une physique sociale ». La conséquence de cette représentation est que toutes les disciplines qui n'intégraient pas, dans leur démarche, le modèle des sciences de la nature, se voyaient qualifiées de « pseudo-sciences » ou de « présiences ».

Le postulat sur lequel repose ce modèle scientifique est qu'une « connaissance scientifique est une connaissance vérifiée au travers du recours à la méthode expérimentale » (Gavard-Perret et al., 2018). Ces auteurs ajoutent que : « Dans le cadre de ce modèle, la recherche qui porte sur des « objets naturels », a pour ambition de révéler des relations entre évènements de type « chaque fois que A se produit, alors B survient ». C'est à partir du constat empirique de ces relations que le chercheur établit des lois générales (Gavard-Perret et al., 2018).

Cet extrait montre en effet que la visée fondamentale de ce modèle réside dans la définition des lois qui régissent les phénomènes. Ces derniers sont articulés sous la forme de deux variables (A et B), la première étant appelée variable indépendante ou variable explicative et la seconde variable dépendante ou variable expliquée. Très répandue dans le milieu scientifique, elle est jugée valable car elle est la seule pouvant mener à la vérité scientifique (Gavard-Perret et al., 2018). Les règles universelles d'une « bonne » science ont donc été établies par ce modèle dit des « sciences de la nature ».

Du fait des règles de mesure que ce modèle a œuvré à asseoir en science et de son caractère très répandu, il a très vite été érigé comme le mètre étalon de toute pratique scientifique. Cette dernière est caractérisée par la déduction et la méthode expérimentale. Ces éléments deviennent ainsi les références fondamentales qui doivent guider une science « rigoureuse ». À partir de ces critères, les autres disciplines scientifiques sont considérées comme étant plus ou moins développées, surtout en termes de quantification possible ainsi qu'à leur capacité à donner lieu

à des formalisations. La psychologie expérimentale, grâce à ses batteries de tests, obtiendra, dans une certaine mesure, ses lettres de noblesse. De même, on peut penser qu'une partie des sciences de gestion, celles qui se prêtent bien à la quantification, peuvent se développer assez aisément dans ce modèle de science.

Cependant, Gavard-Perret et ses collaborateurs (2018) pensent qu'une partie des sciences humaines et sociales ont du mal à intégrer cette approche de quantification, mais aussi à la réplication, qui est un élément fondamental des sciences de la nature. Bien qu'elles développent des méthodes spécifiques comme l'étude de cas, dans laquelle la cueillette d'informations s'effectue *in situ*, l'usage des entretiens pour saisir la réalité telle que vécue par les acteurs apparaît très peu adapté pour des recherches à visée nomothétique, où les statistiques et la méthode expérimentale sont largement prégnantes. En réalité, la spécificité des sciences humaines et sociales réside dans leur objet qui, en réalité, se consacre à l'étude des phénomènes sociaux. De ce fait, il est difficile que ce modèle épouse le modèle des sciences de la nature.

Certaines disciplines des sciences humaines et sociales comme les sciences de gestion notamment ou encore les sciences de l'éducation, sont parfois présentées comme des sciences de l'action. Toutefois, il y a que les sciences de l'action ne constituent pas non plus en elles-mêmes un modèle général. La raison est qu'ils s'intéressent essentiellement, selon Gavard-Perret et al., (2018), « à la conception et la transformation de systèmes sociaux et sont inadaptées à l'étude d'autres types de phénomènes comme les phénomènes biologiques et physiques » (p. 12).

Le modèle des sciences de la nature a prévalu pendant longtemps au sein de la communauté scientifique. On peut même dire, jusqu'à date, que cette tendance n'a pas changé dans les sciences humaines et sociales. Seulement, comme on l'a dit précédemment, ce modèle général ne se prêtent pas toujours à tous les faits, les situations ou les objets de recherche sociaux. C'est de cette limite qu'est née un nouveau modèle général : celui des sciences de l'artificiel.

### **3.1.2 Le modèle des sciences de l'artificiel**

La communauté scientifique a été marquée par de vifs débats, notamment les chercheurs pour qui le modèle des sciences de la nature présentait des limites quant à certains faits, situations ou objets de recherche. Ces limites étaient en grande partie liées à des difficultés à appliquer certaines règles et principes propres au modèle des sciences de la nature dans un contexte humain et social (Gavard-Perret et al., 2018). Partant de là, l'objectif était de parvenir à définir la conduite à tenir c'est-à-dire, soit rejeter le modèle des sciences de la nature ou un suivisme total. Ce débat reste présent aujourd'hui au sein des sciences de l'éducation, où les

chercheurs adoptent un modèle général de science en fonction de leurs spécialités. Un chercheur en psychologie de l'éducation aura tendance à mener une étude suivant le modèle de science de la nature. Par contre, un chercheur en audit de la formation, par exemple, aura du mal à appliquer les règles et principes qui gouvernent le modèle des sciences de la nature. Car sa spécialité fait intervenir la dimension humaine, le contexte entre le chercheur et son objet. La manipulation de ces éléments dans un travail de recherche requiert une souplesse que n'offre guère le modèle des sciences de la nature. À la suite de ce débat, des chercheurs en science humaines sociales ont fait plusieurs propositions. Certaines ont été adoptées sans toutefois que cela ne parvienne à un consensus plein et entier sur la question.

C'est dans ce contexte, empreint de flou et de mouvance, qu'une nouvelle conception de la science s'est érigée à petit pas, et ce malgré le fait qu'elle ne soit pas encore assez connue et reconnue par le plus grand nombre. Pour Gavard-Perret et al., (2018), en dépit son caractère peu connu, ce nouveau modèle semble particulièrement indiqué pour être mobilisée dans des recherches qui s'intéressent à des phénomènes perçus comme étant une construction humaine. Vu que ce modèle de science est approprié pour l'étude des phénomènes qui ne relèvent pas seulement de la Nature, sa logique a été qualifiée d'« artificiel », ce qui a conduit à nommer ce modèle général « science de l'artificiel » (Simon, 2004). Faire une différence entre sciences de la nature et sciences de l'artificiel permet de faire un dépassement des clivages ancrés dans des expressions portant elles-mêmes un jugement de valeur : « sciences dures ou sciences ou encore positives » vs « sciences molles ou douces » ; « sciences fondamentales » vs « sciences appliquées » ; « sciences » vs « humanités », par exemple. Au milieu de toutes ces différentes appellations, celles qu'on considère comme étant de « vraies » sciences s'opposent aux autres sur la base de la référence constante - le plus souvent implicite - à un seul et même modèle, celui des sciences de la nature. Le modèle des sciences de l'artificiel ouvre une nouvelle voie à la science en ce qu'il fournit un autre modèle scientifique bien adapté, dépassant les limites liées au modèle des sciences de la nature.

Selon Gavard-Perret et al., (2018), le modèle des sciences de l'artificiel part du postulat selon lequel tous les éléments qui font notre environnement constituent en réalité un produit de l'artifice humain. Les organisations, les produits, les infrastructures, les connaissances, les marchés en sont des exemples. Ces éléments artificiels que Simon appelle « artefacts » sont construits par les intentions humaines dans l'optique de résoudre un problème. Cette représentation de la réalité est mise en relief dans ce passage :

Les organisations sociales telles que les entreprises, les administrations ou les associations à but non lucratif peuvent être considérées comme des artefacts au sens de Simon. En effet, une entreprise n'émerge pas comme un phénomène naturel à l'instar de la formation des montagnes ou du mouvement des planètes. Lorsqu'une organisation de type entreprise est créée, c'est sous l'impulsion d'un certain nombre d'individus, en vue de certains buts, dans un certain contexte qui impose diverses contraintes sur le fonctionnement de cette organisation. Ainsi, une organisation n'est pas séparée de la nature : rien ne la dispense de respecter les « lois de la nature », par exemple les besoins physiologiques de ses employés et les contraintes physiques qui s'exercent sur ses activités de production et de distribution. (Gavard-Perret et al., 2018, p. 13)

Ce passage témoigne en effet de ce que contrairement à la vision du modèle des sciences de la nature dans laquelle tout est donné et qu'il est question de faire ressortir les lois de ces données-là, le modèle des sciences de l'artificiel quant à lui pense qu'en fait, les phénomènes sont construits et que la tâche de la recherche est de saisir les logiques qui gouvernent ces constructions. Elle fait donc des constructions du second degré (Paillé et Muchielli, 2016), puisqu'il est question de faire une construction des artefacts humains, qui sont eux-mêmes des constructions.

Aussi, ces artefacts ont des caractéristiques particulières du fait de l'aspect social qu'ils impliquent, notamment en termes d'êtres humains. Ces derniers se démarquent des objets « naturels » par le fait qu'ils pensent, parlent et interagissent en situation (Dumez, 2011). Ces caractéristiques font que la visée centrale d'une recherche inscrit dans ce modèle soit la saisie fine d'un phénomène et non l'établissement des lois.

Au regard de ces caractéristiques, Simon (2004) avance que le modèle de sciences de la nature classique – en particulier de la physique et de la biologie – n'est pas capable d'étudier les artefacts humains et rendre de compte de leur construction. Selon cet auteur, deux raisons peuvent expliquer cela : d'une part, il y a l'aspect dépendant que les artefacts ont vis-à-vis de leur environnement ; d'autre part leur caractère téléologique (c'est-à-dire leur capacité à s'adapter à des buts évolutifs qui orienteront leur fonctionnement) qui rend difficile la possibilité de démêler ce qui relève de la prescription et ce qui relève de la description. Au regard de l'ubiquité des artefacts dans nos environnements physiques et sociaux, ainsi que l'inadaptation des sciences de la nature pour les étudier, il lui est apparu essentiel de développer un autre modèle de science spécialement adapté à l'étude rigoureuse des artefacts.

L'expression science de l'artificiel, à laquelle il a abouti est une expression générique désignant en réalité un modèle de science différent de celui des sciences de la nature classique, sans préjuger du domaine particulier (éducation, management, entrepreneuriat, sociologie, sciences politiques, psychologie...) dans lequel ce modèle peut être mobilisé. Ainsi, alors

qu'une recherche inscrite dans le modèle des sciences de la nature s'intéresse aux phénomènes naturels tels que le mouvement des planètes de l'univers, une recherche s'inscrivant dans le modèle des sciences de l'artificiel s'attèle à l'étude des artefacts, c'est-à-dire des phénomènes construits par l'action des hommes (organisations, systèmes, situations...). La visée d'une recherche s'inscrivant dans le modèle des sciences de l'artificiel réside dans le « développement des connaissances relatives au fonctionnement et à l'évolution des artefacts dans leur contexte – par exemple, le management d'équipes multiculturelles dans différents pays.

Pour Simon (2004), le modèle des sciences de l'artificiel représente une science d'ingénierie, c'est-à-dire une science de conception. En tant que tel, la recherche qui s'adosse sur le paradigme des sciences de l'artificiel réside dans le « développement des modes de représentation et de compréhension des interrelations enchevêtrées de multiples buts humains et de régulations perçues naturelles, en vue de la conception d'artefacts évolutifs destinés à fonctionner dans des environnements eux-mêmes perçus évolutifs » (Avenier et Schmitt, 2008, p. 4).

### **Positionnement de notre recherche par rapport à ces deux modèles scientifiques**

Cette étude s'intéresse aux logiques de cohérence en matière de la planification de l'Enseignement Supérieur camerounais. La question de recherche qu'elle a soulevé est « *quelle est la logique de cohérence qui prédomine dans une planification marquée par une contradiction entre les politiques et la réalité ?* ». Cette question poursuit un objectif pratique qui est la logique de cohérence qui prédomine dans une planification pleine de contradiction. Partant de ces éléments, on peut observer que cette étude s'intéresse à une action (la planification de manière générale) et à sa cohérence de manière spécifique. Or, que ce soit la cohérence ou la planification, elles ne sont pas des objets « naturels » mais des artefacts humains. Deuxièmement, cette étude s'intéresse également à un système organisationnel qu'est l'Enseignement Supérieur. Vu que la cohérence de son système de planification est la résultante des acteurs, l'étude va essayer de « reconstituer » comment ces derniers l'ont conçus ou élaborés. Troisièmement, la question et l'objectif de cette étude ne sont pas orientés vers la recherche des relations. Par conséquent, l'on ne saurait faire appel à une méthode expérimentale pour dégager des lois. Ils sont tournés vers la compréhension de la cohérence par la mise en relief des éléments qui entravent son effectivité. Suivant ces éléments, on peut dire cette étude s'inscrit dans le modèle des sciences de l'artificiel.

## **3.2 Positionnement épistémologique des différentes logiques de cohérence**

### **3.2.1 Le positivisme**

Même si les débats qui ont eu cours au cours du XX<sup>e</sup> siècle ont pu faire apparaître une multitude de courants au sein de ce paradigme et même si le terme « positivisme » nous vient d'Auguste Comte, il n'en demeure pas moins vrai que le positivisme logique représente le courant le plus emblématique. Il est aussi connu sous le nom de néo-positivisme, qu'on rattache aussi à l'empirisme logique. Plusieurs courants de pensée traversent le paradigme épistémologique positiviste. D'Auguste Comte jusqu'à Karl Popper, les méthodes et les principes qui caractérisent l'approche positiviste ont connu des évolutions qui ont donné lieu à des sous-paradigmes. C'est de ces différents courants et leurs caractéristiques que les lignes suivantes vont s'atteler à clarifier.

#### **a. Le positivisme logique et ses hypothèses fondatrices**

Aussi connu sous le nom de néo-positivisme ou d'empirisme logique, le positivisme logique est, dans le paradigme positiviste, le courant le plus influant et le plus emblématique. Plusieurs hypothèses sont à la base du paradigme épistémologique positiviste. Ce courant de pensée avait comme figure de proue le Cercle de Vienne incarné par Carnap. C'est donc à partir des travaux de ce Cercle que seront présentés les postulats de ce paradigme épistémologique. La première hypothèse, qu'on qualifie d'ontologie réaliste, postule « l'existence d'un réel existentiel tel qu'il est en lui-même, indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter un chercheur » (Avenier et Garvard-Perret, 2018, p. 19). Pour les positivistes, il existe donc un réel objectif, unique, connaissable dont le chercheur ne peut qu'étudier et cerner, mais aussi connaître en toute neutralité, car ce réel est indépendant de lui. Toutefois, les positivistes ne considèrent le réel que comme une chose observable. Il se situe donc dans une « ontologie réaliste empirique ». Cette idée peut être soutenue par cette affirmation :

Premièrement, [la conception scientifique du monde] est empiriste et positiviste. Seule existe la connaissance venue de « l'expérience », qui repose sur ce qui est immédiatement donné. De cette façon, se trouve tracée la frontière qui délimite le contenu de toute science légitime. Deuxièmement, la conception scientifique du monde se caractérise par l'application d'une certaine méthode, à savoir celle de l'analyse logique. (Carnap et al., 2010).

Dans la logique de ce paradigme épistémologique, la vérité s'établit par la recherche de relations entre des phénomènes étudiés par le chercheur. Cette vérité est considérée comme pouvant être mise en évidence par le biais de l'observation.

La détermination naturelle est la deuxième hypothèse fondatrice du positivisme. Elle pose qu'il existe « une certaine forme de détermination interne propre au réel » (Avenier et Garvard-Perret, 2018, p. 19). Cette idée avait déjà été mise en relief par Comte quand il affirmait qu'il convient de « substituer partout, l'inaccessible détermination des causes proprement dites, la simple recherche des lois, c'est-à-dire des relations constantes entre les phénomènes observés ». La visée scientifique du paradigme positiviste consiste donc en l'établissement de lois invariables des relations immuables entre des faits observables et mesurables rigoureusement. Le tout à partir d'une observation empirique des faits (Avenier et Garvard-Perret, 2018). On voit, à partir de ces éléments, que pour les positivistes, la démarche scientifique dépasse la simple recherche des causes (le pourquoi ?) pour se tourner vers la recherche des irrégularités de surface (comment ?).

La troisième hypothèse est qualifiée d'épistémologie objectiviste dualiste. Elle repose sur l'idée selon laquelle la position du chercheur doit être extérieure à l'objet qui fait l'objet de sa recherche. Cette posture est une exigence au regard de l'emphase de ce paradigme sur la question de l'objectivité. Fort de cela, le chercheur se doit d'adopter une attitude génératrice de distance entre lui et l'objet de sa recherche (état qu'on appelle généralement dualisme sujet – objet). En adoptant cette posture d'objectivité, de neutralité et en travaillant dans des conditions contrôlées (par observation et expérimentation), le chercheur limite en grande partie tout élément de subjectivité susceptible de biaiser tout son processus de recherche. Les partisans du positivisme en général partagent l'idée selon laquelle le seul objet de la science concerne les phénomènes directement accessibles par les sens ainsi qu'à leurs relations. Si le positivisme vise la recherche de relations entre les objets, alors on peut dire qu'inscrire une recherche dans une telle approche paradigmatique veut dire que le chercheur met en évidence une vérité, indépendamment de sa connaissance.

La conséquence de cette façon de faire est que l'induction représente le raisonnement adapté pour la production des connaissances. La logique de cette méthode étant de partir de l'observation des faits particuliers pour aboutir à des lois générales. Cela signifie qu'une recherche qui s'inscrit dans le paradigme positiviste renvoie généralement à l'idée selon laquelle cette recherche fait une « une recherche de la vérité à travers la mise en évidence des indices objectifs expliquant un phénomène social déterminé » (Kamuzinzi, 2007, p.148).

Par ailleurs, les tenants du positivisme logique font une différenciation entre les énoncés « analytiques » et « synthétiques » (Avenier et Garvard-Perret, 2018). Les premiers correspondent à des propositions qui n'ont aucune signification en termes de rapport à la réalité (Dumez, 2010). Les seconds eux sont des propositions dont la signification peut être observée

empiriquement (Dumez, 2010). Ces derniers énoncés sont en réalité les éléments par lesquels le chercheur parvient à observer le réel par le biais de la lecture qu'elle instaure, permettant ainsi de pouvoir faire une vérification de l'objet (Avenier et Garvard-Perret, 2018 ; Dumez, 2010). Ce pouvoir de vérification sera appelé « testabilité » et plus tard « confirmabilité » par Carnap.

Mis à part ces hypothèses, Avenier et Gavard-Perret (2018) soutiennent que le paradigme épistémologique positiviste préconise deux principes méthodologiques. Le principe de division ou décomposition analytique. Le premier principe suppose que le réel est connaissable en partie, et que ces parties soient également connaissables. Le second principe méthodologique privilégié est adapté à l'hypothèse causaliste de détermination naturelle présentée ci-avant. Il s'agit du principe de raison suffisante selon lequel rien n'arrive sans qu'il y ait une cause ou du moins une raison déterminante.

Toutefois, la principale limite de ce paradigme épistémologique demeure dans l'isolation de l'objet de l'étude vis-à-vis de son contexte. Cette absence de mise en contexte peut ouvrir des portes à des biais. Si cette approche est impérative pour la recherche de l'objectivité, il faut néanmoins reconnaître qu'elle ne se prête guère à toutes les recherches. Par exemple, lorsqu'un intérêt du projet de recherche et la valeur de la connaissance apportée résident précisément dans la prise en compte des relations que l'objet entretient avec son contexte, ou bien encore quand des interactions entre le chercheur et le sujet/objet de la recherche sont indispensables et bénéfiques au développement du projet de recherche. Ces limites ont conduit à la naissance d'un nouveau courant de pensée positiviste. Ce nouveau courant fut appelé le post-positivisme.

#### **b. Les paradigmes épistémologiques post-positivistes**

Le positivisme logique incarné par Carnap a très vite fait face à un ensemble de critiques quant aux énoncés qui étaient les siens. Cette remise en question des postulats du positivisme logique est, de manière générale, l'œuvre de Popper. Philosophe et théoricien particulièrement influent du XX<sup>e</sup> siècle, cet auteur a montré que « l'induction, consistant à tirer des règles générales à partir de l'observation du monde, pouvait conduire à des conclusions erronées, car elle n'est pas valide d'un point de vue logique » (Avenier et Garvard-Perret, 2018, p. 21). Partant de là, cet auteur suggère l'adoption d'une méthode déductive à la place de l'approche inductive. Pour cet auteur, cette approche déductive ou hypothético-déductive a ceci de particulier qu'elle permet de tester le pouvoir explicatif d'une théorie sur les faits observés. C'est sans doute la raison pour laquelle il affirme que « la théorie de la méthode déductive de test, ou comme la vision selon laquelle une hypothèse peut seulement être testée empiriquement

– et seulement après qu'elle ait été avancée » (Popper, 2017). Cette démarche se résume en la formulation d'une question, l'élaboration d'une réponse provisoire (hypothèse) et le test empirique (N'da, 2015).

Le post-positivisme s'est caractérisé par deux grandes tendances qu'on peut aussi qualifier de paradigmes. Il s'agit, d'une part, du réalisme scientifique et d'autre part, du réalisme transcendantal. Le premier est l'œuvre de Hunt et Hansen (2008). Il a, selon ces derniers, quatre principes fondamentaux :

- L'existence d'un monde indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir, conformément à la thèse du réalisme classique.
- Si la science a bien pour but le développement d'une connaissance appropriée du monde, cette connaissance ne pourra cependant jamais être certaine, ce qui entre en contradiction avec le réalisme direct et s'inscrit dans une vision réaliste « faillibiliste ». Hunt et Hansen (2008) concluent ainsi que « bien que le travail de la science soit de développer une véritable connaissance du monde, de telles connaissances ne seront jamais connues avec certitude. Le concept de « savoir avec certitude » appartient à la théologie et pas à la science (p. 217, cité dans Avenier et Garvard-Perret, 2018).
- Dans la mesure où les dispositifs impliqués pour tester la vérité de certaines connaissances sont faillibles, ces dernières peuvent donc être remises en cause à tout instant par de nouvelles preuves, ce qui renvoie à une vision critique du réalisme, vision qui fait dire à Hunt que la science se doit d'être critique dans l'évaluation et le test des connaissances pour « déterminer leur contenu de vérité ».
- Des théories ayant pour intentions d'expliquer des phénomènes observables peuvent s'appuyer de manière appropriée sur des concepts non observables, selon un principe qualifié par Hunt de « réalisme inductif ».

Le réalisme scientifique se démarque du positivisme classique par le fait qu'il prend en compte dans son analyse les entités inobservables (des réalités associées à des théories et des concepts). C'est sans doute l'une des raisons pour lesquelles le positivisme a été qualifié de « radical » ou de « réalisme empirique ». Aussi, le réalisme scientifique est un paradigme dans lequel les méthodes de formalisation mathématique prévalent (Bunge, 1993). L'approche quantitative étant considérée comme la méthode par excellence d'une science mature.

À côté du réalisme scientifique, une alternative paradigmatique post-positiviste et réactionnaire au postmodernisme a vu le jour, en réfutant l'idée de l'existence d'une réalité sans la prise en compte du langage. Le réalisme critique ou transcendantal représente un autre paradigme scientifique qui s'est construit à partir des éléments du positivisme (Avenier et

Garvard-Perret, 2018). L'un de ces éléments est l'admission de toute connaissance avant une quelconque expérience (vision *a priori* du réel). De ce fait, le réalisme critique a, tout comme le positivisme et le réalisme scientifique, des hypothèses fondatrices d'ordre ontologique (Avenier et Thomas, 2012).

Ainsi, sur le plan ontologique, le réalisme postule que le réel possède « un ordre propre inhérent, stratifié en trois domaines : le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond » (Bhaskar, 1998 cité dans Avenier et Gavard-Perret, 2018, p. 25). Le réel profond représente l'espace où sont logés les mécanismes générateurs, les structures ou les règles qui gouvernent et qui participent à la naissance d'actions ou d'évènements qui, se matérialisent dans le réel actualisé. Le réel empirique quant à lui représente les réels actualisés observés. Selon Avenier et Gavard-Perret (2018), l'intransitivité et la transfactualité sont deux autres propriétés supplémentaires caractéristiques des mécanismes générateurs. Ces des derniers existent et se déploient même si les humains ne les ont pas identifiés (intransitivité) ; aussi, ces mécanismes générateurs existent même s'ils ne prennent pas corps dans le réel empirique (transfactualité).

Sur le plan ontologique, le réalisme critique postule qu'on ne peut connaître que le réel empirique, c'est-à-dire l'ensemble des évènements du réel actualisé qui sont effectivement observés. Le but du processus de connaissance dans ce paradigme est l'identification des mécanismes générateurs qui sont postulés exister de manière sous-jacente au réel actualisé étudié, ainsi que comment ces mécanismes sont activés en fonction des différentes circonstances intrinsèques et extrinsèques possibles (Avenier et Garvard-Perret, 2018).

Au-delà du but de connaissance postulé par ce paradigme, il reste que cette conception fait débat. Il y a, en effet, ceux qui sont partisans d'une approche représentationnelle de la connaissance relative aux mécanismes générateurs (Van de Ven, 2007). Par contre, pour des raisons liées à l'indétermination des évènements observables en rapport avec des facteurs contextuels, des auteurs comme Tsoukas (2000) suggèrent de dépasser cette approche de représentationnelle de la connaissance.

Sur plan méthodologique, il est clair que le réalisme critique en tant que fille du positivisme, adopte une approche isomorphiste dans laquelle il cherche à établir des relations entre un phénomène A et B. Relation du type « chaque fois que A se produit, alors B tend à survenir ». Toutefois, son point de démarcation de ce positivisme radical est qu'il cherche une explication compréhensive de cette relation dans une situation particulière. C'est donc une recherche d'explication ou de relation mais sous le prisme de l'intelligibilité (Avenier et Garvard-Perret, 2018). La démarche prescrit par ce paradigme s'articule autour d'une boucle

induction/abduction/déduction, c'est-à-dire observations empiriques, conjectures sur les causes possibles d'un phénomène et test empirique.

Le réalisme critique ou transcendantale, de par cette démarche, a une incidence sur les méthodes que va mobiliser le chercheur. Vu que ce paradigme est mieux adapté pour l'étude des phénomènes sociaux et que ces derniers sont difficiles à mesurer et plus à appropriés à la compréhension, les méthodes qualitatives sied le mieux à ce paradigme. Parmi ces méthodes qualitatives, la théorie enracinée (*grounded theory*) et l'étude de cas comparative. La première permet l'identification de nouveaux mécanismes ou de nouvelles structures. La seconde participe de la compréhension des mécanismes générateurs déjà identifiés (Avenier et Garvard-Perret, 2018).

### **Statut de la connaissance dans les paradigmes positivistes**

Se pencher sur la question du statut de la connaissance (produite ou à produire) représente un aspect important dans la réflexion épistémologique. Car elle permet de mettre en relief les critères de validité de la connaissance que privilégie chaque paradigme pour qu'on puisse la qualifier de connaissance scientifique. Dans le cadre du paradigme positiviste et de ses « filles », la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité sont les trois critères qui permettent de distinguer une connaissance scientifique d'une connaissance non-scientifique (Girod-Séville et Perret, 2003; Avenier et Gavard-Perret, 2018).

Le critère de vérifiabilité est un principe scientifique qui avance qu'une connaissance peut être qualifiée de scientifique lorsqu'elle peut être reprise empiriquement et aboutir aux mêmes résultats que la recherche de départ. Par une opération de reproduction multiple, moyennant les mêmes éléments théoriques et méthodologiques, on en vient à des conclusions identiques. Cela signifie par exemple que si une étude aboutit à la conclusion selon laquelle la qualité du système éducatif est fonction du système économique, alors une reproduction de cette étude devra aboutir aux mêmes résultats. Ce principe (très rigide) énoncé par les premiers positivistes (positivistes radicaux) s'est vu mis en cause au fil du temps, du fait notamment de son inadaptation aux phénomènes sociaux. C'est ainsi qu'elle va se faire remplacer par de nouveaux critères plus flexibles tels que la réfutabilité et la confirmabilité (Girod-Séville et Perret, 2003).

La réfutabilité constitue le second critère à partir duquel il est possible de créditer le caractère « scientifique » à une connaissance. Défini par Popper (2017), ce critère postule que ce qui rend une connaissance « scientifique » n'est pas le fait que cette dernière soit à chaque fois vérifiée. La scientificité d'une connaissance réside dans sa capacité à être réfutée. En d'autres termes, il est difficile de vérifier des théories de façon certaine. On ne peut que les

réfuter de manière certaine, au moyen d'un test empirique (Avenier et Gavard-Perret, 2018). Car une théorie a des limites en termes d'application. Ce sont ces limites qui, une fois identifiées, permettent de produire de nouvelles connaissances. Le principe de réfutation ou de réfutabilité conçu par Popper représente un outil d'ordre épistémique qui traduit une logique de découverte scientifique. Ce principe indique que l'activité scientifique n'est, en réalité, qu'un jeu de rectifications successives.

Au critère de réfutabilité, Popper (2017) ajoute celui de corroboration, que Girod-Séville et Perret (2003) appelle encore confirmabilité. Selon ce critère, il est difficile de prouver la véracité d'une théorie. On ne peut que prouver qu'elle est fausse. Il est donc plus indiqué de chercher à corroborer la théorie, à partir de réfutations de cette dernière en montrant qu'elles s'avèrent fausses. Pour Girod-Séville et Perret (2003), « la confirmabilité remet en cause le caractère certain de vérité, elle repose sur l'idée que l'on ne peut pas dire qu'une proposition est vraie universellement mais seulement qu'elle est probable » (p. 27). En d'autres termes, corroborer une théorie c'est rechercher la verisimilitude, c'est-à-dire, la proximité d'une théorie par rapport à la réalité à laquelle elle renvoie. En somme la corroboration est un critère scientifique qui consiste donc en une absence de preuves servant à la réfutation d'une théorie (Avenier et Gavard-Perret, 2018).

### **3.2.2 Le paradigme constructiviste**

Ce paradigme est caractérisé par deux grandes tendances (néoparadigmes). On a d'une part, le paradigme épistémologique constructiviste radical ou pragmatique et d'autre part, le paradigme épistémologique constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln (PECGL).

#### **a. Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique**

D'un point de vue épistémique, ce paradigme épistémologique postule qu'on ne peut connaître que « l'expérience humaine de relations de résistance perçues aux actions menées » (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p. 27). En d'autres termes, chaque homme a une expérience personnelle concernant une réalité, laquelle se manifeste à travers la résistance perçue par l'humain aux actions qu'il mène.

Cette hypothèse d'ordre épistémique sous-entend l'impossibilité d'une connaissance rationnelle d'un possible réel. Ainsi, sur le plan ontologique, ce paradigme va postuler « l'existence et la nature d'un réel en soi qui serait indépendant de l'humain qui cherche à le connaître ». Partant de là, le paradigme épistémologique constructiviste radical va postuler l'existence des flux d'expériences humaines. C'est dans ce sillage que Von Glasersfeld, (2001) explique que « le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et

développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience » (p. 27). Loin de ce qui est généralement pensé, le constructivisme radical (ou pragmatique) ne remet point en cause l'existence possible d'un réel au chercheur, indépendant de lui et de l'attention qu'il lui accorde. Il conteste seulement la possibilité de connaître ce réel indépendamment des perceptions qu'il induit.

La conséquence de cette hypothèse sur le plan épistémique est que « dans la connaissance, il y a une interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie : ce qui relève uniquement du réel étudié est inextricablement tissé avec ce qui relève du sujet connaissant » (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p. 28). Ainsi, les connaissances produites dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique sont liées à la subjectivité du chercheur. C'est dire donc que le paradigme constructiviste pragmatique a une conception internaliste de la connaissance du fait que priment l'interaction sujet-objet ainsi que le refus d'une mise en relation avec une réalité prétendue extérieure (Girod-Seville et Perret, 2002).

D'un point de vue téléologique, le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique n'a pas pour but d'expliquer les phénomènes ou de décrire le fonctionnement du réel comme c'est le cas dans les paradigmes positivistes. Son but est de « développer de l'intelligibilité dans les flux d'expériences humaines de ce phénomène ». En d'autres termes, les connaissances qui en sont issues expriment la compréhension du fonctionnement du réel par le chercheur. D'où son caractère relativiste (Girod-Seville et Perret, 2010). Aussi, la vérité, dans ce paradigme, n'est pas définie comme étant un reflet ou une correspondance de la réalité. La connaissance cesse ainsi d'être appréhendée suivant la logique réaliste, logique selon laquelle on peut dire qu'elle est « vraie » ou « fausse ». Vu que la connaissance produite est empreinte d'une bonne dose de subjectivité du chercheur, ce qui est recherché en ce moment n'est non pas une « vérité-correspondance » mais une « vérité-adéquation » (Girod-Seville et Perret, 2002).

Les connaissances générées par ce paradigme sont légitimées par un reflet de l'expérience du chercheur et des acteurs concernés, et leur offre des repères viables pour agir intentionnellement par rapport au phénomène étudié. La validité pragmatique supplante le critère de vérité, si chère au positivisme classique ainsi qu'au réalisme scientifique. Les connaissances qui en découlent se présentent sous la forme de représentations ou de modélisations qui dépendent du système de représentation de l'humain concerné, ainsi que les éléments qui le façonnent (histoire, contexte, prénotions...) (Avenier et Gavard-Perret, 2018).

D'un point de vue méthodologique, Avenier et Gavard-Perret (2018) pensent qu'il est possible de produire des connaissances scientifiques dans ce paradigme, en mobilisant aussi

bien la co-construction que l'interprétation. Car le constructivisme tout comme l'interprétativisme repose sur la logique de recherche de sens et s'inscrit donc dans le paradigme de la compréhension (intelligibilité) (Paillé et Muchielli, 2016). Sa logique méthodologique se prête donc davantage aux recherches de nature qualitative.

#### **b. Le paradigme épistémologique constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln (PECGL)**

D'un point de vue épistémique, le PECGL postule que dans le processus de connaissance, il est difficile de séparer le sujet connaissant et ce qu'il cherche à connaître (Avenier et Gavard-Perret, 2018). C'est en réalité de cette interaction qu'émergent les connaissances. Aussi, ce paradigme avance que le sujet connaissant ne peut, dans le processus de connaissance, échapper à son humanité, en particulier sa subjectivité et ses valeurs, qui jouent incontestablement un rôle important dans le processus de connaissance.

D'un point de vue ontologique, le PECGL se fonde sur le caractère relatif, multiple, socialement construit des interprétations (Avenier et Gavard-Perret, 2018). La connaissance qui en ressort met en relief les représentations des individus par le biais d'une systématisation rigoureuse afin qu'émerge le sens. Elle s'attèle donc à la recherche de significations. Tout comme le paradigme épistémologique radical, le PECGL obéit au paradigme de l'intelligibilité.

Sur le plan méthodologique, les méthodes herméneutiques sont les méthodes privilégiées par ce paradigme. Il doit simplement s'assurer que ces méthodes soient mises en œuvre de manière dialectique, c'est-à-dire par l'explicitation des idées conflictuelles de participants afin que les participants réexaminent leurs propositions lorsque celles-ci sont divergentes. Il s'agit d'une interprétation des représentations des acteurs dans l'optique d'en faire une traduction logique et cohérente. Le chercheur apparaît en quelque sorte comme le « messager » des acteurs par des interprétations qu'il fait de leurs discours (Paillé et Muchielli, 2016). Le but ultime de ce paradigme réside dans la construction d'interprétations et de mener vers une meilleure compréhension des représentations offertes par les acteurs impliqués dans la recherche.

Enfin, pour ce qui est de la généralisation, les connaissances produites dans le paradigme épistémologique constructiviste font des généralisations conceptuelles (Glaser et Holton, 2004; Tsoukas, 2009 cité dans Avenier et Gavard-Perret, 2018), débouchant sur des connaissances dites « génériques », avec un matériau empirique contenant des informations susceptibles de provenir de sources diverses (entretiens semi-directifs, observations *in situ*, courriers électroniques...).

### 3.2.3 Le paradigme interprétativiste

Les écoles de pensée qui ont adopté le paradigme épistémologique interprétativiste ont en commun de s'inscrire dans la phénoménologie. Elles privilégient les méthodes herméneutiques et ethnographiques. Ses hypothèses fondatrices similaires à celles des paradigmes épistémologiques constructivistes, à quelques exceptions près. D'un point de vue épistémique, le paradigme interprétativiste avance que ce qui est connaissable c'est l'expérience vécue ou expérience de vie (Husserl, 1970). Deuxièmement, il postule que la connaissance développée par un sujet en situation est liée inséparablement à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience. Troisièmement, ce paradigme postule que le pouvoir est constitutif de l'intention dans l'expérience du monde, et donc dans la construction de connaissances (Sandberg, 2005).

Sur le plan ontologique, le paradigme interprétativiste ne postule, à proprement parler, d'hypothèses d'ordre ontologique. Toutefois, il remet en question l'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur, alors que le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique ne postule aucune hypothèse fondatrice d'ordre ontologique ni ne récuse la possibilité d'existence d'un réel objectif indépendant de l'observateur. Toutefois la teneur de ces hypothèses varie selon les courants considérés. Pour illustrer, un courant postule que plusieurs sujets prenant part à une situation peuvent la représenter presque de la même façon. Cette vision partagée est appelée « réalité objective intersubjective » (Sandberg, 2005). En d'autres termes, il est possible de dégager une certaine objectivité dans une situation de subjectivité, l'objectivité étant ici la vision commune qu'ont des acteurs d'une situation similaire. Un autre courant postule une hypothèse d'ontologie relationnelle, c'est-à-dire que tout ce qui existe n'existe qu'à travers sa relation à d'autres choses (Cunliffe, 2011). Ce procédé de contextualisation montre que la recherche de significations, propre aux paradigmes constructiviste et interprétativiste, peut dépendre des éléments du contexte sur lequel le chercheur pose le regard (Paillé et Mucchielli, 2016). Ces différences à l'intérieur de ce paradigme imposent au chercheur la précision de définir le référentiel qu'il mobilisera dans le cadre de sa recherche.

Sur le plan méthodologique, étant orienté vers la compréhension, il est logique que le paradigme compréhensif soit plus adapté pour des recherches requérant une analyse qualitative. Il privilégie particulièrement les méthodes herméneutiques et les méthodes ethnographiques (Paillé et Mucchielli, 2016 ; Avenier et Gavard-Perret, 2018). Par ailleurs, tout comme le paradigme constructiviste, le paradigme interprétativiste n'admet point la généralisation statistique (Yanow, 2006). La généralisation qui lui sied concerne singulièrement « les processus d'interprétation, de construction de sens et de communication, en s'efforçant

d'identifier les schémas de pensée et les manières de voir le monde, souvent tacites, qui façonnent la façon dont les sujets donnent sens aux situations qu'ils vivent » (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p. 31).

Nous venons de voir, en analysant ces paradigmes scientifiques, que le constructivisme et l'interprétativisme sont des paradigmes épistémologiques très proches. S'il est vrai que ce qui les différencie se réduit à un détail, il n'en demeure pas moins vrai que les deux sont liés par le paradigme de la compréhension (Paillé et Muchielli, 2016). Contrairement à la philosophie positiviste qui est en quête de lois, à partir d'une analyse objective, les philosophies constructiviste et interprétativiste sont en quête de sens, par le biais d'une analyse de subjectivité. C'est fort de cette proximité que nous les associerons afin de présenter les travaux relevant non pas de la recherche d'une connaissance-universelle mais de connaissances-relatives.

Tous ces paradigmes épistémologiques sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 12: Synthèse comparative des cinq principaux paradigmes épistémologiques

	Paradigme positiviste		Paradigmes constructiviste et interprétativiste		
	P. E réaliste scientifique	P.E réaliste critique	P.E constructiviste pragmatique	P.E interprétativiste	P.E constructiviste au sens de Guba et Lincoln
Hypothèse d'ordre ontologique	Il existe un réel en soi (LE réel) indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir	Il existe un réel en soi indépendamment de, et antérieur a, l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé et le réel empirique	Il existe des flux d'expériences humaines	Il existe de l'activité humaine structurée (patterned). La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme la réalité objective de cette situation.	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autres sortes.
Hypothèses d'ordre épistémique	LE réel (en soi) n'est pas forcément connaissable (faillibilité possible des dispositifs de mesure)	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs (MG) qui sont à l'origine des évènements perçus	Est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce qu'on étudie.	Est connaissable l'expérience vécue. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie.	Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.
But de la connaissance	Connaître et expliquer des phénomènes observables (via éventuellement des concepts inobservables)	Mettre au jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation en contexte.	Construire l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle.	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication et d'engagement dans les situations.	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié.
Statut de la connaissance	La connaissance correspond exactement au réel. Énoncés sous forme réfutable.	La connaissance des mécanismes générateurs tend à leur correspondre exactement.	Une interprétation plausible qui convient à l'expérience humaine active et est viable pour agir.	Une interprétation plausible qui convient à l'expérience vécue	Une interprétation plausible subjective

Modes de justification spécifiques	Neutralité, objectivité. Justification de la validité externe et de la validité interne	Pouvoir explicatif des MG identifiés. Justification de la validité des MG <i>via</i> des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives et qualitatives.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives).	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Justification des validités communicationnelle, pragmatique et transgressive.	Méthode herméneutique mobilisée de manière dialectique. Fiabilité (trustworthiness) et authenticité. Pas de généralisation.
------------------------------------	---	---	---	---	---

Source : Avenier et Gavard-Perret (2018)

Les sections précédentes ainsi que le tableau ci-dessus présentent les différents paradigmes épistémologiques contemporains qui ont cours en sciences humaines et sociales de manière générale.

### **3.2.4 Positionnement des approches théoriques par rapport aux paradigmes épistémologiques**

Dans cette section, nous essaierons de présenter les différentes approches théoriques en fonction des paradigmes épistémologiques auxquels elles se rattachent. Pour ce faire, nous considérerons, de manière générale, les paradigmes dans leur classification classiques à savoir le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme.

#### **a. Approches théoriques inscrites dans la philosophie positiviste**

En tant que philosophie des sciences, le positivisme a trois grandes tendances. On a le positivisme classique ou radical, le réalisme scientifique et le réalisme critique. Le premier prône l'induction, c'est-à-dire l'inférence de lois générales à partir des observations. Cette approche épistémologique privilégie d'avantage l'aspect empirique laissant de côté l'aspect théorique. De plus, la recherche de lois générale (liens de causalité) qui est sa principale finalité, se fait généralement sans la prise en compte du contexte. Cette philosophie défend par ailleurs l'idée de certitude dans les connaissances produites.

Le réalisme scientifique quant à lui est venu aménager le positivisme radical, en ajoutant la faillibilité (la remise en cause des connaissances scientifiques), l'usage d'éléments non observables tels que les concepts et/ou les théories (Morgan et Hunt, 1994). Au-delà de cet aménagement, il reste que le réalisme scientifique conserve l'ontologie objective de la réalité et accorde, tout comme le positivisme classique, une grande importance aux méthodes quantitatives. Toutefois, contrairement aux deux premières approches épistémologiques, le réalisme critique est plus adapté aux démarches qualitatives. Bien qu'il partage avec les deux premières une ontologie objective, le réalisme se démarque de deux premières par le fait qu'il s'attèle essentiellement à la mise en exergue des mécanismes générateurs, les structures et les règles.

Au regard des idées théoriques qui traversent les différentes explications d'une action de planification, il apparait que trois des sept approches théoriques de la planification peuvent épouser la philosophie positiviste : l'approche rationaliste, l'approche incrémentale et l'approche contingente. Ces différentes approches seront présentées en analysant leurs implications à partir des éléments philosophiques, théoriques, pratiques et de recherche.

D'un point de vue philosophique, la conception rationaliste classique de la planification, qualifiée de « ends/means » est adossée sur une rationalité prévisionnelle, causale et conséquentialiste. Suivant cette logique, cette approche s'est bâtie sur une vision de l'homme capable d'anticiper sur l'avenir et disposer du monde à sa guise. Dans le champ de la planification et de la prise de décision, cette conception a connu diverses dénominations : modèle rationnel (Peters et Waterman, 1982) modèle linéaire (Chaffee, 1985), modèle synoptique ou encore le modèle de planification (Mintzberg, 1994). Notons néanmoins que le précurseur de ce modèle de planification demeure Ansoff (1965). Le développement de ce modèle de planification dans le domaine de l'éducation a également donné lieu à des études en Afrique et au Cameroun en particulier. Parmi ces dernières, on peut citer celles de Mbengue et Ouakouak (2012), Fonkeng et Ntembe (2009), Fozing, (2016) Nkengne et Marin (2018). Comme le montrent des chercheurs tels que Starbuck (1992), le postulat de base de cette vision est que l'efficacité d'une action de planification s'inscrivant dans la rationalité classique est fortement corrélée à une préparation rationnelle des actions, à une définition de prédictions fiables avant leur mise en œuvre.

Dans une perspective théorique, l'approche rationaliste classique voit la planification comme une analyse découpée généralement par un ensemble d'étapes interdépendantes les unes des autres. Cette démarche débute le plus souvent par un diagnostic de la situation de départ et aboutit sur la définition d'objectifs à la fois généraux et spécifiques, représentant les problèmes empiriques à résoudre. Par la suite, ces objectifs sont traduits en activités (actions concrètes) à réaliser sur le terrain conformément aux préconisations de départ. La fonction centrale de ce processus est l'anticipation, mais aussi la préparation des actions permettant le mieux la réalisation des objectifs retenus (Kamuzinzi, 2007). Pour des raisons de cohérence et donc de qualité, cette action se doit toujours d'être accompagnée des indicateurs d'évaluation, des coûts estimatifs ainsi que d'un échéancier (Kamuzinzi, 2007).

Pour ce qui de la pratique, une action de planification est vue comme un « ensemble d'opérations dont la visée est d'élaborer un document guide qui devra orienter les décisions et les futures de l'organisation » (Kamuzinzi, 2007, p.152). Ce qui signifie que planifier veut dire, de manière concrète, formaliser toutes les intentions de l'organisation ainsi que les moyens nécessaires pour y arriver. Ce document décrit les objectifs généraux et spécifiques, les actions ou activités à mener, définit un calendrier ainsi que les moyens financiers, humains et matériels. Vu de cette manière, la planification est vue comme une démarche rationnelle, « formalisée dans le but de produire un résultat articulé, sous la forme d'un système intégré de décisions » (Mintzberg, 1994, p. 28).

Sur plan de la recherche, les études s'inscrivant dans cette approche rationaliste classique sont essentiellement centrées sur la performance des organisations. Elles comparent ces organisations sur la base des plans d'action qu'elles utilisent. La plupart des études menées suivant ce modèle arrivent à la conclusion selon laquelle la majeure partie des organisations qui « préparent leurs actions futures sur la base d'un plan d'action formel présentent une performance significativement supérieure par rapport aux entreprises ne disposant pas de plan formel » (Kamuzinzi, 2007, p. 152). C'est le cas des études comme celles de Mbengue et Ouakouak (2012), Fonkeng et Ntembe (2009), Fozing, (2016) Nkengne et Marin (2018). Par ailleurs, le degré de formalisation et de sophistication des processus de planification (variable indépendante) qui prévalent, sont mis en relation avec la performance de l'entreprise (variable dépendante) par l'utilisation de la méthode causale-comparative. Toutefois, les approches inscrites dans l'épistémologie positiviste sont loin d'être sur la même longueur d'onde quant à l'efficacité d'une action formelle de planification. L'atténuation de cet optimisme a été mise en exergue par l'approche incrémentale ainsi que l'approche contingente.

D'un point de vue philosophique, la théorie incrémentale est fondée sur la faiblesse des capacités cognitive de l'homme (rationalité limitée) à faire des prévisions exactes sur l'avenir (Simon, 1955). Sur le plan théorique, cette vision se traduit par un passage de l'homme-anticipateur de son avenir à l'homme n'ayant qu'une maîtrise partielle des éléments de son environnement, qu'il se doit de prendre en compte dans le processus de planification (Atkinson, 2011 ; Bérard, 2014). Au regard de ses capacités cognitives limitées (son incapacité par exemple à avoir une maîtrise parfaite dans le traitement de l'information dans un environnement dynamique), le planificateur ne peut plus être considérée comme étant maître de ses actions. Sur le plan de la recherche, cette approche théorique peut être trouvée dans les travaux de Lindbloom (1959), qui en est son précurseur et l'un de ses principaux représentants.

Sur le plan pratique, l'incrémentalisme s'attèle à une remise en cause de la planification comme une activité construite à partir d'un ensemble d'étapes (diagnostic, définitions des objectifs généraux, opérationnalisation des objectifs généraux en objectifs spécifiques définition de stratégies de réalisation, de chaque objectif, mise en œuvre, évaluation) qui constitue en réalité le substrat du modèle rationaliste classique. Pour les partisans de l'incrémentalisme, « le processus de planification ne peut être séparé de l'action en raison des fréquents réaménagements nécessaires pour adapter le plan aux aléas de l'environnement » (Kamuzinzi, 2007, p. 153). La théorie incrémentale conçoit l'activité de planification moins comme un plan-document qui sert de guide aux collaborateurs d'une organisation pour la réalisation des actions futures, que comme un ensemble d'ajustements nécessaires au

déroulement de l'action. Dans cette approche, planifier consiste en un ensemble de « petits pas curatifs » mis en œuvre de manière graduelle suivant les aléas qui se présentent au cours de la mise en œuvre du plan. Au regard des limites des capacités cognitives du planificateur dans la maîtrise du traitement des informations liées à son environnement, la veille active est l'attitude qu'il se doit d'adopter pour réagir en cas d'évolution notable (Kamuzinzi, 2007).

Sur le plan empirique, les travaux qui s'inscrivent dans l'approche incrémentale se sont principalement focalisés sur les changements organisationnels, comme le montrent les travaux des travaux de Blichfeldt et Smed (2020) et d'Arnaboldi et Azzone (2005) évoqués dans la revue des travaux empiriques. Sur le plan méthodologique, les recherches qui s'inspirent de l'incrémentalisme font généralement appel à des comparaisons de différentes organisations sur la base des mêmes variables, notamment en ce qui concerne les itérations observées dans les ajustements des budgets ou dans les structures organisationnelles.

Néanmoins, il reste que le paradigme positiviste est très prépondérant dans cette approche en ceci qu'on représente le planificateur comme un acteur dont l'action est tournée vers une situation qui lui est externe (Kamuzinzi, 2007). À partir de là, on peut dire que l'approche incrémentale s'inscrit dans le paradigme positiviste dans le sens où elle épouse l'idée de l'indépendance de l'acteur vis-à-vis de la réalité. Les limites imposées par la capacité cognitive de l'homme dans la maîtrise de l'information n'influencent en rien sa position distanciée dans l'observation de la réalité.

Après l'incrémentalisme, l'approche contingente est la seconde théorie critique. D'un point de vue philosophique, ces deux théories ont la même racine car elles émergent à partir du concept de rationalité limitée. Dans cette approche théorique, le planificateur est représenté comme un acteur dont l'objectif est de faire face aux contraintes externes à l'organisation. Ce rôle prend place dans un environnement à la fois dynamique et complexe. Elle mobilise, de manière alternée, l'analyse et l'intuition afin de s'y adapter. La théorie de la contingence est donc davantage une théorie « tournée vers l'analyse de la situation et non vers l'analyse du positionnement des acteurs eu égard des enjeux de l'action. Dans cette approche théorique, le rôle du planificateur est de s'ajuster à la complexité et à la dynamique de l'environnement qui lui impose des contraintes. Contrairement à la théorie incrémentale, la théorie de la contingence a la particularité de présenter diverses modalités d'adaptation à l'environnement. Ces modalités prennent en compte différentes variables telles que la taille de l'organisation, les paramètres de conception et le processus de coordination utilisé (Mintzberg, 1982), le degré de complexité et d'ambiguïté des objectifs (McCasky, 1974).

Sur le plan théorique, les travaux de Mintzberg (1990a, 1990b) et Venkatraman (1989) sont des exemples de recherches qui témoignent de la pensée contingente. Ces études et bien d'autres encore, s'attèlent à démontrer que « chaque organisation adopte un mode spécifique d'élaboration des stratégies adaptées à la configuration des variables qui les caractérisent » (Kamuzinzi, 2007, p. 154). Pour Mintzberg (1990a, b), une organisation qui adopte le modèle rationaliste de planification se doit, pour des raisons de cohérence, avoir une configuration organisationnelle de type bureaucratique. Cette dernière se caractérise par des structures anciennes et stables, qui participent à la coordination du travail opérationnel par la standardisation des procédés et surtout qui agissent dans un environnement stable dont la complexité a pu être réduite. Pour Venkatraman (1989), la performance d'une organisation dépend de sa capacité à s'ajuster. Cette capacité peut prendre la forme de la modération, la médiation, la conformité, la « gestalt », le « profil-deviation » (l'adhésion). Ce sont, pour cet auteur, les moyens par lesquels une organisation peut garantir l'efficacité, l'efficience et la cohérence.

Partant de ce postulat, recourir à une planification formelle spécifique peut s'avérer inefficace et même dangereuse car cette démarche est par essence rigide et donc paralysante pour l'organisation. Ainsi, Mintzberg (1994) suggère que l'adoption d'un plan spécifique soit accompagnée par une veille active dans un environnement dynamique afin de se rapprocher des conditions dans lesquelles se passe l'action. Dans un environnement dynamique et complexe, l'approche contingente insiste sur l'importance du recours aux informations informelles récoltées dans des circonstances diverses, dont notamment des rencontres fortuites, l'activation des réseaux, etc.

Sur le plan empirique, les études qui mobilisent la théorie de la contingence comme modèle d'analyse sont le plus souvent centrées des structures organisationnelles. Une étude comme celle l'étude de Kováts (2018). Cette étude montre comment les établissements d'Enseignement Supérieur hongrois ont déployé une stratégie de différenciation de leur structure, aussi bien au niveau académique qu'administratif. Cela a donné lieu à la création de beaucoup de nouvelles facultés, avec des procédures plus standardisées et un système de gestion plus bureaucratique. Selon cette étude, pendant que la création de nouvelles facultés a donné lieu à une structure décentralisée, l'administration quant à elle est devenue plus centralisée afin que les différents services administratifs soient en mesure de suivre les facultés et leurs tâches administratives.

D'un point de vue méthodologique, les études qui adoptent l'approche contingente font une comparaison de différentes organisations sur la base de « l'efficacité des décisions prises eu égard aux variables de l'environnement qui entourent chaque décision stratégique »

(Kamuzinzi, 2007, p. 155). Comme on peut l'observer, ces recherches font état de ce que ce sont les facteurs environnementaux qui déterminent la nature des processus de planification. De plus, ces facteurs clés de l'environnement représentent des données existantes indépendamment du planificateur. Dit d'une autre manière, ces facteurs de contingence sont des données objectivement observables, externes au chercheur et qu'on peut donc, observer à partir d'indicateurs bien définis. De manière brève, même si le postulat de base de la théorie de la contingence repose sur l'idée que le comportement organisationnel est déterminé par de multiples causalités, ces dernières demeurent objectivement observables dans les limites qu'offrent les capacités cognitives du chercheur.

En somme, il est que malgré la mise en exergue des limites traversant le modèle rationaliste classique, l'incrémentalisme et la théorie de la contingence partagent avec le modèle rationaliste l'idée selon laquelle il y a une objectivité dans l'observation du réel. Car la planification est conçue comme une activité dans laquelle le planificateur agit sur une situation qui lui est externe (Kamuzinzi, 2007). En partant des critères de classification émis par Girod-Seville et Perret (1999), on peut observer que ces trois approches théoriques ne mettent point en cause l'ontologie du réel. Selon Kamuzinzi (2007), trois observations fondamentales traduisent cette idée commune de l'ontologie du réel : (1) les études qui s'inspirent de ces approches théoriques ambitionnent de produire une connaissance objective sur la complexité des paramètres agissant sur l'action de planification. Ici l'ambition des chercheurs ne réside pas exclusivement dans l'explication de la réalité en mettant en exergue des variables « causes » et des variables « effets » qui expliquent le phénomène étudié ; (2) ces études privilégient la méthode causale comparative conduisant le plus souvent à des études quantitatives où l'on compare plusieurs organisations sur la base des mêmes indicateurs. (3) Ces recherches sont, pour la majeure partie, orientées vers la recherche d'indices plutôt que vers le sens que les acteurs donnent à leurs comportements ainsi qu'aux autres parties prenantes. Au regard de ce que l'approche incrémentale et contingente ont pour base commune la rationalité limitée, Kamuzinzi et al. (2009) et Maseengesho et al., (2009) inscrivent ces deux théories dans un paradigme qu'il a qualifié de « positivisme contingent ».

#### **b. Approches théoriques inscrites dans les philosophies constructiviste et interprétativiste**

La complexité du réel n'est pas le seul problème auquel font face les planificateurs. À côté de ce dernier, il y a également l'ambiguïté. Dans ce sens, les planificateurs se doivent également de s'assurer que tous ceux qui prennent part à l'action de planification donnent un même sens

à l'action en cours et surtout qu'ils acceptent d'agir dans l'orientation tracée par les décideurs (Gioia et al., 1994). Le sens représente donc un aspect important dans des situations relatives à une action de planification. Cet aspect (le sens) a été exploitée par un ensemble d'approches théoriques qui ont été regroupées dans les paradigmes constructivistes et interprétativistes.

En effet, dans ces deux paradigmes, la réalité qui entoure une action de planification n'est plus vue comme une entité « objective » mais davantage comme une chose « à construire ». En d'autres termes, l'action des planificateurs cesse d'être une action visant à agir sur une situation « donnée » mais à « construire » des interprétations que se font les parties prenantes de la situation faisant l'objet de planification (Brownil, 2009, Hytönen, 2016). Le chapitre 2 a mis en exergue les approches théoriques qui exploitent la question du sens dans une action de planification. Ces théories sont au nombre de quatre : la post-rationalisation, la *sensemaking-sensegiving*, la théorie de la dépendance des ressources et l'approche discursive.

Comme présentée au chapitre 2, la post-rationalisation repose sur le postulat selon lequel la prévision rationnelle des choix futures opérés par une organisation n'est pas forcément le but. Le but véritable est la formalisation du processus de planification. Le document formel de planification peut venir après les choix stratégiques. À ce niveau, le plan formel qui sert d'instrument guide est conçu comme un document ayant pour but de justifier ou légitimer, lui donnant des allures d'une décision rationnelle prise de manière participative (Kamuzinzi, 2007). D'un point de vue théorique, cette approche est développée dans les travaux de Brunsson (2014) et Starbuck (1983, 1985, 1992). Si on se fie à ces auteurs, la formalisation du processus de décision s'opère généralement comme un processus de légitimation d'un choix antérieur à ce processus formel. Dans ce cadre, le processus de formalisation a essentiellement une fonction symbolique par le biais de la démarche rationaliste (décision la plus efficace) (Kamuzinzi, 2007).

Sur le plan empirique, nous n'avons pas pu trouver des travaux appliqués dans me domaine de l'Enseignement Supérieur. Cependant les études de Starbuck (1985) et Brunsson (2014) représentent les travaux de référence de cette approche théorique. La première montre par exemple que dans une situation de délibération de justice, les jurés se préoccupent d'abord de la sentence et sélectionnent par la suite les éléments d'appui qui rendre ce choix plausible. La seconde montre que le gouvernement suédois s'est engagé dans un processus formel et participatif de prise de décision couvrant plusieurs années en ayant déjà une option précise dès le départ. Ce processus « post-hoc » très couteux a été entrepris pour légitimer un choix qui lui est antérieur. Le rapport au modèle rationaliste classique reste légitimant dans la mesure où il confère à la décision le statut d'un choix consensuel et basé sur des études scientifiques.

La deuxième approche dite « sensemaking-sensegiving » trouve ses fondements du livre « The social psychology of organising », livre écrit par Karl Weick en 1960. D'un point de vue théorique, les auteurs qui mobilisent cette approche théorique se focalisent sur la question de la construction du sens et privilégient l'analyse des interprétations que les acteurs donnent à leurs actions (Weick, 1995 ; Laroche, 1995).

Sur le plan empirique, des études comme celles de Degn (2015) et Coetzee et Wilkinson (2020) sont des exemples de travaux reposant sur cette approche théorique. La première étude montre que le sens du rôle des *top managers* dans les systèmes d'Enseignement Supérieur danois se construit par l'intégration des pratiques telles que la réédition des comptes, la stratégie, la transparence, en plus des traditions universitaires et des normes (*sensemaking*). Pour y arriver, cette étude souligne que les *top managers* se servent de leur identité professionnelle (*sensegiving*) en évoquant les différents objectifs auxquels ils sont astreints en tant qu'universitaire. La seconde quant à elle montre que la rumination par laquelle passe un thésard pour l'obtention de son doctorat se construit autour en trois étapes : la traçage du parcours, sa traversée et l'arrivée. Les deux premières étapes représentent l'ordre recherché (*sensemaking*) alors que le dernier exprime le futur désiré, le besoin envisagé (*sensegiving*).

La troisième approche est appelée théorie de la dépendance des ressources. Cette approche a exploité des contextes « où l'action des planificateurs est fortement dépendante de la position d'un acteur dominant, soit parce que cet acteur contrôle les ressources nécessaires à la réussite du processus de planification, soit parce que son accord constitue un point de passage obligé pour accéder à ces ressources » (Kamuzinzi, 2007, p. 161). Dans une telle situation, l'action de planification n'est ni une action de légitimation encore moins une recherche de sens au sein d'une organisation, véhiculées par les deux approches théories précédentes.

Sur le plan théorique, l'étude de Stone et Brush (1996) montre que dans une situation dans laquelle une organisation dépend d'une autre qui lui pourvoie des ressources, la préoccupation des planificateurs est de concevoir un plan crédible aux yeux de cette organisation détentrice des ressources. À cet effet, « les planificateurs adoptent une planification stratégique très détaillée pour des fins de justification d'une demande de fonds » (Kamuzinzi, 2007, p. 162).

D'un point de vue empirique, il est possible d'évoquer les travaux de Fowles (2014) et celui de Kholmuminov et ses collaborateurs (2019). La première étude montre que lorsque la structure des revenus des universités connaît un quelconque changement, cela a une incidence sur les dépenses institutionnelles, alors que la seconde indique qu'il y a une relation positive et significative entre le partage des revenus issus des droits de scolarité et le partage des dépenses effectuées dans le cadre de l'enseignement.

La quatrième approche, l'approche discursive, s'intéresse également à l'analyse de sens à travers les discours produits en situation d'action concrète par les parties en présence (Wilson, 2001). Comme il a été dit au deuxième chapitre, les écrits sur l'approche discursive de la planification ont été développés dans le domaine de la planification urbaine et ont pour focale, le positionnement des acteurs, eu égard aux enjeux de l'action (Innes, 1995). Ils montrent en réalité que la planification n'est pas un processus neutre. Il est plutôt soumis à la pression des acteurs qui n'ont pas forcément une même interprétation du problème qui se pose et surtout des actions à entreprendre pour les résoudre. D'où le processus de planification apparaît comme une construction progressive de consensus (Innes, 1995).

Sur le plan empirique, il est possible de faire cas des études de Yusof et ses collaborateurs (2018). Cette étude analyse la stratégie de communication nécessaire pour permettre aux établissements d'Enseignement Supérieur malaysiens de faire avec la diversité des étudiants, à travers un engagement communautaire inclusif. À partir d'une observation de 56 chercheurs prenant part au module de formation « Learner Diversity » organisé par le « Higher Education Leadership Academy » (AKEPT), cette étude révèle, selon les avis des acteurs, trois stratégies à mettre sur pied pour épouser ce contexte multiculturel. Il s'agit (1) de réviser la mission institutionnelle sur les pratiques inclusives ; (b) de changer l'état d'esprit des universitaires et (3) d'adopter une approche graduelle dans l'introduction d'un changement relatif la diversité des étudiants. Ces résolutions sont en fait le fruit d'un échange entre acteurs des universités publiques et privées sur la question de la diversité des étudiants.

### **3.2.5 Implication des logiques de cohérence**

Dans cette section, on présente les différentes logiques de cohérence en fonction de chaque approche théorique. Dans l'approche rationaliste, le planificateur est présenté comme un individu capable d'anticiper sur son avenir via des prédictions fiables. À partir de ces prédictions, il fait des prévisions qui sont formalisées par un plan. Ce dernier constitue l'instrument qui sert de boussole à l'organisation pour l'atteinte de ses objectifs. Il définit à l'avance les objectifs à atteindre, les moyens, ainsi que toutes les actions à exécuter pour y arriver. Dans cette approche, la stratégie prend la forme d'un plan. Dans une telle démarche, l'action de planification est cohérente lorsque le plan présente des moyens et les actions qui concourent « logiquement » à l'atteinte des objectifs.

Sur le plan de la recherche, l'essentiel des travaux qui s'inscrivent dans cette logique de cohérence se situent, pour la grande majorité, dans le domaine du contrôle de gestion. Les conclusions qui en sont généralement issues font état de ce que le contrôle de gestion est un

mécanisme de gestion qui permet de s'assurer de la conformité entre les éléments du plan et les préconisations de départ (Takoudjou Nimpa, Miamo Wendji et Kamga Wendji, s.d ; Ngongang, 2013 ; Pech-Varguez, 2003 ; Pech-Varguez, Cisneros, Genin et Cordova, 2010 ; Pelletier, 2015 ; Smeby et Heggen, 2014 ; Karadeniz, 2017 ; Howe, 2017). Cette cohérence a été qualifiée de « cohérence à logique rationaliste » ou « logique de cohérence incrémentale »

La seconde approche est l'approche incrémentale. Concernant cette approche, on a vu qu'elle nuance l'essence du planificateur. À cet effet, elle le présente comme un individu ayant des capacités cognitives limitées du fait du volume important d'informations qui entoure sa fonction. De ce fait, il est difficile, voire impossible pour lui d'avoir des informations complètes et donc de faire des prévisions parfaites. Cette capacité limitée à faire des prévisions parfaites lui est imposée par l'évolution du contexte qui entraîne des changements. Dans une telle approche, la stratégie prend la forme de changements à opérer. Ainsi, une action est cohérente lorsque les changements opérés permettent ou concourent à l'atteinte des objectifs. Cette cohérence a été appelée « cohérence à logique incrémentale » ou « logique de cohérence incrémentale ».

Sur le plan empirique, les études qui s'inspirent de la cohérence incrémentale ont généralement pour champ d'analyse la question du changement organisationnel. À titre d'exemple, on peut évoquer l'étude de Bourguignon et Jenkins (2004) et St-Pierre (2004). Bourguignon et Jenkins (2004). Ces auteurs analysent la mise en place de la cohérence entre les outils de gestion et les acteurs de l'organisation. St-Pierre (2004) quant à lui a analysé le processus de prise de décision en situation de partenariat au sein des conseils d'établissements scolaires. L'objectif étant d'évaluer ses incidences sur l'harmonisation de l'identité professionnelle du directeur d'établissement scolaire. Les résultats de ces deux études se situent dans le cadre de l'approche incrémentale car elles révèlent des changements par petits pas pour ajuster le plan au contexte. On a appelé cette cohérence « cohérence à logique incrémentale » ou « logique de cohérence ».

La troisième approche théorique est l'approche contingente. Cette approche théorique partage, avec l'incrémentalisme, le même fondement philosophique, à savoir que le planificateur n'est pas capable de tout prévoir. Il évolue, avec son organisation, dans un environnement à la fois dynamique et complexe qui limite ses capacités à faire des prédictions. La dynamique et la complexité de l'environnement génèrent un ensemble de mutations qui entravent généralement son action. Ainsi, la stratégie prend la forme de contraintes à identifier. Dans cette perspective, une action de planification est cohérente lorsque les contraintes identifiées représentent objectivement les facteurs pouvant limiter l'atteinte des objectifs. Sur

le plan empirique, les études sur la cohérence qui s'inscrivent dans une approche contingente analysent les variables liées aux facteurs pouvant limiter les résultats attendus d'une organisation dans le cadre de sa planification. Les travaux de Fiol (2006), Baillé (2016) et Gélinas (2017) en sont des exemples. Ces études montrent que l'environnement peut être une source de contraintes à l'organisation et cette dernière doit pouvoir les identifier et surtout s'y adapter. Cette logique de cohérence est qualifiée de « cohérence à logique contingente ».

La quatrième approche est la post-rationalisation. Cette approche théorique est adossée sur le postulat selon lequel les décisions peuvent intervenir avant la conception du plan formel. Ici, la formalisation du plan n'a pour rôle que de fonder et entériner le choix précédemment effectué. Dans ce cadre, la stratégie prend la forme de la recherche de légitimité. Ainsi, une action de planification est cohérente, dans cette approche, lorsque les arguments de légitimité mis en relief pour justifier ou légitimer *a posteriori* un choix participent à l'atteinte des objectifs recherchés par l'organisation. Cette cohérence a été qualifiée comme étant une « cohérence à logique post-rationaliste » ou « logique de cohérence ».

La cinquième approche présentée est le *sensemaking-sensegiving*. Le postulat de cette approche théorique est que le sens ou les interprétations que les acteurs d'une organisation ont de leurs actions peut avoir une influence sur les performances de l'organisation. Une divergence de représentations au sein d'une organisation peut donc avoir une incidence négative sur les performances de l'organisation. Ainsi, la stratégie prend la forme d'une traduction pour penser le futur et mettre de l'ordre dans l'action. Ceci afin de déboucher sur une convergence d'actions entre les membres de l'organisation. Sur le plan empirique, les études sur la cohérence qui mobilisent cette approche théorique se caractérisent en grande partie par une recherche de sens commun. C'est le cas, à titre d'exemple, des études de St-Pierre (2004), Maisonnasse (2014) ou encore de Théberge, Bourassa, Lauzon et Huart-Watt (1997). Ces études préconisent en grande partie la collaboration entre les différents acteurs prenant part à l'action de planification. Ici, il s'agit d'une cohérence qui a été appelée « cohérence à logique *sensegiving-sensemaking* » ou « logique de cohérence ».

La sixième approche est la « *dependence resource theory* » ou la théorie de la dépendance des ressources. Le postulat de cette approche théorique est que la performance d'une organisation est intimement liée aux relations qu'elle a avec d'autres organisations (relation interorganisationnelle). Cette relation est importante pour deux raisons : soit parce que cet acteur contrôle les ressources nécessaires à la réussite du processus de planification ou parce que son accord constitue un point de passage obligé pour accéder à ces ressources. Ainsi, la stratégie prend la forme d'une convention. Dans cette approche théorique, l'action de planification est

cohérente lorsque la convention (à travers les normes qui la sous-tendent) participe à la mobilisation du soutien et des ressources. Le nom que nous avons donné à cette cohérence est la « la cohérence à logique dépendance de ressources » ou « logique de cohérence ».

La dernière approche prise en compte par cette étude est l'approche discursive. Cette approche postule que dans une situation dans laquelle les parties prenantes ont des divergences, la planification se doit, pour des raisons de performance, de faire progresser les points de vue ou les opinions de ces différents participants vers un consensus. Vu de cette manière, la stratégie ici, s'appuie sur une participation des acteurs. Ainsi, une action est cohérente dans cette approche lorsque cette participation permet de convaincre les différentes audiences, à partir des normes existantes. La cohérence qui gouverne cette approche théorique a été appelée la « cohérence à logique discursive » ou « la logique de cohérence discursive ».

En somme, les quatre approches théoriques qui viennent d'être présentées (la post rationalisation, le « sensemaking-sensegiving », la théorie de la dépendance des ressources et l'approche discursive de la planification) ont des points communs. Sur le plan épistémologique, elles intègrent la subjectivité des acteurs prenant part à l'action de planification, ce qui permet de mieux comprendre leurs actions dans une telle situation. Sur le plan empirique, les recherches qui mobilisent ces différentes approches théoriques sont centrées sur les interprétations que font les acteurs, sur leurs propres actions et sur celles des autres parties prenantes. Ainsi, ces études privilégient, la plupart du temps, des analyses *in situ* pour mieux saisir la construction du sens par les acteurs par rapport au contexte qui les détermine.

### **3.2.6 Création d'un modèle d'analyse articulant les différents paradigmes épistémologiques et les logiques de cohérence dans un schéma de synthèse**

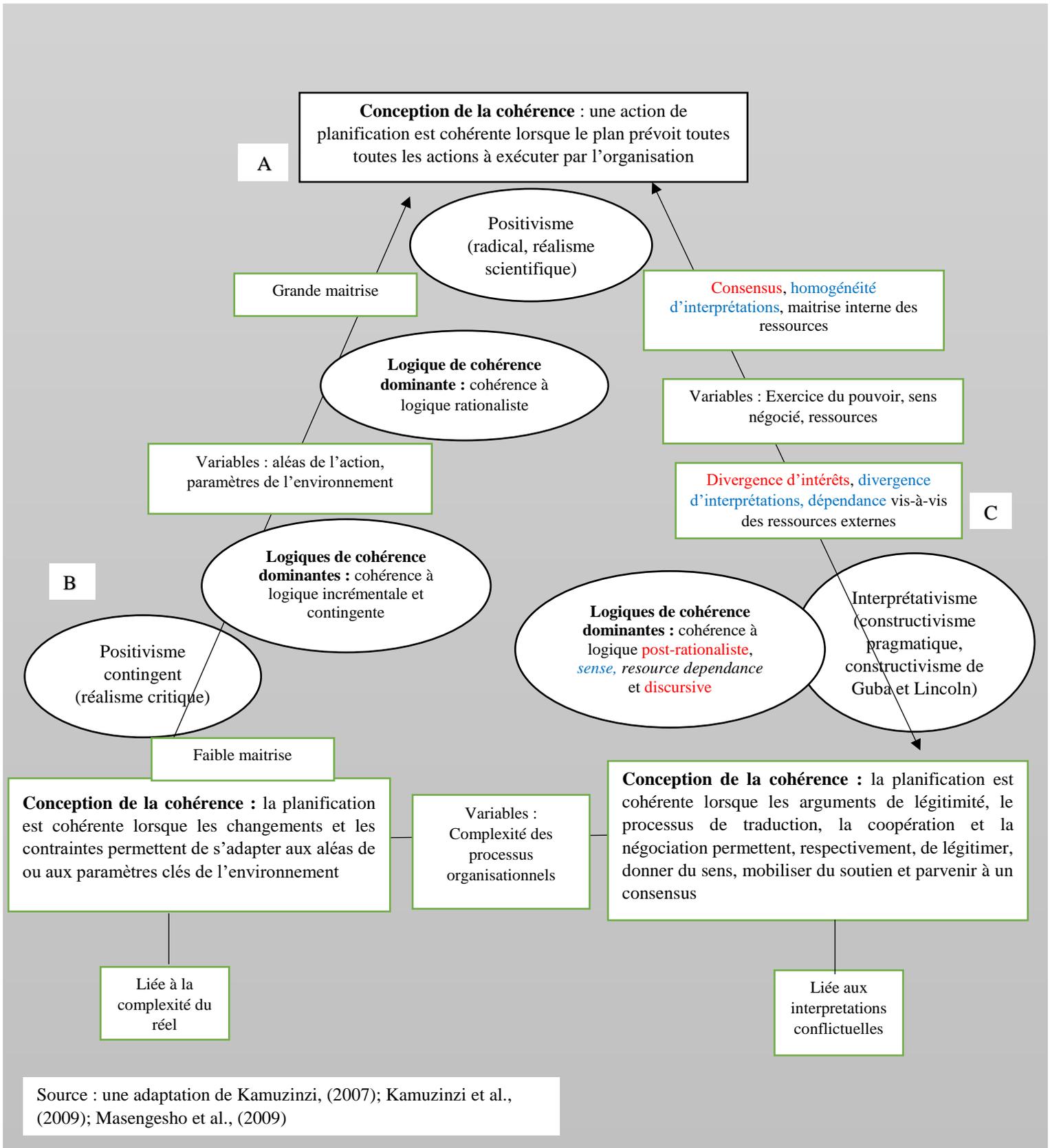
Dans les sections précédentes, il a été présenté les différents paradigmes contemporains qui ont cours en sciences de gestion. Vu que notre champ de recherche (gestion de l'éducation) se nourrit des outils théoriques épistémologiques relatifs à cette discipline, nous les avons transposés dans le cadre de l'objet de recherche de cette étude : les logiques de cohérence.

Ces différents paradigmes ont ainsi été mis en relation avec les différentes approches théoriques qui expliquent ce qu'est une action de planification. Une fois établi, le positionnement épistémologique de chaque approche théorique, les variables qui sous-tendent chacune d'entre-elles ont également été mises en relief. Ensuite, on a déduit les diverses formes d'expression de la cohérence par rapport à chaque approche théorique. Ces formes d'expression de la cohérence en fonction des courants théoriques ont été appelées « logiques de cohérence ». Ensuite, on a essayé de faire des rapprochements entre ces différents éléments par le biais d'un

référentiel théorique qui articule synthétiquement les paradigmes épistémologiques, les logiques de cohérence et les variables prises en compte.

Dans ce schéma, les trois cotés sont constitués de cercles ovales présentant les différents paradigmes épistémologiques avec au-dessus et en dessous des rectangles, qui eux explicitent la conception dominante de la planification. À l'intérieur du schéma, sont présentées la ou les logiques de cohérence en fonction des paradigmes et des théories auxquelles elles sont rattachées. Entre chacun des grands cercles ovales, sont inscrits les différentes variables (générales et spécifiques) exploitées par les différentes logiques de cohérence dans une action de planification. Enfin, les flèches reliant les sommets des rectangles suggèrent que les différentes théories retenues sont des tendances explicatives, chacune se révélant plus plausibles selon la prédominance des variables en jeux dans l'action analysée.

Tableau 13: modèle théorique articulant les approches théoriques et les paradigmes épistémologiques



On peut observer que les éléments des sommets A et B sont constitués d'éléments théoriques qui rentrent dans le modèle des sciences de la nature. Dans ce cadre, la recherche porte sur des « objets naturels » ou encore, se focalise sur des « situations objectives » relatives à un processus de planification (Kamuzinzi, 2007). Ce qui veut dire que les cohérences à logique rationaliste, incrémentale et contingente représentent des « objets naturels » ou des « situations objectives ». Par contre, les éléments du sommet C représentent les logiques de cohérence qui expriment les interactions et les transactions qui ont lieu entre les parties prenantes au cours d'une action de planification. Ils s'inscrivent donc dans le modèle des sciences de l'artificiel. Il est à noter que tous ces éléments théoriques (les logiques de cohérence en l'occurrence) peuvent prendre part dans un même processus de planification.

Si tel est donc le cas, ce qu'il y a lieu de faire c'est d'identifier la logique de cohérence qui prédomine. Or, dans le chapitre 2, on a constaté que ces différentes logiques de cohérence peuvent être présentes dans une seule et même action de planification. Dans une telle situation, l'équation intellectuelle à résoudre est de déterminer la démarche à partir de laquelle on peut mettre en évidence la logique de cohérence dominante. Au regard de la littérature antérieure, Kamuzinzi et ses collaborateurs (2009) ainsi que Masengesho et ses collaborateurs (2009) fournissent une possibilité à une telle situation. Ils proposent d'identifier des variables communes à partir desquelles on pourra déterminer la prééminence des différentes logiques de cohérence de l'action planification soustendues par les différentes approches théoriques.

Contrairement aux travaux de Kamuzinzi, (2007); Kamuzinzi et ses collaborateurs (2009) et Masengesho et ses collaborateurs (2009) qui ont identifié des variables suivant une approche communicationnelle, les variables de la présente étude ont été identifiées suivant une approche stratégique. En prenant appui sur le travail de Marchesnay (2009) dans lequel il fait une analyse du concept de stratégie, ainsi que du premier chapitre de ce travail, on a identifié cinq variables clés à partir desquelles il devient possible de mettre en évidence la prédominance de chaque logique de cohérence dans une action concrète de planification et, par conséquent, l'approche théorique qui explique ou rend mieux compte de cette action. Ces variables sont les suivantes : (1) le but ; (2) les ressource ; (3) l'environnement ; (4) le changement ; (5) le mécanisme. C'est à partir de ces variables que les hypothèses de cette étude ont été construites.

### **3.3 Propositions de l'étude**

La thèse de cette étude porte sur les logiques de cohérence en planification. À partir des éléments théoriques développés en amont, la thèse de ce travail est formulée par la proposition (qui fait office d'hypothèse générale) suivante :

**HG** : La prédominance d'une logique de cohérence dans une action concrète de planification dépend (1) du but visé, (2) des ressources mobilisées, (3) de la nature de l'environnement, (4) du type de changement et (5) du mécanisme mis en œuvre. Pour formuler les hypothèses de recherche, nous déterminerons les formes que prennent chacune de ces variables dans chaque logique de cohérence. Partant de là, la proposition générale de cette étude a été opérationnalisée de la manière suivante :

**HS1** : La cohérence à logique rationaliste est la logique de cohérence prédominante si le but de la conception des programmes est de préparer les actions à exécuter. Dans cette perspective, les ressources du plan sont de type processuel, l'environnement a une incertitude de type épistémique-substantive, le changement qui s'opère est hiérarchique et rationnel et le mécanisme est la coordination par la division du travail et par l'administration.

**HS2** : La cohérence à logique incrémentale est la logique de cohérence prédominante si le but de la conception des programmes est de s'ajuster progressivement aux aléas de l'action. Dans ce sens, le plan fait appel à des ressources informationnelles, l'environnement est marqué par une incertitude de type ontologique-stratégique, le changement voulu par les managers est de nature stratégique et le contrôle préventif est le mécanisme utilisé.

**HS3** : La cohérence à logique contingente est la logique de cohérence prédominante si le but de la conception des programmes est de s'adapter aux paramètres de l'environnement. Dans une telle éventualité, les ressources du plan sont de nature informationnelle, l'environnement marqué par une incertitude de type ontologique-substantive, le changement est structurel et le mécanisme est le contrôle préventif.

**HS4** : La cohérence à logique postrationaliste est la logique de cohérence prédominante si le but de la conception des programmes est de légitimer *a posteriori* une action. Dans cette logique, les ressources du plan sont de nature processuelle, l'environnement est marqué par une ambiguïté substantive, la nature du changement est psychologique et le mécanisme mis en œuvre est la coordination par l'intégration interne.

**HS5** : La cohérence à logique *sensemaking-sensegiving* est la logique de cohérence prédominante si le but de la conception des programmes est de produire du sens partagé pour les parties prenantes. Dans cette perspective, les ressources du plan sont cognitives, l'environnement est caractérisé par une ambiguïté stratégique, le changement a une dimension organisationnelle et la cohésion-adhésion est le mécanisme mis en œuvre.

**HS6** : La cohérence à logique dépendance des ressources est la logique de cohérence prédominante si le but de la conception des programmes est de mobiliser du soutien des organisations externes. Dans ce sens, les ressources du plan sont des normes, l'environnement

est caractérisé par une incertitude de type ontologique institutionnelle, le changement souhaité est institutionnel et le mécanisme mobilisé est la coopération.

**HS7** : La cohérence à logique discursive est la logique de cohérence prédominante si le but de l'élaboration des programmes est de trouver un consensus entre les différentes parties prenantes. Dans une telle perspective, les ressources du plan sont des normes, l'environnement est caractérisé par une ambiguïté institutionnelle, le changement voulu est politique et la coopération est le mécanisme utilisé.

Ces différentes hypothèses de recherche explicitent les conditions à partir desquelles chaque logique de cohérence est dominante dans une planification, et ce à partir des cinq variables présentées dans la proposition générale. On peut donc observer que chacune des variables arrêtées rend compte, d'une certaine manière, de chaque logique de cohérence. Mais c'est leur mise en relation qui permet de circonscrire la tendance prédominante parmi les « logiques de cohérence » construites en amont. La variable « but » est un élément stratégique important parce qu'il repose sur la définition des buts à long terme ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour les réaliser. Cette variable rend compte de l'orientation des décisions dans le cadre de la planification avec en toile de fond la préoccupation des planificateurs. Pendant que les cohérences à logique rationaliste, incrémentale et contingente sont tournées vers une démarche prévisionnelle ou anticipative (atteindre les objectifs fixés), les cohérences à logique postrationaliste, *sensemaking-sensegiving*, dépendance des ressources et discursive, sont orientées vers une démarche interprétative (refléter une certaine image des actions entreprises par l'organisation). Cette variable éclaire, par ailleurs, les intentions portées par les différentes actions entreprises dans le cadre de la planification de manière générale et dans le cadre de l'Enseignement Supérieur camerounais en particulier.

La variable « ressource » met en relief les moyens engagés dans le plan qui oriente l'action de planification. Vu que les logiques de cohérence qui ont été présentées déploient des stratégies différentes, cette variable nous semble importante car elle permet de définir la nature de la ressource mobilisée. Comme une organisation possède une multitude de moyens sur lesquels elle peut s'appuyer pour agir, cette variable vient indiquer les différentes ressources engagées dans les différentes logiques de cohérence. La variable « environnement » représente également un élément hautement stratégique. Il est clair que les organisations sont des systèmes ouverts. De ce fait, elles ne sauraient évoluer en vase clos, mais dialoguer avec les différents partenaires qui constituent leur environnement. Vu que les organisations ne peuvent, de nos jours, évoluer sans prendre en compte les éléments qui entourent sa situation, cette variable

permet d'identifier les éléments environnementaux qui influencent une action de planification, soit pour des raisons d'efficacité, de légitimité ou de sens partagé.

La variable « changement » est, tout comme les autres suscitées, une donnée stratégique qui peut nous aider également à circonscrire la logique de cohérence dominante dans une action de planification. Cette dernière entraîne, par sa mise en œuvre, un ensemble de modification durable de l'environnement. Les éléments environnementaux qu'une action de planification peut chercher à modifier sont de nature différente. La variable « mécanisme », bien qu'absente dans l'analyse de la stratégie telle que déployée par Marchesnay (2009), est un élément pertinent dans la compréhension des logiques de cohérence. Il est a été montré dans le premier chapitre de ce travail que la cohérence se mettait en œuvre à partir d'un ensemble de moyens parmi lesquels les mécanismes. Quatre ont été présentés, chacune pouvant prendre diverses formes en fonction des intentions recherchées par les acteurs en action. Elle permet décrire les actions des acteurs, les moyens mis en œuvre par les acteurs agissant.

### **Synthèse du chapitre 3 : Conception d'un modèle d'analyse**

Ce chapitre a permis de lier la partie théorique aux théories de la connaissance. Partant du fait que les logiques de cohérence qui ont été déduites au chapitre 2 présentaient des éléments fort différents, il nous a semblé important de comprendre les origines de ces divergences. À partir des différents paradigmes épistémologiques, on a pu constater que les logiques de cohérence (et par ricochet les théories à partir desquelles elles ont été déduites) avaient des bases épistémologiques différentes. De manière générale, les cohérences à logique rationaliste, incrémentale et contingente sont plus de l'ordre du paradigme positiviste. Du point de vue des modèles de science, elles rentrent, *a priori*, dans le cadre des sciences de la nature. Les cohérences à logique post-rationaliste, *sensemaking-sensegiving*, *resource dependence* et communicative sont plus de l'ordre du constructivisme et de l'interprétativisme. Elles sont donc des cadres théoriques qui s'inscrivent dans le modèle des sciences de « l'artificiel ».

Ces différentes logiques de cohérence ont été synthétisées dans un référentiel théorique. À partir de ce dernier, on a formulé la thèse défendue par cette étude. Étant donné que l'objectif est d'identifier la logique de cohérence dominante, on s'est appuyé sur cinq variables à partir desquelles il devient possible de circonscrire la logique cohérence prééminente.

## **CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE**

L'objet de ce chapitre est de présenter et de décrire la démarche globale qu'a suivie cette étude. Comme on le sait, toute recherche est appelée à procéder à une élucidation de sa démarche dans l'explication et/ou la compréhension d'un phénomène. Pour ce faire, ce chapitre débute par la définition de la typologie de l'étude. Ensuite, un débat sur les questions de population, d'échantillonnage et d'échantillon est présenté. L'explication se poursuit par la présentation de ce qu'a été la démarche d'investigation ainsi que les éléments y afférents. Ensuite, sont exposés l'outil et la technique de collecte des données ainsi que le déroulement global de la collecte des données. Comme il a été mentionné dans l'introduction de cette partie, la présentation de ce chapitre est globalement meublée par des discussions. Ces dernières expliquent les choix de la démarche, sur la base d'arguments scientifiques.

## 4.1 Type de l'étude, population et échantillon

La présente thèse porte sur les logiques de cohérence en planification. Son objectif est de mettre en relief la logique de cohérence dominante dans la planification de l'Enseignement Supérieur camerounais. Parvenir à cet objectif requiert une explicitation de la typologie de la présente étude, la technique d'échantillonnage ainsi que la construction de l'échantillon

### 4.1.1 Type de l'étude

De manière classique, deux grands courants encadrent les buts recherchés par un travail de recherche. On a d'une part l'explication, et d'autre part la compréhension. Une recherche inscrite dans une logique explicative étudie un phénomène (la variable expliquée ou dépendante) en la mettant en relation avec un ou plusieurs autres phénomènes (variables indépendantes ou variables explicatives) sans tenir compte du contexte. L'explication, issue des sciences naturelles et physico-chimiques consiste à clarifier les relations entre des phénomènes et à déterminer pourquoi ou dans quelles conditions tel phénomène ou tel événement se produit. Expliquer un phénomène (par exemple la réussite scolaire, l'effet établissement) revient dans la pratique à le mettre en relation avec autre chose, à établir un lien entre ce phénomène et un ou plusieurs autres (un processus d'action, des stratégies d'agents en compétition, un contexte, des fonctions qu'il assure dans la société) (N'da, 2013). Ces liens peuvent être des liens de causalité ou de corrélation. Elle est tournée vers une perspective nomothétique qui, dit d'une autre manière, consiste à dégager des lois.

Le second courant est celui de la compréhension. Elle apparaît en réaction à l'approche explicative en avançant que les phénomènes sociaux ne peuvent pas se prêter à cette approche parce qu'elle ne rend pas compte de leur complexité. Ainsi, l'approche compréhensive se propose de saisir les événements et les composantes du divers dans leur singularité, au moyen d'une description fine, tout en tenant compte du contexte. La compréhension est une méthode des sciences humaines visant à mettre en relief une « expérience signifiante du monde » (Paillé et Muchielli, 2016, p. 62). Cette approche se situe donc dans la perspective de l'intelligibilité, c'est-à-dire dans la production d'une interprétation plausible sur un phénomène. Dans une telle perspective, on se situe dans la *theory building*, car il est question de générer des connaissances nouvelles à partir de l'analyse d'un phénomène, qui semble ne pas avoir d'explication dans la littérature scientifique (*theoretical gap*).

Or, la compréhension est le propre de la recherche qualitative. Dans cette approche, il est question de raconter des histoires centrées sur les acteurs et leurs agir. Cette idée est très bien mise en relief par Dumez (2011) lorsqu'il affirme :

Dans les approches qualitatives, l'accent doit être mis sur les acteurs et non sur les variables. Ce point paraît évident et ne l'est pourtant pas. La recherche qualitative suppose que l'on *voie* (problème de la description – Dumez, 2010) les acteurs penser, parler, agir et interagir, coopérer et s'affronter. Si l'on ne perçoit les actions quotidiennes, répétitives, les routines, et, au contraire, la créativité de l'agir, si l'on ne voit les évolutions, les déplacements, les ruptures dans les pratiques (problème de la narration), la recherche qualitative perd tout son sens. C'est tout cela que recouvre la notion de « compréhension ». (p. 49).

Rapporté à notre étude, il a été dit plus haut que l'objectif recherché consiste à mettre en évidence la logique de cohérence dominante dans l'élaboration des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais. Partant de la nature de cet objectif, on peut constater qu'il n'est pas question d'établir des relations entre des phénomènes. Au contraire, l'objectif de cette étude traduit une ambition de saisie du monde (le monde la planification de l'Enseignement Supérieur camerounais) et des transactions (les différentes interactions entre les acteurs, les conceptions et les pratiques de planification) qui y ont cours. Il est donc question de faire une description des actions qui entrent dans le cadre de l'élaboration des programmes par rapport aux conceptions théoriques énoncées. À partir de là, la conclusion à laquelle on peut aboutir concernant la présente étude est qu'elle adoptera une analyse qualitative.

#### **4.1.2 Population et échantillon**

À la section précédente, il a été dit que la présente mobilise une démarche globale de nature qualitative. Or, dans une telle perspective, les questions de population et d'échantillonnage n'obéissent pas à la même démarche qu'on retrouve de manière classique dans une recherche à devis quantitatif.

Dans une recherche de nature quantitative, la population se présente comme un ensemble d'éléments (généralement des individus) caractérisés par un critère permettant de les identifier sans ambiguïté. C'est aussi un ensemble d'unités de même nature sur lesquels on recherche des informations quantifiables. Chacun de ses éléments est appelé individu ou unité statistique. Ces différentes dénominations proviennent du vocabulaire de la démographie et de la statistique. Suivant ces différentes représentations du terme population, on peut observer qu'elle a une orientation essentiellement mathématique avec un objectif de dénombrement. Une telle focale sur les chiffres traduit l'idée d'une étendue qu'il faut au préalable connaître afin d'entrevoir la quantité valable à extraire selon des règles techniques précises. Car la partie sélectionnée doit obéir au critère de représentativité. Toutefois, il faut rappeler que cela n'est valable que si la finalité de l'étude est de dégager des lois régissant un phénomène. En d'autres termes, cette

approche ne s'applique que lorsque l'étude a pour objectif de mettre en relief l'isomorphisme des choses.

Par contre, dès qu'on se situe dans une recherche de nature qualitative, il est difficile que la notion de population revête cette même conception. En effet, il a été dit plus haut qu'une analyse qualitative est orientée vers la saisie des phénomènes sociaux au moyen d'une description fine. Or, ce que le chercheur essaie de saisir par son travail est généralement moins de l'ordre du « physique » ou du « naturel », mais davantage de l'ordre de l'« artificiel ». Car les phénomènes sociaux en général et les phénomènes organisationnels en particulier sont des données construites, c'est-à-dire façonnées pas les intentions humaines (Dumez, 2010).

Suivant cette logique, une alternative s'offre ainsi à la conception statistique du terme population. Dans une recherche de nature qualitative, on parle davantage d'« univers de travail » (Rose, 1982). Dans cette perspective, une population peut être vue comme un espace à partir duquel le chercheur produit des significations en rapport avec son objet de recherche. On peut aisément observer que la population, dans une recherche quantitative, a fondamentalement une dimension mathématique, alors que dans une recherche qualitative elle est davantage un artefact.

Cette représentation de la population a, de manière mécanique, une incidence sur l'échantillon et la technique d'échantillonnage. Ainsi, l'échantillon va se définir non pas comme « le résultat d'une démarche visant à prélever une partie d'un tout bien déterminé » (Pires, 1997, p. 7) mais davantage comme « n'importe quelle opération visant à constituer le corpus empirique d'une recherche » (Pires, 1997, p. 7). Dans ce sens, un échantillon dans une recherche de nature qualitative peut concerner aussi bien les grandes enquêtes par questionnaires, les recherches portant sur un individu que des actions. L'idée d'échantillon se pose naturellement lorsque la recherche possède une structure conventionnelle. Mais ce n'est pas le cas lorsqu'elle a une structure ouverte. C'est la raison pour laquelle on la désigne généralement par les termes tels que « corpus empirique » ou « cas d'étude » (Pires, 1997). On peut donc conclure que dans une recherche de nature qualitative, l'échantillon repose davantage sur le rapport qu'il entretient avec l'objet de l'étude et le contexte de la recherche que sur les procédés techniques (Pires, 1997).

La démarche de construction de ce corpus empirique renvoie à ce qu'on appelle communément « échantillonnage ». Elle est entendue ici comme « l'ensemble des décisions sous-jacentes au choix de l'échantillon » (Zavoie-Zajc, 2007, p. 101). C'est dire que l'échantillonnage dans une recherche qualitative relève plus du choix du corpus empirique ou du cas d'étude, ainsi que des motivations y afférentes. Selon Pires (1997), le choix d'un corpus

empirique (qui peut être un cas unique ou multiple) doit obéir aux critères suivants : la pertinence théorique, la qualité intrinsèque et l'exemplarité du cas, sa valeur heuristique, son intérêt social et son accessibilité.

Dans le cas de cette étude, la pertinence théorique du cas de cette étude réside dans le fait que l'Enseignement Supérieur en général et les phénomènes qui lui sont associés constituent de nos jours un champ de recherche à part entière (Bégin-Caouette, 2019). Par ailleurs, il y a aussi que très peu de travaux se sont intéressés à l'Enseignement Supérieur à partir de la problématique de la cohérence. Sa qualité intrinsèque peut être expliquée par le fait que cette étude souhaite mieux saisir les constructions sociales qui ont cours dans cet espace et mettre en exergue les logiques qui les gouvernent. En matière de valeur heuristique, cette étude peut permettre de construire de nouveaux concepts et de nouvelles hypothèses, comme c'est le cas actuellement dans ce champ de recherche. Pour ce qui est de son intérêt social, il part du fait qu'en matière de développement, ce niveau d'enseignement constitue le plus déterminant de par les savoirs, les innovations et les technologies qu'elle produit à travers l'activité de recherche. Pour ce qui est de son accessibilité, le ministère de l'Enseignement Supérieur est une institution publique. En tant que tel, elle est donc plus ou moins ouverte à tous ceux qui s'intéressent à ces activités.

Par ailleurs, Pires (1997) présente, dans le cadre d'une recherche qualitative, trois grandes techniques d'échantillonnage pour des cas uniques. Il s'agit de : l'échantillon d'acteur, dans lequel l'univers de travail est constitué autour d'une personne ou d'une famille ; l'échantillonnage de milieu, (géographique ou institutionnel) dans lequel l'univers de travail ou le corpus empirique porte sur un espace bien délimité et l'échantillon événementiel ou d'intrigue qui se construit autour d'un phénomène qui est rare du point de vue de la fréquence. Laquelle de ces techniques d'échantillonnage sied à cette étude ?

Rappelons que cette étude souhaite mettre en relief la logique de cohérence qui prévaut dans la planification des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais. Or, à l'heure où cette partie (méthodologie) s'écrit, la mise en œuvre de ces programmes est déjà achevée. Selon les informations qui ont été récoltées, cette activité a effectivement débuté en 2014 et s'est achevée en 2020, conformément au Document de Stratégie du Secteur de l'Éducation et de la Formation (DSSEF, 2013). Eu égard à ces considérations, il est difficile de faire recours à l'échantillonnage d'acteurs parce que la mise en œuvre des programmes a fait appel à des individus de nature diverse. Des personnes aussi bien internes au ministère de l'Enseignement Supérieur qu'externes. Par ailleurs, chaque acteur a, en termes de tâches, un rôle bien défini dans les différentes activités organisant la planification de ces programmes. Or, comme le

stipule le postulat philosophique des théories incrémentale et de la contingence, les acteurs ne peuvent avoir une parfaite maîtrise de l'environnement. De plus, l'accès aux personnes ressources est délicate du fait d'un ensemble de circonstances plus ou moins inavouées. Partant de là, il devient donc difficile de faire recours à l'échantillonnage d'acteurs du fait de l'incapacité de ces derniers à rendre compte, de manière exhaustive, du déroulement des activités relatives aux programmes.

En outre, s'il est vrai que cette étude est délimitée dans un espace bien (celui de l'Enseignement Supérieur camerounais), son objectif ne réside pas, en soi, à en faire un portrait global approfondi. Aussi, l'Enseignement Supérieur est aujourd'hui plus qu'un simple univers de travail ou un terrain de recherche. Elle constitue en réalité un objet de recherche à part entière, avec des phénomènes qui lui sont particuliers (Bégin-Caouette, 2020). Par conséquent, il devient, de notre point de vue, difficile de faire appel à l'échantillonnage de milieu.

Dans ce panorama relatif aux techniques d'échantillonnage, il reste l'échantillonnage d'évènement. Encore appelé échantillonnage d'intrigue, il se construit autour d'évènements, entendus comme « un fait institutionnel (ou culturel) singulier, voire unique qui se produit avec le concours des institutions ou de la culture et qui, pour cette raison, nous permet de saisir ces dernières en action » (Pires, 1997, p. 38). L'échantillon d'évènements est, par ailleurs, présenté comme prenant corps empiriquement dans un évènement comme le souligne cet extrait :

On dira que l'échantillon évènementiel ou d'intrigue prend pour point d'ancrage empirique un évènement qui, en règle générale, est relativement rare du point de vue de la fréquence : un scandale politique, une rumeur, une crise, une émeute, une intervention brutale des forces de l'ordre, une affaire judiciaire hors de l'ordinaire, etc. (Pires, 1997, p. 38).

Comme on peut le voir, cette citation insiste sur le fait que la constitution d'un échantillon d'évènements repose sur la sélection des faits d'une fréquence plus ou moins rare. Rapporté à l'objet de cette étude, il se pose donc le problème du choix des évènements plus ou moins rares en rapport avec la planification des programmes. Car comme on l'a montré au chapitre 2, la planification est une activité quotidienne au sein d'une organisation et plusieurs études l'attestent (De la Ville et Mounoud, 2015 ; Jarzabowski et Seidl, 2008 ; Dittrich, Guérard et Seidl, 2011).

Toutefois, le principe de focalisation sur les évènements rares du point de vue de la fréquence ne nous semble pas absolu, car ils ne sont pas les seuls types de faits porteurs de sens. Il n'est pas illogique de penser que le sens d'un évènement n'est pas exclusivement lié à sa fréquence d'apparition. Il peut émerger de tout type fait, en fonction du cadrage. Les faits ne

parlent qu'à celui les observe minutieusement, les problématise, les interrogent, bref les inscrit dans un champ de réflexion. C'est peut-être pourquoi il ajoute : « Certes rien n'empêche que l'analyse choisisse un évènement ordinaire, comme une affaire courante des tribunaux » (Pires, 1997, p. 38). Sur la base de cette affirmation, on peut dire que la présente étude va faire recours à l'échantillon évènementiel car le corpus d'analyse sera construit à partir des évènements courants relatifs à la planification des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais. Pour arriver à construire ce corpus d'évènements, on a opté pour l'approche processuelle comme démarche d'investigation.

#### **4.2 Démarche d'investigation : l'approche processuelle**

L'approche ou courant processuel est né au milieu des années 90. Selon Hussenot (2016), Robert Chia reste et demeure un de ses plus grands représentants, de par ses travaux sur la question (Chia, 1995, 1999; Chia et King, 1998). Cette approche est fondamentalement adossée sur la pensée postmoderne en théorie des organisations et sur la philosophie processuelle (Hussenot, 2016). Son apparition est réactionnaire à la domination de l'approche dite « entitative » en théorie des organisations. Cette dernière représente l'organisation comme un « système social ayant une identité et un comportement propre » (Hussenot, 2016, 2016, p. 261). L'approche processuelle a fait l'objet, depuis les années 90, d'une abondante littérature (Hendry et Seidl, 2003; Hinings, 1997; Langley, 1999; Pettigrew, 1997; Regnér, 2003). Cette méthode s'est, au fil du temps, révélée comme démarche d'investigation fructueuse surtout dans les champs de l'analyse du changement et de l'évolution des stratégies organisationnelles. Dans le cadre cette étude, on la représente suivant l'approche définitionnelle donnée par (Langley et al., 2013), qui la conçoivent comme une approche qui : « (...) address questions about how and why things emerge, develop, grow, or terminate over time (...) » (p. 1).

##### **4.2.1 Objectif de l'approche processuelle**

Le projet de connaissance que l'approche processuelle s'est attelée à construire est ambitieux. Cette approche cesse de se limiter uniquement aux entreprises ou aux organisations au sens strict ou formel. Il s'étend à la notion d'organisation dans son sens large. Ainsi, l'approche processuelle peut permettre de rendre compte des phénomènes comme un réseau social, une famille, une communauté religieuse, un mouvement de protestation. Ces différents éléments constituent des objets de recherche que l'approche processuelle permet de saisir finement. C'est en raison de cette façon de voir qu'il est généralement dit que cette approche porte sur « le monde en train de se faire (*world making*), c'est-à-dire aux formes

organisationnelles, au sens large, et non aux organisations comme unités économiques (Chia et King, 1998, p. 472 cité par Hussenot, 2016).

Le développement de l'approche processuelle naît du constat selon lequel les théories des organisations ne présentent les organisations qu'à partir des éléments qui la constituent en tant qu'entité. Or, à l'observation, les organisations sont en réalité des organismes porteurs d'une « vie » qui se construit de manière quotidienne et que l'approche entitative n'explique pas. À partir de là, l'approche processuelle décide d'exploiter cette faille en proposant un cadre analytique qui rend compte « des processus complexes qui entraînent des formes organisationnelles sans cesse renouvelées » Hussenot, 2016, p. 261). Elle s'intéresse à l'émergence des phénomènes organisationnels (Hernes, 2008 ; Langley et Tsoukas, 2010) et aux processus qui conduisent à la persistance de ces phénomènes dans le temps.

L'approche processuelle est une démarche d'investigation extrêmement centrée sur l'expérience. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle certains auteurs la qualifient d'approche « ultra-empirique », comme le montre cet extrait de Hussenot (2016) :

La dimension philosophique du courant processuel pourrait laisser penser qu'il s'agit là d'un courant de recherche dont l'usage et la portée empirique seraient limités à une réflexion théorique de l'organisation. Il n'en est rien. Reprenant les mots de Chia (1995) à propos de la pensée postmoderne, il est possible de qualifier le courant processuel d'ultra-empirique. Pourquoi ? Tout simplement parce que l'objectif premier du courant processuel est de comprendre comment l'organisation se fait de façon « concrète ». L'objectif du courant processuel est donc de comprendre comment les activités se structurent et acquièrent une singularité sans cesse remise en cause. C'est peut-être l'un des paradoxes les plus stimulants pour un(e) chercheur(se) en théories des organisations : comprendre comment l'organisation apparaît comme une entité, alors qu'elle n'a pas d'existence propre *a priori*. (p. 270)

Ce fragment explique qu'au-delà du soubassement théorique de l'approche processuelle, le but que cette approche s'est assignée réside dans la démarche qui mène à la construction de l'organisation en situation réelle. Il concerne l'analyse de la structuration de l'organisation en tant que phénomène qui se construit en action. Il est donc possible de dire que l'approche processuelle est une démarche orientée vers l'étude de l'organisation en tant que « mouvement » et non en tant que « substance » ou « chose ».

Notons toutefois que l'approche processuelle a deux grandes tendances. On a d'une part l'approche faible (*weak approach*) et l'approche forte (*strong approach*) (Hussenot, 2016). L'approche faible représente l'organisation comme une « chose » qui évolue dans le temps (Van de Ven et Poole, 2005). L'approche forte quant à elle ne représente l'organisation qu'à partir des processus, c'est-à-dire que l'organisation y est présentée comme « une expérience

n'ayant un statut qu'à travers les événements vécus ». Vu que la première approche est plus adéquate pour les travaux qui ont un ancrage historique, dans le cadre de cette thèse, c'est la seconde approche (l'approche forte) qui sera adoptée car elle sied le mieux à l'analyse des processus organisationnels. Que ce soit l'approche forte ou l'approche faible, ces deux approches donnent lieu à une façon de conceptualiser une organisation.

#### **4.2.2 Conceptualisation de l'organisation dans l'approche processuelle**

La théorisation de l'approche processuelle a donné lieu à une façon de voir ou de représenter l'organisation, comme le témoigne cet extrait :

La notion d'organisation prend dans le courant processuel un sens particulier. L'organisation n'est pas une chose qu'il faudrait tenir pour acquise. Au contraire, l'organisation ne prend corps qu'à travers les activités des acteurs. L'organisation n'est donc pas traitée comme un objet évoluant au fil du temps, mais comme un mouvement constamment renouvelé auquel le chercheur participe. L'organisation n'est donc pas donnée *ex ante* aux acteurs et aux chercheurs, mais elle est définie sans cesse par les activités réalisées. Pour les auteurs du tournant processuel, il n'y a donc pas de distinction entre le phénomène observé et l'expérience vécue. La recherche est ici performative (Helin et al., 2015) : le chercheur ne fait pas que rendre compte de l'organisation, il vit et construit le phénomène organisationnel à travers ses écrits et ses actes. Le chercheur est donc pleinement un acteur du phénomène organisationnel qu'il étudie. (Hussenot, 2016, p. 262).

Contrairement à l'approche entitative ou classique des organisations dans laquelle l'analyse des organisations est faite suivant la structure, l'approche processuelle la fait suivant la « structuration », c'est-à-dire à travers l'ensemble des activités qui caractérisent sa vie. L'organisation est un milieu possédant une « vie » qu'on ne peut comprendre qu'en essayant de la retranscrire. La vivre passe par l'expérimentation de ces expériences à travers ses actes. Cela implique donc pénétrer l'organisation afin de mieux rendre compte de « ses processus organisants ». Il est donc possible de constater que cette approche méthodologique va de pair avec la démarche prônée par la philosophie de la renaissance africaine. Car, comme il a été dit au chapitre 2, sortir de la pensée-monde tel que le demande cette philosophie requiert un nouveau type de science que Sarr (2012) appelle la science du « vivant ». Cette dernière milite pour une science centrée davantage sur l'expérience que sur la performance. Or, comme on vient de le voir, l'approche processuelle a ceci de particulier qu'elle porte sur les « processus organisants » qui retranscrivent le vécu d'une organisation. Ainsi, cette approche va dans le sens de philosophie de la renaissance africaine parce que portée en priorité sur la vie,

l'expérience que sur les indicateurs chiffrés. Suivant cela, trois principaux enjeux se dégagent dans la conception de l'organisation :

il permet (1) de penser l'organisation à partir des activités et non comme une entité économique. L'organisation est ici définie comme le processus organisant des activités collectives. En proposant de suivre les activités pour appréhender les phénomènes organisationnels, le courant processuel permet de dépasser les dualismes classiques tels que « individu versus collectif », « local versus global », « économique versus social ». De ce fait, (2) l'approche processuelle propose une alternative théorique pour appréhender les phénomènes organisationnels émergents et innovants qui ne peuvent pas être compris avec les catégories classiques des théories des organisations. Comme indiqué dans le chapitre d'introduction de l'ouvrage, l'économie du partage, l'innovation ouverte, le *maker movement*, l'économie circulaire (etc.) sont autant de phénomènes qui mettent à mal les catégories classiques du chercheur en théories des organisations. Le tournant processuel offre donc une alternative théorique pour appréhender ces phénomènes contemporains. Enfin, (3) en mettant au cœur de la réflexion l'activité, l'émergence, l'interrelation et la créativité, l'approche processuelle ouvre sur une éthique de l'activité collective qui fait la part belle à la diversité, l'altérité et l'expérimentation. (Hussenot, 2016, p. 263)

On observe qu'ici l'organisation se définit comme une construction du monde parce qu'elle est « un processus organisant ». Elle est façonnée par des intentions humaines qui lui donnent un sens. Et c'est ce dernier que le chercheur est appelé à mettre en relief dans son analyse. Partant de là, cette approche propose deux façons de conceptualiser l'organisation afin mieux saisir la complexité des processus qui y ont lieu.

Le temps constitue le premier moyen par lequel on peut étudier un phénomène organisationnel dans une perspective processuelle (Hussenot, 2016). Langley et ses collaborateurs (2013) affirment à cet effet que : « Process research, thus, focuses empirically on evolving phenomena and it draws on theorizing that explicitly incorporates temporal progression of activities as elements of explanation and understanding » (p. 1). Cette citation montre l'importance du temps dans l'étude des organisations et le fait que cette dimension est devenue une réalité à partir de laquelle les phénomènes organisationnels peuvent être pensés. Car pour les partisans de l'approche processuelle, le temps n'est pas une donnée statique mais dynamique. Ce dynamisme s'intègre dans les actions qui ont lieu au sein de l'organisation. Il en fait un objet redéfini de manière constante comme le prouve cet extrait de Hussenot (2016) : « La notion de temporalité doit alors être comprise comme l'expérience que nous faisons du passé, du présent et du futur dans un événement en cours (p. 271). Le temps n'est donc pas linéaire car les événements passés et futurs sont constamment définis et redéfinis dans les événements présents » (p. 271). Le temps est présenté ici comme étant une donnée qui résulte

d'une construction qu'il est possible de retracer à partir des événements qui se déroulent au sein des organisations. Il met en exergue des expériences et permet, de ce fait, de faire une représentation de la réalité.

Les événements constituent le second élément à partir duquel il est possible d'étudier une organisation suivant l'approche processuelle. C'est un concept essentiel dans la compréhension du monde. Les événements représentent ainsi des moyens à partir desquels il est possible de saisir les processus structurants l'organisation. Ainsi, étudier l'organisation à partir des événements consiste à :

Comprendre les phénomènes organisationnels comme des structures d'événements qui sont énoncés par les acteurs. L'organisation serait alors une structure d'événements définie et redéfinie en continue. Chaque événement incorpore dans sa structure les précédents et anticipe les suivants. Cette structure d'événements permet de définir une temporalité de l'organisation. En retour, la temporalité de l'organisation est alors la matrice à partir de laquelle la structure d'événements est énoncée. (Hussenot, 2016, p. 273).

Cet extrait montre que l'organisation est essentiellement une construction façonnée par les intentions humaines. Ces dernières sont porteuses de sens, qu'il revient au chercheur de mettre en relief par le biais d'une analyse fine. Pour y arriver, l'approche processuelle postule qu'on peut le faire en se servant des événements qui ont structuré les activités de cette organisation. Les événements constituent donc des moyens à partir desquels on peut pénétrer la vie d'une organisation pour en faire des analyses et produire du sens en rapport à l'objet étudié. L'approche processuelle par les événements offre donc un cadre d'analyse des organisations centré sur les activités de cette dernière. Dit d'une autre manière, étudier une organisation revient à se focaliser sur ce qu'elles font en tenant compte des objets, des structures, de l'espace et des statuts (Hussenot, 2016). L'approche processuelle est donc une approche centrée sur l'action. Toutefois, l'analyse processuelle n'exclut guère l'analyse de contenu. Cette dernière peut, en fonction des circonstances, être panachée à la première.

Eu égard de ces deux formes de conceptualisation qui représentent chacune des approches développées plus haut, cette thèse s'inscrit dans l'approche dite « forte ». Ce choix se justifie par le fait qu'en pratique, elle est plus centrée sur l'expérience et offre un cadre d'analyse épistémologique, théorique et méthodologique riche et adéquat pour les phénomènes organisationnels contemporains (Hussenot, 2016). Voyons maintenant comment opérationnaliser cette approche pour la collecte des données.

### **4.2.3 Les modalités d'analyse des évènements**

Les évènements constituent un des points à partir desquels il devient possible de saisir la vie d'une organisation ou les processus qui les organisent. Dans le cadre de cette étude, trois modalités seront présentées : l'analyse des évènements par les phases, par les systèmes de communication et par les réunions (ou toute autre forme de rencontre).

#### **a. L'analyse des évènements par les phases**

Comme il a été dit plus haut, mener une recherche selon l'approche processuelle consiste à découper l'organisation en structures d'évènements, ou encore en ses phases d'activités (Hussenot, 2016). À travers cette idée, on voit que la littérature sur l'approche processuelle conceptualise généralement les évènements par un découpage des activités en phases. Pour cette approche, la stratégie est vue comme étant un système d'actions en termes de réflexions et de comportements des acteurs. L'approche d'analyse de la stratégie par les phases a été pendant longtemps l'approche la plus utilisée (Langley, 1997).

Or, dans le débat théorique que nous avons présenté dans la première partie, notamment dans le chapitre 2, la théorie incrémentale et la théorie de la contingence critiquent l'approche rationaliste, en faisant observer que les actions suivent difficilement une progression linéaire et par phases circonscrites pour atteindre leurs objectifs. La théorie de l'incrémentalisme met en avant le fait qu'il est difficile de modéliser une action de planification en phases, du fait que le décideur ne peut avoir un niveau d'information parfait en raison de ses capacités cognitives limitées. La théorie de la contingence par contre, avance que c'est l'environnement qui conditionne l'orientation d'une action de planification par les contraintes qu'il lui impose et dont l'organisation est obligée de prendre en compte et s'adapter. En outre, on peut ajouter la critique de la post-rationalisation, qui défend l'idée selon laquelle les actions affichées publiquement ne sont pas toujours les intentions réelles. Ces critiques mettent en relief le fait que la conceptualisation des évènements en phase peut poser des problèmes au niveau de l'analyse d'une action concrète de planification.

Selon Kamuzinzi (2007), cette conceptualisation peut poser des problèmes méthodologiques à trois niveaux : au niveau des unités d'observation, au niveau du choix des unités d'analyse et au niveau des unités d'interprétation. Au niveau du choix des unités d'analyse : étant donné que les comptes rendus qui transparaissent des rapports d'activités ainsi que les phases qui les structurent ne sont toujours l'expression réelle de leur déroulement dans les faits, cela soulève les questions suivantes : sur quels éléments allons-nous focaliser dans la collecte des données ? Au niveau du choix des actions significatives ayant marqué le

déroulement d'une phase, cela pose d'autres questions : Sur quels critères va-t-on se baser pour retenir les actions jugées significatives pour être incluses dans l'analyse ? Ces critères sont-ils suffisamment opérationnels pour inclure des transactions inattendues, mais qui revêtent une importance capitale dans la compréhension du phénomène à l'étude, et exclure en même temps des actions sans grande signification ? Un chercheur utilisant les mêmes critères retiendrait-il les mêmes actions comme étant significatives pour la compréhension de la réalité ?

Au niveau du choix des unités d'analyse, Kamuzinzi (2007) estime que cette conceptualisation ne permet pas aisément le choix des unités porteuses de sens qui permettent de passer données brutes à des données plus simples et manipulables pour l'analyse. Au niveau du choix des unités d'interprétation, cet auteur avance que si la conceptualisation des événements en phases pose problème, on est en droit de se demander sur quels liens entre le modèle d'analyse et les résultats observés le chercheur va focaliser son attention. Eu égard à ces difficultés, une nouvelle conceptualisation est apparue pour les contourner : celle par les épisodes.

#### **b. L'analyse des événements par les épisodes**

Au regard des écueils qui émaillent l'analyse processuelle par les phases, Hendry et Seidl (2003) ont proposé une analyse par les épisodes. Cette approche s'inscrit dans le cadre général des théories sociales de la pratique (*social theories of practice*). Il a été dit plus haut que l'analyse de la stratégie en phases est limitée parce qu'elle ne prête pas attention aux éléments quotidiens qui participent à la mise en œuvre de la stratégie. Or les *social theories of practice* ont l'avantage d'inclure ce type d'ingrédient dans leur analyse.

En s'appuyant sur la théorie des systèmes sociaux de Luhmann (1990), Hendry et Seidl (2003) représentent les stratégies organisationnelles comme des systèmes de communication, c'est-à-dire comme un ensemble de discours produits en situation d'action et dans laquelle les dirigeants définissent clairement les voies futures, comme le témoigne cet extrait :

Social systems for Luhmann are not, therefore, systems of action, structured in terms of the thoughts and behaviours of individual actors, but systems of communications in which the communications themselves determine what further communications occur (Hendry et Seidl, 2003, p. 179).

Cette façon de représenter l'organisation dans une perspective communicationnelle voit la communication non pas comme le produit des individus mais davantage comme le produit des processus de communication eux-mêmes. Ce système de communication génère des mutations hasardeuses en prenant le soin de choisir celles qui entrent dans la transformation attendue

(Hendry et Seidl, 2003). Pour analyser la stratégie d'une organisation, ces auteurs se sont focalisés sur le concept d'épisode. Aussi appelé séquence d'évènements, ils la définissent comme une séquence de communications dont la temporalité n'est pas aussi marquée comme dans le cadre d'une séquence (Hendry et Seidl, 2003). Ces épisodes constituent des mécanismes organisationnels à partir desquels il devient possible de saisir la mise en œuvre d'une stratégie.

S'il est vrai qu'un épisode est similaire à une séquence, ces deux éléments se différencient par la nature du temps qui y intervient. C'est en filigrane ce qui ressort de cet extrait :

The communications within the episode take into account the fact that the sequence has started at some point and will come to an end at another, employing the distinction between beginning and ending as a kind of orientation. (Hendry et Seidl, 2003, p. 180)

En clair, la temporalité prend une autre signification dans l'analyse processuelle par les épisodes. Elle cesse d'être isolée à la stratégie, son écoulement cesse d'être linéaire. Elle est intégrée dans le déploiement des évènements, à travers une expérience qui combine à la fois le passé, le présent et le futur (Hussenot, 2016).

Dans le cadre théorique proposé par Luhmann (1990), il existe en réalité deux façons de délimiter les épisodes dans un système de communication. On a d'une part, les objectifs qui sont à la base des communications dans le cadre de la mise en œuvre de leur stratégie. Ce sont ces objectifs qui construisent les communications et leur réalisation en détermine le début et la fin.

An episode is goal-oriented when the communications within it are focused on the achievement of a specified goal. Meeting the goal in this sense serves as the envisioned ending to the episode. The goal is used as a selection criterion for the communications, i.e. communications are selected and interpreted on the basis of their contribution to meeting the goal. (Hendry et Seidl, 2003, p. 181)

Le deuxième élément à partir duquel il est possible de délimiter un épisode conformément à la théorie de Luhmann est la limitation dans le temps de l'action qui fait l'objet de la communication. Cet aspect permet de cadrer une communication en lui donnant explicitement un début et une fin, comme le témoigne cet extrait « Independently of any goal orientation there can be a time limit to the processes within an episode. The end of the episode in this case is simply marked by a time and date » (Luhmann, 1990, p. 22).

Comme on peut l'observer, les objectifs et la limitation de l'action dans le temps constituent des critères à partir desquels le chercheur peut décider de sélectionner ces éléments de communication pour l'analyse. Par ailleurs, bien que ces deux éléments soient distincts en

théorie, dans la pratique ils opèrent par une combinaison et les frontières qui les séparent ne s'expriment pas de manière nette et explicite (Hendry et Seidl, 2003).

Cette façon de représenter l'organisation voit la communication non pas comme le produit des individus, mais davantage comme le produit des processus de communication eux-mêmes. Ce système de communication génère des mutations hasardeuses en prenant le soin de choisir celles qui entrent dans la transformation attendue (Hendry et Seidl, 2003). Cette perspective d'analyse a, plus tard, fait l'objet d'une abondante littérature. Toutefois, l'une de ses limites repose sur son caractère général. En réalité, les organisations offrent dans la pratique une multitude de systèmes de communication. Par conséquent, il devient difficile de savoir sur quel système se focaliser pour avoir des éléments de réponses à notre question de recherche. Fort de cette limite, une nouvelle perspective d'analyse va apparaître afin de pallier cette lacune. Il s'agit de l'analyse des événements par les comptes rendus de réunions.

### **c. L'analyse des événements par les comptes rendus de réunions**

Face aux limites présentées par l'approche de Hendry et Seidl (2003), une nouvelle perspective d'analyse des processus organisationnels a vu le jour : l'analyse des organisations par les réunions. La réunion est entendue comme « a communicative event involving three or more people who agree to assemble for a purpose ostensibly related to the functioning of an organization or a group » (Schwartzman, 1989, p. 7), ou encore comme « planned gatherings of three or more people who assemble for a purpose that is ostensibly related to some aspect of organizational or group function » (Boden, 1995). Mise au point par Paula Jarzabkowski, cette perspective d'analyse constitue une approche féconde pour l'étude de la stratégie d'une organisation. Cette perspective d'analyse part du postulat selon lequel la stratégie est d'abord une pratique qui prend corps dans des activités (Jarzabkowski, 2004, 2005). Il est à noter que la réunion, dans son sens large, revoie à une rencontre. Dans ce sens, une réunion peut prendre le sens d'un séminaire, d'un atelier, une conférence, un colloque, etc., et peut donc avoir lieu aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur d'une organisation pour laquelle elle se tient.

Dans les recherches contemporaines sur le management stratégique, la perspective d'analyse par les réunions a été absente, jusqu'à très récemment. Les réunions peuvent, en fonction des circonstances, prendre diverses formes. Elles constituent des éléments qui définissent les processus relatifs aux pratiques stratégiques d'une organisation. Elles sont généralement perçues comme des outils permettant l'accomplissement de certaines tâches, à l'instar de la prise de décision (Simon, 1955). Les études les plus récentes en la matière vont dans ce sens, car elles montrent pour la plupart que les réunions peuvent affecter de manière

directe les processus stratégiques soit par la stabilisation des stratégies existantes ou par le définition du changement (Johnson et al., 2010). Les réunions constituent, ainsi, des cadres à partir desquels il est possible de rendre compte de la stratégie d'une organisation, comme le témoigne cet extrait :

One recommendation for analysing strategy as a situated, socially accomplished activity, is to focus on those activities that draw upon and are structured by particular strategic practices. Strategy is connected with particular types of practices, such as strategic planning, annual reviews, strategy workshops and budget cycles that are often overlooked as the mundane practices of strategy; a means to an end, which, as Whittington (1996; 2003) points out, neglects the way that these routine, institutionalized and often taken-for-granted practices socially structure strategic outcomes (Jarzabkowski et Seidl, 2008, p.1).

La perspective d'analyse par les réunions constitue une approche méthodologique qui peut permettre d'éclairer les actions relatives aux stratégies d'une organisation ainsi que les résultats qui en découlent. Dans ce cas, ce qu'on aura comme unité d'analyse sera tous les rencontres (réunions) relatives à l'élaboration des programmes, ainsi que tout autre document fournissant des renseignements sur eux.

#### **4.2.4 Méthodes et système d'analyse de l'approche processuelle**

Il existe deux méthodes à partir desquelles il est possible d'analyser des processus. D'une part on a la méthode par les lois causales et la méthode par la séquentialisation Bidart et Mendez (2016). Chacune de ces méthodes implique un système d'analyse particulier.

##### **a. La méthode par les lois causales**

Pour Bidart et Mendez (2016), les processus sont des narrations, des récits structurés soit autour d'individus, des organisations, des projets, d'institutions etc. qui tracent leur cheminement. Ces récits se traduisent par des apparitions, des disparitions, des évolutions, chacune évoluant à son rythme. Toutefois, ces histoires évoluent suivant un enchaînement et un découplage entre elles, à travers des interactions mutuelles. En d'autres termes, l'apparition d'un processus en tant que récit n'est pas le fait du hasard. C'est le produit d'un ou de plusieurs facteurs événementiels qui peuvent être d'ordre politique, économique, sociale etc.

Toutefois, ces facteurs explicatifs qui déterminent la venue de ces histoires ne sont ni constantes ni indépendantes d'une séquence à l'autre. Du fait de cette non-constance, cela signifie que ces explications se doivent d'intégrer « l'évolution et la dynamique et la combinaison des facteurs impliqués à différents moments du processus » (Bidart et Mendez, 2016, p. 8). Il s'agit d'analyser ces facteurs non pas de façon isolée mais en mettant en relief à la fois leur aspect dynamique et relationnelle. Néanmoins, cette démarche reste difficile dans

la pratique en raison de l'ontologie des éléments sur lesquels porte la recherche comme l'exprime cet extrait :

La perspective relationnelle reste cependant confrontée à plusieurs problèmes, en particulier le statut ontologique des entités, remis en cause par Abbott dès le début de ses travaux. Elle ne résout pas non plus totalement le problème de la causalité. Ces approches illustrent la tension classique en sociologie entre structure et *agency* tension que la sociologie d'Abbott contribue à dépasser en conceptualisant à la fois le poids du contexte temporel et les interactions (Abbot, 1998, p. 171 cité par Bidart et Mendez, 2016).

Au-delà de cette restriction, l'analyse d'un processus par la méthode des lois causales est rendue possible par trois outils conceptuels principaux que sont : les contextes et les ingrédients ; les moteurs et les bifurcations.

### **Les contextes et les ingrédients**

Le contexte et les ingrédients constituent les causes à partir desquelles il est possible de rendre compte de l'émergence d'un phénomène (le processus par le cas d'espèce). Pour ce qui est du premier, il représente un élément d'explication important en matière d'analyse des processus comme le montre cet extrait :

Analyser un processus, c'est d'abord envisager des phénomènes qui évoluent dans un contexte défini a priori comme l'ensemble des éléments présents dans une histoire, autour du phénomène que l'on cherche à expliquer. L'importance des contextes est affirmée par de nombreux auteurs, mais leur prise en compte dans l'analyse conduit parfois à les réifier, à l'image d'un décor servant de toile de fond aux dynamiques sociales étudiées – ou alors ils interviennent dans le processus, mais dans une relation structurante, voire déterministe (Bidart et Mendez, 2016).

Cette citation traduit le fait qu'un phénomène est caractérisé par un ensemble d'éléments qui le structure et qui peuvent permettre de le comprendre parce que le déterminant d'une certaine manière. Le processus apparaît ainsi comme le résultat d'une ou plusieurs situations (économique, politique, sociale, culturelle) qui, d'une manière directe ou indirecte, ont façonné sa venue. Cette analyse est aussi appelée analyse contextualisante. Cette démarche est en réalité une technique d'analyse par laquelle on interprète le sens d'un élément (un événement dans le cas d'espèce) en le mettant en relation avec les différents éléments qui la structurent (Paillé et Muchielli, 2016). En matière d'analyse qualitative de manière générale, la contextualisation est une technique centrale, car un phénomène ne peut se comprendre s'il n'est pas mis en relation avec ses éléments environnants. À ce propos, Paillé et Muchielli (2016) affirment :

Un phénomène, pris tout seul, en dehors de tout contexte, non seulement n'existe pas dans cette présentation, mais aussi ne peut pas prendre un sens, car le sens est toujours confrontation, comparaison, évaluation, mise en perspective. Ne pouvant prendre un sens, ce phénomène ne m'apparaîtrait même pas, car – et c'est là aussi un axiome de la compréhension – ne m'apparaissent que les phénomènes significatifs pour moi. Et le significatif – pour moi – dépend du contexte que les circonstances me font privilégier (p. 53).

Du point de vue de la méthode par les lois causales, il est possible de rendre compte d'un processus à partir du contexte.

Pour que l'analyse du contexte d'un processus ait davantage de poids, il faut qu'elle intègre d'autres éléments aussi importants : les ingrédients. Par ces derniers, il faut entendre « des éléments contextuels qui sont pertinents pour la compréhension d'un processus (Mercier et Oiry, 2010). Un processus a des éléments qui permettent de le comprendre dans son déroulement, son évolution et de sa dynamique. L'analyse de la pertinence d'un élément peut être faite à partir de la « permutation ». Une technique linguistique qui consiste à faire une comparaison du déroulement du processus réel avec le déroulement que le processus aurait pu avoir si l'élément analysé n'avait pas été présent.

### **Les moteurs**

Le deuxième élément qui peut expliquer l'émergence d'un processus est ce qu'on appelle les moteurs. Le processus est le résultat d'un ou plusieurs éléments déclencheurs comme l'exprime Bidart et Mendez (2016) en ces termes :

Un processus est caractérisé par le mouvement. Comprendre un processus, c'est analyser comment ses ingrédients et leur arrangement évoluent et se recombinaient. Le concept de moteur définit le principe génératif du mouvement des ingrédients et de leur arrangement au cours du temps (p. 226).

Selon Van de Ven et Poole (1995), les moteurs qui caractérisent un processus peuvent généralement avoir trois natures : programmatique, évolutionniste, dialectique et téléologique. Un moteur est de nature programmatique lorsque l'individu ou l'organisation a inscrit le changement qu'il pilote dans un programme. Ce qui est attendu à la fin est connu d'avance ainsi que les séquences menant à cet état. Les moteurs de nature évolutionniste quant à eux se caractérisent par des mécanismes de production, de sélection ou de rétention. Le dernier type de moteur est l'expression d'un changement provoqué par une tension entre les ingrédients du processus. Comme le disent bien Bidart et Mendez (2016) « La dynamique du processus y est le résultat d'un jeu de pouvoir ou de négociation entre les forces qui s'opposent » (p. 226). Le moteur téléologique quant à lui est adossé sur une finalité qui fonde et oriente à la fois les actions et les décisions.

Ces moteurs multiples peuvent évoluer et changer à chaque séquence. À la différence de la causalité expérimentale, l'analyse des moteurs d'un processus permet de saisir la complexité d'un phénomène en mettant en exergue les existants entre les différents ingrédients. Les moteurs se rapportent donc aux idées « d'avancer » et « d'accélération » (Bidart et Mendez, 2016). Un seul de ces moteurs peut prédominer tout comme ils peuvent, au sein d'un même processus, cohabiter, s'encadrer, s'opposer ou se renforcer mutuellement.

### **Les bifurcations**

Les bifurcations supposent que les processus n'ont pas une progression linéaire comme le prescrit la cohérence à logique rationaliste. La déconstruction de cette linéarité est généralement le fait de changements qui s'opèrent chemin faisant. Les bifurcations représentent des outils conceptuels permettant de comprendre ces changements, qu'ils soient radicaux ou incrémentaux. Bidart et Mendez (2016) définissent les bifurcations comme « une recombinaison intense des ingrédients impliquant un événement, provoquant une crise puis l'apparition d'une alternative et qui débouche sur un changement d'orientation dans le processus » (p. 226). On peut également voir une bifurcation comme « un moment de réorientation radicale et intense affectant le processus » (Bessin, Bidart et Grossetti, 2010, cité dans Bidart et Mendez, 2016). Les bifurcations s'identifient généralement à partir de transformations rythmées, intenses et imprévisibles comme le montre cet extrait :

La bifurcation peut s'ouvrir par un événement déclencheur qui rompt brutalement la cohérence dans l'agencement des ingrédients ; parfois un autre événement, qualifié de résolutif, met fin à une situation de crise perceptible dans la séquence antérieure, mais pour laquelle aucune piste de résolution n'était encore envisageable (Bidart et Mendez, 2016, p. 227).

On peut donc retenir des bifurcations qu'ils sont des éléments qui déclenchent des mutations importantes qui imposent une direction autre que celle de départ.

### **b. La méthode par la séquentialisation**

La séquentialisation constitue également une technique d'analyse à partir de laquelle il est possible de rendre intelligible un processus. Cette mise en évidence de l'intelligibilité du processus s'opère grâce aux séquences. Ainsi, analyser un processus consiste, selon cette méthode, à le découper en ses séquences. On entend par séquence « un segment temporel d'un processus qui articule un ensemble spécifique d'ingrédients » (Oiry et al., cité dans Bidart et Mendez, 2016, p. 227) ou une suite ordonnée d'événements » (Abbot, 1990, p. 376). Cet élément permet en réalité de

(re)tracer l'itinéraire d'un processus, son évolution dans le temps. Les différentes séquences qui caractérisent un processus sont marquées par une configuration et des ingrédients (Bidart et Mendez, 2016).

Pour ces auteurs, une séquence s'opère suivant un découpage temporel et une logique d'agencement ainsi qu'une interaction et dynamique interne des ingrédients. Dans le cadre du découpage des différentes séquences, la démarche se fait comme suit :

Pour distinguer une séquence d'une autre, l'analyste utilise tout d'abord la méthode des matrices chronologiques proposée par Miles et Huberman (1984), qui consiste à dater avec précision les différents événements intervenant dans la vie de l'organisation, de l'individu ou du groupe dont le chercheur s'efforce de reconstituer la trajectoire. Il pose ensuite la question des différences dans les listes et les arrangements spécifiques d'ingrédients observables au sein d'une unité de temps. Il cherche alors à préciser le début et la fin de l'implication de chaque ingrédient dans le processus, mais aussi les limites de chaque configuration qu'il tisse avec les autres. Chaque fois que la configuration des ingrédients est transformée, une nouvelle séquence s'ouvre. (Bidart et Mendez, 2016, p. 228)

Comme on peut le voir dans cet extrait, on peut mieux saisir un processus en le découpant en ses différentes séquences tout en présentant les chronologies de chacune d'entre-elles. Mais la logique générale du processus est mise en mouvement par l'interconnexion de ces différentes séquences.

Des deux approches (approche par les lois causales et par séquentialisation), laquelle peut être plus adaptée pour cette étude ? Il a été dit plus haut que l'approche par les lois causales permet de montrer que les processus sont des histoires aux causalités multiples. Elle est donc appropriée pour la compréhension de l'évolution des événements dans le temps. Bien qu'elle soit beaucoup utilisée dans les sciences historiques, elle n'est pas étrangère aux phénomènes organisationnels. Pour ce qui est de l'approche par la séquentialisation, elle consiste à voir les phénomènes organisationnels comme des configurations susceptibles de constituer des formes. Or, l'objectif de ce travail est de mettre en relief la logique de cohérence (que nous avons configurée à partir de 5 variables stratégiques) qui caractérise l'élaboration des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais en essayant de voir comment elle évolue dans le temps. Par conséquent, l'approche par la séquentialisation va apparaître dans le premier niveau d'analyse en exposant le déroulement des événements identifiés (les rencontres). L'analyse par les lois causales viendra ensuite essayer de justifier les raisons pour lesquelles les événements ont suivi l'évolution qui est la leur. Ceci dit, la démarche d'analyse de cette étude combinera à la fois l'analyse par les lois causales et par séquentialisation.

L'Enseignement Supérieur étant un espace ou un milieu vaste, il est donc difficile voire impossible de le couvrir entièrement. S'il est vrai que cette étude est centrée sur les programmes, il y a que ces programmes touchent aussi bien le Ministère, les universités publiques et privées ainsi que leurs démembrements (Facultés, Ecoles, Départements). Pour surmonter cet écueil, il est indispensable de déterminer l'unité d'analyse sur laquelle on va se focaliser. Pour ce faire, on a fait recours à l'étude de cas.

#### **4.3 Stratégie d'investigation : l'étude de cas**

La recherche qualitative fait appel à une batterie d'approches méthodologiques parmi lesquels l'étude de cas. Toutefois, la littérature relative à la notion de « cas » fait ressortir deux grandes tendances. La première a une réflexion dont la substance présente le « cas » comme une entité singulière permettant de révéler le réel avec une utilisation à visée purement pédagogique (Beaupré-Lavallée, 2016). Cette approche est généralement appelée « méthode de cas ». La seconde approche est focalisée sur la méthodologie propre à l'usage des cas appelée « étude de cas » (Beaupré-Lavallée, 2016). Partant de notre objectif, qui est de décrire, en explorant, l'action de planification, il apparaît que c'est la deuxième approche semble la mieux indiquée pour la présente étude.

Stratégie d'investigation très usitée dans les sciences humaines et sociales, l'approche méthodologique de l'étude de cas requiert un préalable : la définition du cas. D'un point de vue théorique, un cas se définit de la manière suivante :

A « case » is generally a bounded entity (a person, organization, behavioral condition, event, or other social phenomenon), but the boundary between the case and its contextual condition – in both spatial and temporal dimensions – may be blurred [...]. The case serves as the main unit of analysis in a case study. At the same time, case studies also can have nested units within the same main unit [“embedded cases”]. (Yin, 2012, p. 7).

Cette présentation de ce qu'est un cas témoigne de ce que ce dernier a pour première caractéristique le fait qu'elle soit un élément avec des délimitations (frontières) en termes de temps et d'espace. La délimitation des frontières est donc un élément important dans la méthodologie de l'étude de cas. Selon les auteurs, elle peut se faire par : (a) la description et le contexte (Miles et Huberman, 2003), (b) le temps et l'espace (Creswell, 2003) ou (c) le temps et les activités (Stake, 1995). Partant du fait que cette étude est partie d'un ensemble de situations prévalentes dans le cadre de l'élaboration des programmes de l'Enseignement Supérieur et qu'elle veut décrire l'évolution des actions, on aura par conséquent une approche

panachée, combinant à la fois la suggestion de Miles et Huberman (2003) et celle de Stake (1995).

Par ailleurs, cette définition ajoute que pour un même cas, on peut avoir plusieurs unités d'analyse pour rendre compte du phénomène étudié. Pour ce qui est de la présente étude, les programmes constituent le cas d'étude parce qu'ils sont une politique limitée dans le temps (2014-2020) et dans l'espace (ceux qui sont étudiés concernent uniquement l'Enseignement Supérieur). Pour ce qui est de des unités d'analyse, on sera essentiellement focalisé sur toutes les activités relatives à ces programmes.

Qu'est-ce qu'une étude de cas donc ? En se référant toujours au même auteur, il la présente comme : « An empirical inquiry about a contemporary phenomenon (e.g., a “case”), set with its real-world context-especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident » (Yin, 2012, p. 4). Mucchielli (2007) ajoute que cette méthodologie se focalise sur les éléments constituant le cas dans la recherche de la compréhension du fonctionnement du phénomène à l'étude. L'étude de case en tant que méthodologie de la recherche qualitative permet de mener une recherche en profondeur sur une entité précise et dans son contexte. Ce dernier est crucial surtout quand une étude a une visée compréhensive, car les significations à construire et le sens à faire émerger sont à extraire dans une situation précise (Dumez, 2011).

D'un point de vue philosophique, l'étude de cas est une approche méthodologique inscrite dans le paradigme constructiviste (Baxter et Jack, 2008). Dans cette optique, c'est une approche qui travaille avec la subjectivité des acteurs sans toutefois méconnaître la prise en compte de l'objectivité. Ainsi, l'étude de cas permet de saisir les subjectivités des acteurs dans leurs actions, leurs paroles et leurs interactions en situation. Pour y arriver, elle requiert une certaine proximité entre le chercheur et les participants, du moins quand le contexte de recherche le permet. En clair, de par le paradigme qui la porte, l'étude cas est une approche méthodologique qui permet de saisir la manière par laquelle des réalités sont façonnées en situation. Au regard de l'objectif de cette étude qui est de mettre en relief la logique de cohérence dominante, l'étude de cas apparaît indiquée en tant que stratégie d'investigation.

L'usage de l'approche de l'étude de cas ne sait pas au hasard. Elle repose sur un ensemble de conditions. Pour Yin (2003) cité par Baxter et Jack (2008), quatre préalables sont à remplir si une étude souhaite mobiliser l'étude de cas : Premièrement, la focale de l'étude doit être la réponse à des questions de types « comment » et/ou « pourquoi » ; deuxièmement, le chercheur doit être dans l'impossibilité de manipuler le comportement des acteurs impliqués dans

l'étude ; troisièmement, l'étude doit vouloir couvrir les éléments contextuels du cas parce qu'elle les considère comme importante pour la recherche ; enfin il faut qu'on soit dans l'incapacité de distinguer clairement les frontières entre le phénomènes et le contexte. Mais quelques années plus tard, ce chercheur va apporter d'autres éléments pouvant conditionner le choix d'un cas :

[...] case studies are pertinent when your research addresses either a descriptive question—"What is happening or has happened?"—or an explanatory question—"How or why did something happen?". As contrasting examples, alternative research methods are more appropriate when addressing two other types of questions: an initiative's effectiveness in producing a particular outcome (experiments and quasi-experiments address this question) and how often something has happened (surveys address this question). However, the other methods are not likely to provide the rich descriptions or the insightful explanations that might arise from doing a case study. (Yin, 2012, p. 5)

Pour ce chercheur, il est judicieux de faire appel à la méthodologie de l'étude de cas lorsque la recherche requiert fondamentalement deux types de niveau d'analyse : soit une description soit une explication. Yin (2012) ajoute que d'autres éléments peuvent être pertinents pour une étude de cas. À ce sujet, il parle la particularité des résultats produits par une initiative et donc de son efficacité (par des méthodes expérimentales ou quasi-expérimentales) d'une part, et d'autre part, du mode d'apparition d'une chose (par des méthodes d'enquêtes).

Rapporté à cette étude, on peut constater, certes, que le problème posé ne fait pas directement appel à des questions du type « Quoi ? », « Comment ? » ou « Pourquoi ? ». Mais de manière sibylline, elle implique le « Quoi ? » en ceci qu'elle peut être reformulée de la manière suivante : « qu'est-ce qui explique, du point de vue de la cohérence, une planification marquée par un décalage entre les politiques et la pratique ? ». À travers cette reformulation qui conserve le sens initial de notre problème de recherche, on note que notre travail recherche une explication, selon les niveaux d'analyse exposés par Yin (2012). En outre, les observations empiriques sur la base desquelles la problématique de cette étude a été construite tendent à montrer que les résultats des programmes ont la particularité d'être contradictoires. De ce point de vue, la méthodologie de l'étude de cas peut être pertinente pour la présente étude. De plus, le cas d'étude que convoque cette étude combine deux natures distinctes mais complémentaires : descriptive et exploratoire. Elle est descriptive parce qu'il est question de décrire un phénomène (les logiques de cohérence) dans son contexte réel de déroulement (Yin, 2012). Cela va permettre de mieux comprendre le cas d'étude. Le cas de cette étude est

également exploratoire parce qu'elle vise à donner un sens au concept de logique de cohérence, presque inexistant dans la littérature scientifique, à notre connaissance.

Comme évoqué plus haut, l'étude de cas est une méthodologie de la recherche qualitative. Pour qu'elle soit fécond, le cas doit être porté par des propositions. On entend par proposition « une déduction logique tirée de la théorie sur des relations entre concepts, à partir de ses axiomes (affirmations fondamentales jugées vraies et sur lesquelles la théorie est fondée) » (Giordano et Jolibert, 2012, p. 63). La construction des propositions est importante lorsqu'une recherche mobilise une étude de cas, du fait qu'elle permet non seulement délimiter le champ de la recherche, mais aussi d'augmenter sa faisabilité (Baxter et Jack, 2008). Dans une étude de cas à visée compréhensive, les propositions jouent le rôle que jouent les hypothèses dans une recherche à visée explicative.

## **4.4 Technique et outil de collecte**

### **4.4.1 La technique de collecte des données**

Il est a été dit plus haut que la présente étude adopte l'approche processuelle au niveau de sa méthodologie. Cette approche représente l'organisation comme un système d'activités à partir de laquelle il devient possible de rendre compte de sa « vie » (Hussenot, 2016). Partant donc de là, quelle technique de collecte des données peut-on utiliser pour parvenir à cette fin ?

Dans le cadre de cette thèse, l'étude de document a été retenue comme la technique de collecte des données. Elle est définie comme « a systematic procedure for reviewing or evaluating documents – both printed and electronic (computer based and Internet-transmitted) material (Bowen, 2009, p. 27) ». C'est une technique de collecte des données essentiellement qualitative. Elle permet de faire une analyse rigoureuse et systématique du contenu des documents écrits. Cette technique de collecte est utilisée dans l'étude des phénomènes organisationnels pour mieux saisir ses constructions quotidiennes.

Comme son nom l'indique, l'étude de documents se fait à partir d'un ensemble de documents que le chercheur a soigneusement sélectionné, sur la base d'un ensemble de critères. Ces documents peuvent être de différente nature : documents publicitaires, les agendas, les registres de présence, les comptes rendus de réunion, les rapports, les manuels, les livres, les journaux papiers, les imprimés relatifs aux programmes d'évènements, les lettres et les memorandas, les communiqués, les cartes etc. L'analyse de ces documents vise, comme pour toute technique d'analyse qualitative, à extraire du sens, comprendre et/ou développer une connaissance empirique (Paillé et Muchielli, 2016).

L'étude de documents est une technique de collecte qui s'emploie généralement dans le cadre d'une triangulation, c'est-à-dire comme complément d'une autre technique de collecte. Cette combinaison de plusieurs techniques de données permet au chercheur de recueillir plusieurs sources de données, dans l'optique d'avoir une analyse plus dense et riche. Dans le cadre d'une étude de nature qualitative, l'étude de documents peut être associée aux entretiens et à l'observation participante. Par ailleurs, elle est particulièrement recommandée pour des études de cas, parce qu'elle permet de faire des descriptions profondes et riches sur des phénomènes singuliers (Yin, 1994).

S'il est vrai que l'étude de documents s'utilise en grande partie comme une technique de collecte des données complémentaire dans le cadre d'une recherche, il est tout aussi vrai qu'elle peut être employée comme l'unique technique de collecte (Bowen, 2009). En effet, il existe des recherches qualitatives portant sur les questions d'organisation qui reposent exclusivement sur l'étude des documents. C'est le cas de l'étude de Kamuzinzi (2007), Kamuzinzi et ses collaborateurs (2009), Masengesho et al., (2009), Fantauzzi et al., (2021), Hall et Lulich (2021). L'usage de l'étude de documents comme unique technique de collecte des données a généralement lieu lorsque le phénomène étudié a déjà eu lieu d'une part et lorsque le chercheur décide de mener son étude, d'autre part. Pour le cas de cette thèse, elle a été engagée alors que les activités afférentes à l'élaboration des programmes étaient déjà presque à leur terme. Ainsi, bien que peu présente dans l'analyse des organisations, l'étude de documents constitue néanmoins une technique de collecte rigoureuse et robuste pouvant permettre de rendre compte des phénomènes.

D'un point de vue épistémologique, l'étude de documents repose sur une visée essentiellement compréhensive. Elle est donc adossée sur le modèle des sciences de l'artificiel. Dans ce sens, elle permet non pas de mettre en relief les relations entre des variables ou les effets d'une variable A sur une variable B, mais de saisir finement les constructions qui s'opèrent au sein d'une organisation. Or, notre question de recherche va justement dans ce sens, car elle cherche à comprendre, à partir des activités liées à l'élaboration des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais, la cohérence qu'elle véhicule dans une situation de contradiction avérée.

De ce fait, cette question souhaite rendre compte d'un monde social. Étant donné que ce dernier n'est pas une simple chose mais un phénomène c'est-à-dire, une construction façonnée par des intentions humaines et que, par ailleurs, le cas d'étude (les programmes du ministère de l'Enseignement Supérieur) avait déjà eu lieu au moment de la collecte des données, comment reconstituer les activités ayant marqué l'élaboration de ces programmes ? À cette

question, Passeron (2001) offre un élément de réponse qui nous a semblé intéressant. Ce chercheur part de l'incipit shakesparien selon lequel le monde social est une théâtralisation. Ce processus social est joué par des personnages qu'on classe, traditionnellement, en deux grandes catégories : les acteurs et les agents. Toutefois, narrer le monde social sur la base de ces deux éléments (acteurs et les agents) requiert une observation directe. Elle permet ainsi de le saisir à travers leurs dires (la parole).

Or, les paroles des acteurs et des agents sont généralement énoncées en situation. De ce point de vue, elles ne peuvent être accessibles au moment où elles se déploient. La question qui se pose donc à ce niveau est celle de savoir : comment revoir des paroles d'acteurs sans qu'on y ait pu assister ? Dans le cas de cette étude, comment revoir les activités relatives à la mise en œuvre des programmes ayant débuté il y a près de sept ans ?

Pour surmonter cet écueil, Passeron (2001) propose la notion d'« actant ». Il avance que ce concept permet de fonder, d'un point de vue méthodologique, une description empirique du processus d'un système. Car du fait qu'il permet de passer de la langue à la parole, l'actant représente le « principe de description d'un système en acte » (Passeron, 2001, p. 23), parce qu'inscrit « dans la structure même du système, à la fois comme condition et comme conséquence du pouvoir de signifier propre à un système particulier de signes » (p. 24). En termes simples, l'actant est, dans la théorie linguistique, un moyen de faire vivre les paroles des acteurs et des actants.

Si l'actant constitue un élément à partir duquel il est possible de produire des significations d'un système et que les organisations matérialisent leurs structures par des discours, alors les documents peuvent, légitimement, constituer des instruments à partir desquels on peut comprendre les activités d'un système organisationnel. En prenant appui sur la perspective sociolinguistique offerte par Passeron (2001), on voit que les documents sont en mesure de nous offrir des éléments de description des activités relatives aux programmes. Une fois la technique de collecte des données déterminée, le problème qui se pose est celui de l'observation des unités d'analyse. Pour y parvenir, une grille d'analyse a été construite.

#### **4.4.2 Grille d'analyse**

Pour déterminer les unités d'observation, une grille d'analyse a été construite. Il s'agit d'un instrument contenant les indicateurs à partir desquels on observera les unités qui vont permettre d'apporter les éléments de réponse à la question de recherche qui est celle de savoir : « quelle logique de cohérence véhicule une planification marquée par une articulation contradictoire ?

À cette question, il a été formulé huit hypothèses dont une générale et sept spécifiques. Ces hypothèses sont les suivantes :

**HG** : La logique de cohérence prédominante dans une action concrète de planification (l'élaboration des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais pour le cas d'espèce) est fonction du (1) du but visé, (2) des ressources mobilisées, (3) de la nature de l'environnement, (4) du type de changement, (5) du mécanisme mis en œuvre.

**HS1** : La cohérence à logique rationaliste est la logique de cohérence prédominante si le but de l'élaboration des programmes est de concevoir un plan. Dans cette perspective, les ressources du plan sont des activités, l'environnement est marqué par une parfaite maîtrise des informations, le changement souhaité est la modification de l'organisation du travail et le mécanisme utilisé est la méthode de travail.

**HS2** : La cohérence à logique incrémentale est la logique de cohérence prédominante si le but de la conception des programmes est de faire des réaménagements. Dans ce sens, le plan fait appel au contexte comme ressource, l'environnement est marqué par une incomplétude des informations, le changement voulu par les managers est la modification des éléments du plan et la révision constitue le mécanisme utilisé.

**HS3** : La cohérence à logique contingente est la logique de cohérence prédominante si le but de la conception des programmes est de s'adapter ou s'ajuster aux paramètres de l'environnement. Dans une telle éventualité, les contraintes constituent les ressources du plan, l'environnement marqué par une quantité d'informations, le changement souhaité la modification du design interne de l'organisation, avec la restructuration comme mécanisme.

**HS4** : La cohérence à logique post-rationaliste est la logique de cohérence prédominante si le but de la conception des programmes est d'exposer un argumentaire. Dans cette logique, le langage (arguments) constitue la ressource du plan, l'environnement est caractérisé par des résistances, la modification de la perception d'une action est le changement souhaité, alors que la justification représente le mécanisme utilisé.

**HS5** : La cohérence à logique *sensemaking-sensegiving* est la logique de cohérence prédominante si le but de la conception des programmes est de créer de l'ordre. Dans cette perspective, l'orientation constitue la ressource du plan, l'environnement est caractérisé par des incompréhensions, la modification des dissonances est le changement souhaité tandis que la restructuration représente le mécanisme utilisé.

**HS6** : La cohérence à logique dépendance des ressources est la logique de cohérence prédominante si le but de la conception des programmes est de acquérir des ressources auprès des organisations externes. Dans ce sens, les normes constituent les ressources du plan,

l'environnement est caractérisé par une dépendance/pression, le changement souhaité la modification des relations avec l'environnement externe et le mécanisme utilisé à cet effet est la négociation.

**HS7** : La cohérence à logique discursive est la logique de cohérence prédominante si le but de l'élaboration des programmes est de trouver un consensus entre les différentes parties prenantes. Dans une telle perspective, les valeurs sont les ressources auxquelles recourent les planificateurs. L'environnement est caractérisé par des objectifs controversés/conflits, le changement voulu est la modification de la subjectivité des acteurs et la conciliation est le mécanisme utilisé.

Ces huit propositions constituent donc les réponses qui ont été formulées relativement à la question de recherche de cette étude. Pour opérationnaliser chacune de ces hypothèses, nous avons interrogé chaque théorie pour identifier les formes (modalités) que prend chacune de ces variables. Une fois que nous avons déterminé les modalités et les indicateurs de chacune de ces variables, elles ont été soumises à deux spécialistes des théories des organisations pour évaluation. Une fois que chacun d'eux nous a retourné le document, nous les avons comparés et, l'aide d'un troisième spécialiste, les différences qui se sont présentées entre les deux versions ont été résolues.

Les cinq variables (but, ressource, environnement, changement et mécanisme) choisis pour déterminer les conditions de prédominance de chaque logique de cohérence prennent des modalités différentes en fonction de la logique de cohérence, et leurs indicateurs aussi varient. Ces modalités et les indicateurs associés sont résumés par les tableaux suivants :

Tableau 14: tableau d'opérationnalisation des variables

Logique de cohérence dominante	Modalités				
	But	Ressource	Environnement	Changement	Mécanisme
Cohérence rationaliste	Préparer les actions à exécuter	Processus	Incertitude épistémico-substantive	Hiérarchique et rationnel	Coordination par la division du travail
Cohérence incrémentale	S'adapter aux aléas de l'action	Informations	Incertitude ontologico-substantive	Stratégique	Coordination par l'administration
Cohérence contingente	S'ajuster aux paramètres de l'environnement	Informations	Incertitude ontologico-substantive	Structurel	Contrôle
Cohérence post-rationaliste	Légitimer un choix <i>a posteriori</i>	Processus	Ambiguïté substantive	Psychologique ou interprétatif	Coopération complémentaire
Cohérence à logique sensemaking-sensegiving	Produire du sens partagé	Sens	Ambiguïté stratégique	Organisationnel	Cohésion-adhésion
Cohérence à logique dépendance des ressources	Mobiliser un soutien externe	Normes	Incertitude ontologico-institutionnelle	Institutionnel	Coopération communautaire
Cohérence à logique Communicationnelle	Rechercher un consensus	Normes	Ambiguïté institutionnelle	Politique	Cohésion-union

Source : auteur

Pour le recueil d'informations dans l'optique de tester ces propositions, on a conçu un autre tableau explicitant les indicateurs de chaque modalité en fonction de chaque logique de cohérence. Ce tableau constitue en réalité la grille d'analyse de la présente étude :

Tableau 15: Grille d'analyse

Logique de cohérence dominante	Indicateurs				
	But	Ressources	Environnement	Changement	Mécanisme
Cohérence rationaliste	Concevoir un plan	Activités	Parfaite maîtrise des informations	Modifier l'organisation du travail	Méthode de travail
Cohérence incrémentale	Faire des réaménagements	Contexte	Informations incomplètes	Modifier les éléments du plan	Révision
Cohérence contingente	Faire des ajustements	Contraintes	Grande quantité d'informations à traiter	Modifier le design interne de l'organisation	Restructuration
Cohérence post-rationaliste	Exposer un argumentaire	Langage (arguments)	Résistances	Modifier la perception d'une action	Justification
Cohérence à logique <i>sensemaking-sensegiving</i>	Créer de l'ordre	Orientation	Incompréhensions	Modifier les dissonances de l'organisation	Reconstruction
Cohérence à logique dépendance des ressources	Acquérir des ressources	Accords	Pressions/dépendance	Modifier les relations avec l'environnement extérieur	Négociation
Cohérence discursive	Trouver un terrain d'entente	Valeurs	Objectifs controversés/conflits	Modifier la subjectivité des acteurs	Conciliation

Source : auteur

#### 4.5 Technique d'analyse des données

Rappelons que la présente thèse est un travail de recherche de nature qualitative. En tant que tel, elle va essentiellement manipuler des données non statistiques, les discours, notamment. L'une des caractéristiques de ce type d'étude est la recherche « d'une expérience du monde-vie (*lebenswelt*), une transaction expérientielle, une activité de production de sens qui ne peuvent pas être réduits à des opérations techniques » (Paillé et Muchielli, 2016, p. 62). Dans le cas de cette étude, il est question de faire émerger le sens à partir des activités ayant marquées l'élaboration des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais (qui est ici ce qui est appelée une expérience du monde-vie).

L'analyse qualitative est également un type d'analyse dont les processus sont marqués par la typification des situations (Paillé et Muchielli, 2016, p. 56). Dans ce sens, faire une analyse qualitative revient à schématiser des situations concrètes, à les configurer à partir des éléments qui sont considérés comme étant leurs caractéristiques. Ce processus représente une espèce de catégorisation que le chercheur crée pour rendre compte d'une expérience du monde. Dans le cas de cette étude, ce processus se traduit par la catégorisation des logiques de cohérence. Il s'agit en quelque sorte des typologies de cohérence qui ont été élaborées sur la base des théories explicatives du concept de planification. À partir de cette catégorisation, il devient possible (du moins on l'espère), de rendre compte des activités relatives à la mise en œuvre d'une stratégie.

Une autre caractéristique à l'œuvre dans les processus d'une analyse qualitative est la recherche de formes ou « *gestalts* » (Paillé et Muchielli, 2016, p. 47). Cette démarche consiste à rechercher des ensembles cohérents de phénomènes permettant de comprendre ce qui « fait système » en rapport avec le phénomène étudié. En clair, il s'agit d'un processus qui permet de définir la « structure d'un phénomène » et d'en arriver à une « forme ». Toutefois, il est à noter que le raisonnement inverse est possible, c'est-à-dire qu'il est possible de partir de la définition d'une « forme » et donner, après, ses caractéristiques (sa structure).

Cette démarche est en réalité portée par l'approche configurationnelle. Une configuration n'est rien d'autre qu'une forme qu'on donne à une chose, soit sur la base des éléments théoriques, soit sur la base des éléments empiriques. Cette approche d'analyse postule que l'organisation ne peut être mieux saisie que si on l'analyse dans une perspective systémique et de ce fait, elle doit être perçue comme un ensemble d'éléments interconnectés (Fix, Mark et Cambré, 2013). Il s'agit, dans le cadre d'une analyse relative à un phénomène organisationnel, de procéder à un découpage

de ce dernier en ses parties. En clair, cette façon d'étudier et de penser l'organisation est focalisée sur les relations des ensembles et des sous-ensembles d'un système organisationnel (Fix, Mark et Cambré, 2013). Partant de là, on peut donc aisément voir son lien direct avec l'approche processuelle car les deux convoquent des opérations de découpage dans la recherche de la compréhension. Cette vision holistique de l'organisation constitue aujourd'hui une des idées centrales dans l'étude des organisations.

Ainsi, convoquer des formes ou des configurations dans la pratique d'une analyse qualitative sous-entend que cette étude fait appel à la technique d'analyse appelée analyse configurationnelle ou en encore analyse structurale. Paillé et Muchielli (2016) la présente comme une technique d'analyse qui consiste à « expliciter des analogies configurationnelles et de fonder la définition de ces analogies sur l'explication à la fois d'éléments structuraux et de relations comparables entre éléments comparables » (p. 166). Rapporté à cette étude, il a été exposé, dans le chapitre 3, cinq variables (but, ressource, environnement, changement et mécanisme) communes aux logiques de cohérence. Ces variables présentent les analogies des logiques de cohérence. À la section précédente (section 3.4), la structure de chaque logique de cohérence a été présentée à travers deux tableaux d'opérationnalisation (tableaux 13 et 14). À partir du travail de construction et de synthèse théorique de cette étude (chapitre 2 et 3) et qui ont débouché ce qui a été dénommé les « logiques de cohérence », l'analyse configurationnelle qui est mobilisée au niveau de la construction, a donné lieu à des typologies (ou de typifications), c'est-à-dire des constructions sociales élaborées sur des bases théoriques.

#### **4.6 Déroulement de la collecte des données**

La collecte des données s'est déroulée en deux grandes étapes. Lors de la première étape, nous sommes allés à la rencontre de l'un des responsables de la coordination des programmes. Muni de la lettre qui nous autorisait à avoir accès aux documents nécessaire à cette étude, nous lui avons expliqué que nous sollicitons les documents retraçant les activités des programmes. Il nous a présenté la grande armoire (large d'un mètre et long d'à peu près deux mètres) où sont archivés ces documents en nous expliquant qu'il n'est pas possible de mettre tout son bureau à notre disposition. De ce fait, il a suggéré que nous précisions les documents dont nous avons besoin pour que la fouille et le repérage soient plus simple.

Nous lui avons expliqué qu'il était difficile pour nous de citer les documents dont nous avons besoin car on est étranger aux activités de la mise en œuvre des programmes ; mais aussi aux

documents relatifs à la pratique d'une action concrète de planification. Sur ces entrefaites, il a néanmoins, sur notre demande, présenté de manière très brève quelques étapes de la mise en œuvre des programmes. C'est ainsi que nous lui avons demandé les documents relatifs à ces activités qu'il venait de citer. Puis il demanda à voir le projet de recherche pour s'assurer de la formalité de l'intention de cette étude. Ne l'ayant pas en copie physique à cet instant, il nous donna rendez-vous pour deux jours plus tard. Malheureusement, le jour du rendez-vous nous ne l'avons pas trouvé. C'est finalement une semaine et demie après que nous avons pu le rencontrer à nouveau.

Ce jour, lorsqu'il est arrivé à son bureau nous nous sommes immédiatement précipités vers lui. Lui rappelant le rendez-vous et la suggestion qu'il nous avait faite, on lui a présenté le projet. Il l'a feuilleté en quelques minutes. Puis, il a demandé la liste des documents que nous voulions. N'ayant pas pu le faire, nous lui avons rétorqué que les documents relatifs aux réunions peuvent nous aider. C'est ainsi qu'il a demandé à sa secrétaire de nous donner « tout ce qu'il y a là (dans les ordinateurs) comme rapport de réunions ». C'est ainsi qu'on a eu une dizaine de documents. À l'intérieur de ce lot de documents, il y avait quatre comptes rendus de réunion (février 2015, mai 2015, février 2019 et mai 2019), deux présentations « power point » de l'expert, et cinq documents de projet des programmes 242 et 243 révisés de 2017 et 2018 et 2019. C'est grâce à ces documents que les premières pages des résultats de cette étude ont été produites.

La seconde partie de la collecte a consisté à compléter les documents fournis lors de la première étape. En effet, en parcourant ces documents, nous nous sommes rendus compte que d'autres documents pouvant permettre de comprendre le déroulement des activités relatives à la conception des programmes étaient mentionnés. Il s'agissait par exemple des termes de références, des circulaires, notes de services, des décrets, des documents de travail... Aussi, les programmes ont débuté depuis 2014, mais les documents mis à notre disposition ne parlaient point des activités de cette année-là. En nous renseignant auprès de quelques cadres de ce service, ils nous ont fait savoir que les séminaires-ateliers (qui sont une activité centrale dans la planification des programmes) ont lieu chaque année. Or, dans les premiers documents qui nous ont été remis, ceux relatifs aux années 2016, 2017 et 2018, sont absents ainsi que les termes de références et les interventions formelles des acteurs. C'est ainsi que sur la base de ses éléments, nous avons saisi par écrit le responsable de la coordination des programmes pour lui demander les documents manquants.

Après avoir fait la demande, nous nous sommes rendus une dizaine de fois au secrétariat du responsable mais nous ne tombions presque jamais sur la dame à qui le dossier avait été côté. Ces va-et-vient nous ont pris un peu plus d'un mois. Voyant la peine que nous éprouvions par notre constante présence sur les lieux, un de ses collègues après nous a reçu et nous demandé étonnement :

- « C'est vous qui demandez les termes de référence ? »
- Et moi de lui répondre : « Oui Monsieur »
- « Hum » réagit-il. Et il ajouta « Qui va vous donner ça ? En tout cas... le directeur a déjà été assez gentil avec vous ».

Après quelques échanges dans lequel nous lui expliquions tout en le rassurant qu'il n'y avait aucun danger pour les documents que nous sollicitons et que nous en ferons un usage strictement académique, il nous donna le contact de la dame à qui notre dossier avait été coté pour que nous l'appelions. Il nous a par ailleurs refait comprendre la « délicatesse » qu'il y avait dans certains des documents que nous demandions, notamment les termes de référence. Une fois sorti, nous l'avons eue au téléphone. Elle nous a expliqué que jusque-là, le chef n'avait encore donné aucune instruction quant à la suite de notre requête. Elle nous rassura toutefois qu'elle était en chemin pour le bureau et qu'elle le lui rappellerait. Le week-end, elle nous fit un message nous demandant de passer lundi à 13 heures.

Ce lundi en question, nous y étions à l'heure dit. Mais elle nous fit savoir que le chef était encore en réunion. Il finit à 17 heures et lorsqu'il arriva dans son bureau nous sommes allés le voir. Il nous a reçus et on a échangé juste deux minutes, pour les civilités d'usages. C'est ainsi qu'il nous a priés, du fait de la fatigue et du supplice que cela lui infligeait, de bien vouloir repasser le lendemain à partir de 8 heures. Nous sommes revenus le lendemain, à l'heure indiquée. Nous l'avons trouvé dans son bureau et nous a gentiment reçu. Il a suggéré que nous lui re-expliquions les raisons pour lesquelles nous sollicitons les documents listés car les explications que nous lui avions données la veille lui restaient floues. Chose qui a été faite, volontiers. S'en est suivi un débat très amical qui dura à peu près 30 minutes. Nous lui avons réexpliqué l'objet de notre étude, et ce qu'est la planification (chose sur laquelle il a insisté et sur laquelle nous avons des visions différentes). Nous lui avons également présenté quelques éléments du cadre théorique ainsi que la méthodologie de l'étude. Nous avons insisté sur les raisons qui fondent le choix des documents que nous sollicitons auprès de lui. Au regard de la réticence que les nouveaux documents que nous

demandions a suscité, nous sommes venus muni de la première partie de l'analyse (fait sur la base des premiers documents mis à notre disposition). Nous le lui avons présenté pour qu'il voie et témoigne de l'orientation du travail. Il le prit et le parcourut. Il comprit l'orientation de notre travail. Même si jusque-là des doutes subsistaient toujours chez notre interlocuteur. Il nous recommanda, par la suite, de travailler avec les documents de travail. Sachant que cela pourrait devenir une autre paire de manche en termes de fouille des archives (vu que durant toutes nos visites dans ce service, ses collaborateurs s'en plaignaient et nous en parlaient), nous lui avons dit que nous pouvions nous limiter aux comptes rendus de réunion.

Constatant notre insistance et notre témérité, Monsieur le directeur nous amena vers son secrétariat demandant qu'on nous donne les comptes rendus de réunions que nous demandions. Sa collaboratrice à qui le dossier avait été coté se mit à fouiller, avec beaucoup de peine, les archives de leur service. À l'issue de la fouille au bout de deux heures, seuls trois comptes rendus de réunion nous ont été remis sur les cinq manquants. Bien que notre demande indiquait d'autres documents, nous les avons fait passer sous silence pour ne pas être gênant ou de trop. Bien que les documents qui nous ont été donnés ne constituaient pas la totalité de ce que nous voulions, nous nous sommes arrangés à faire avec. C'est dès ce jour que notre constante permanence auprès de cette institution diminua.

#### **4.7 Description de la méthode d'analyse**

L'analyse des documents a débuté par une lecture flottante des documents. L'objectif de cette démarche était de prendre contact avec le corpus. D'avoir une idée sur sa structure. Par la suite, on a procédé au découpage de ces documents en ses différents épisodes à partir de l'analyse des systèmes de communication. Ce découpage nous a permis d'obtenir les sept épisodes suivants :

- Élaboration des documents de projet des programmes (février 2015)
- Rédaction des documents de projets 242 et 243 (mai 2015)
- Élaboration du cadre de dépense à moyen terme et l'actualisation des programmes 242 et 243 (mai 2016)
- Finalisation des documents de projets des programmes 242 et 243 (novembre 2016)
- Finalisation de la charte de gestion (novembre 2018)
- Actualisation et finalisation des documents de projets 242 et 243 (février 2019)
- Actualisation des programmes et du cadre de dépense à moyen terme (mars 2019)

Ensuite, en nous servant de l'analyse par les phases, chaque épisode a été divisé en ses différentes articulations ou séquences. En termes d'analyse, chaque articulation est représentée par un tableau. Au total on a eu 27 articulations, ce qui équivaut à 27 tableaux (voir annexe 2). Dans chacun des tableaux, il est question d'identifier la logique de cohérence dominante dans chaque séquence. Pour le faire, un tableau d'analyse à trois colonnes pour chaque séquence a été construit (voir annexe 2). Dans la première colonne, les différentes variables de notre modèle d'analyse ont été reconduites. Ces variables représentent en réalité les thèmes d'observation, pendant que leurs différentes modalités constituent les dimensions à observer. Dans l'approche méthodologique de l'analyse structurale de Paillé et Muchielli (2016), ils parlent d'unités d'analyse pour les premières et de sous-unités d'analyse pour les secondes.

Pour ce qui est de la seconde colonne, y sont insérés les indices à partir desquels il est possible de retrouver les éléments relatifs à une variable dans les documents et/ou les discours analysés. Par indice, il faut entendre toute trace qui permet d'identifier explicitement ou inférer sans équivoque les éléments ci-après : le but, la ressource, l'environnement, le changement et le mécanisme. L'identification de ces éléments participe à une délimitation de la logique de cohérence dominante dans l'action de planification. Enfin, la troisième colonne, qui est la dernière, fournit des indications sur la signification à donner aux indices retenus. La signification donnée à chaque indice se fait sur la base des éléments de la grille d'analyse. Lorsqu'il n'y avait pas d'éléments de corroboration entre un indice et les éléments de la grille d'analyse, on inscrivait comme signification dans la case de la variable correspondante la mention « pas de corroboration des éléments de la grille d'analyse ».

Aussi, comme le recommande la plupart des ouvrages de méthodologie d'analyse qualitative, on a procédé à un codage tout au long de l'analyse. Ainsi, le code « ep », renvoie à l'épisode dont il est question. Ainsi, les sous-codes « ep 1 », « ep 2 », « ep 3 », « ep 4 », « ep 5 », « ep 6 » et « ep 7 » renvoient respectivement au premier, deuxième, troisième, quatrième, cinquième, sixième et septième épisode. Le code « tab » concerne le tableau pris en considération au sein de l'épisode qui est analysé. Ainsi, les sous-codes « tab 1 », « tab 2 »... précisent le numéro du tableau à partir duquel l'analyse est faite. Le code « ru » fait référence à la variable qui est analysée dans un tableau. Lorsqu'on écrit « ru 1 », « ru 2 », « ru 3 », « ru 4 », « ru 5 », on fait respectivement référence à la variable « but », « ressource », « environnement », « changement » et « mécanisme ». Et enfin, le code « lign » renvoie à la ligne de la rubrique concernée. Ce code est important parce que certaines

rubriques présentait plusieurs éléments à la fois. Par combinaison, on a eu des codages à quatre codes du type « ep 2, tab 3, ru 4, lign 6 ». Ce dernier signifie que nous sommes à la troisième séquence de l'épisode 2, et on y analyse l'un des indices de la variable changement.

La présentation des résultats s'est faite par épisode, dans un tableau de synthèse à double entrée. L'entrée verticale représentant les cinq variables de notre modèle d'analyse et l'entrée horizontale représentant les différentes séquences. Sur la base des indices identifiés dans les comptes-rendus de réunion, il a été indiqué dans chaque colonne la modalité la plus représentative de chaque variable. Puis, nous avons fait un comptage exact des différentes modalités pour définir la logique de cohérence prédominante dans chaque séquence. Ensuite, nous avons fait un comptage horizontal des logiques de cohérence de chaque séquence et celle qui avait le plus grand nombre d'occurrence était considérée comme la plus dominante.

En ce qui concerne l'interprétation des données, elle a été réalisée par la recherche d'éléments contradictoires dans la structure de chaque logique de cohérence. Celles qui se sont présentées avec une structure cohérente (sans éléments de contradiction) n'ont pas été prises en compte en raison de leur incapacité à nous aider à comprendre le problème posé par la recherche. Toutefois, lorsque, dans l'épisode, les justifications de la cohérence nous ont donné des résultats de parité (comme cela apparaît dans le septième épisode), la justification de la cohérence dominante a été déterminée à partir de la variable « but » la plus dominante de l'épisode.

Une fois ces éléments retrouvés dans les documents et classés dans les tableaux, l'analyse a consisté à faire des narrations centrées sur les activités des acteurs, à travers la recherche « d'une chaîne logique et d'indices de preuves » (Miles et Huberman, 2003, p. 466). Dans ce cadre, il est question de mettre en relief les « actions quotidiennes, répétitives, les routines et, au contraire, la créativité de l'agir » (Dumez, 2011, p. 49). Dans les séquences de chaque épisode, la narration est centrée sur la manière dont les variables centrales de la grille d'analyse sont actionnées par les acteurs. La description est faite en indiquant le « but recherché », « la ressource mobilisée », « la nature de l'environnement », « le changement souhaité » et le « mécanisme à l'œuvre ». Elle intègre, par ailleurs, les facteurs évènementiels propres au système d'analyse des processus à savoir : le contexte et ses ingrédients, les moteurs, les bifurcations, en plus des séquences. Ceci dans l'optique d'avoir une description dense (*thick description*).

#### **4.8 Validité de la recherche**

Pour la validation de cette étude, nous sommes partis des différentes variables de la grille d'analyse sur lequel est adossé le modèle que propose l'étude, des variables qui ont été identifiées (but, ressource, environnement, changement et mécanisme) et des théories convoquées. Puis, chaque théorie a été interrogée pour identifier les formes (modalités) que prend chacune de ces variables. Puis, à travers un questionnement analytique, chaque théorie a été interrogée pour identifier les formes que prend chacune de ces variables.

Une fois que les modalités de chacune de ces variables ont été déterminées, nous avons obtenu une grille d'analyse initiale. Cette dernière a été soumise, par courriel, à deux spécialistes des théories des organisations pour une lecture critique. Ces chercheurs ont été choisis sur la base de leur expertise et leur expérience en matière de théorie des organisations. Le premier a validé la grille à partir du critère de transférabilité, estimant que la grille proposée peut être appliquée à des systèmes autres que celui de la planification de l'Enseignement Supérieur. Pour ce qui est du second expert, il s'est appuyé sur le critère de fécondité, en expliquant que la grille d'analyse est intéressante par sa nouveauté ; nouveauté non seulement dans sa perspective (stratégique) mais aussi dans la combinaison de théories « rivales ».

Seulement, le retour de ces deux experts présentait une forte divergence au niveau des modalités de la variable « environnement », car le premier a privilégié une approche par le type d'incertitude (faible, modéré et fort) alors que le second privilégia une approche par l'objet de l'incertitude (substantif, stratégique et institutionnelle). Face à ce dilemme, nous avons recouru à un troisième spécialiste, plus expérimenté que les deux précédents. Ce dernier nous a orienté vers une approche qui combine les deux approches proposées par les spécialistes précédents, tout en se prêtant parfaitement aux théories mobilisées. C'est sur la base de cet avis (intégratif) que le modèle présenté a été retenu.

Pour ce qui est de la validité de l'étude, il est généralement admis que la qualité du dispositif méthodologique employé par une recherche est fortement corrélée à la fiabilité de son ou ses instruments d'une part, et à la validité de ses résultats, d'autre part. D'autres travaux y ajoutent la confirmabilité et la transférabilité comme critères permettant de créditer la validité à un travail de recherche.

Seulement, ces critères semblent exclure non seulement le contexte mais aussi le travail même du chercheur, en accordant plus d'importance aux résultats. Ici, ce qui est primordial c'est de savoir

si les résultats obtenus peuvent être fiables, confirmables ou transférables. Or, dans un travail de recherche employant une démarche qualitative, il est difficile de détacher le chercheur de son terrain, de son contexte et des données qu'il va produire. Le contexte dans lequel le chercheur mène son étude évolue sans cesse et la relation avec son terrain de recherche se transforme également, forcément avec une incidence sur ses résultats. Le contexte est donc, dans une recherche qualitative, un élément porteur de sens.

Partant de là, il devient difficile d'avoir la confirmabilité, la transférabilité et la fiabilité comme critères d'évaluation de la validité scientifique d'un travail de recherche. La raison est que ces critères ont une focalisation davantage axée sur les résultats produits que sur la démarche par laquelle le chercheur y est arrivé (Proulx, 2019). En outre, il est difficile de confirmer, transférer et de tester les résultats d'une recherche parce qu'il sera difficile, voire impossible, que les conditions soient exactement les mêmes. Cette démarche pose, en soi, un problème d'évaluation de la recherche parce qu'elle définit, dans une approche partielle, des seuils qui disent ce qu'est une bonne recherche et ce qui ne l'est pas. Ces critères apparaissent inadéquats pour les recherches qualitatives, comme l'illustre cet extrait :

Les propos précédents rendent saillants le fait-, et ce, tant pour la transférabilité, la reproductibilité, la crédibilité que la confirmabilité- qu'on ne peut pas couper la façon d'arriver aux résultats des résultats eux-mêmes : les faits ne sont pas indépendants de quand les résultats ont été produits, comment ils ont été obtenus et qui les a faits. Ces critères, reformulés ou non, ne représentent plus des enjeux actuels en recherche qualitatives (Proulx, 2019, p. 62).

Par cet extrait, cet auteur fait savoir que l'appréciation d'un travail de recherche, surtout qualitatif, doit se faire en prenant en compte l'ensemble du processus de recherche et non se focaliser sur un seul aspect. Dans cette perspective, les critères cités supra sont inadaptés pour les travaux de recherche qui recourent à une analyse qualitative, surtout quand on connaît le caractère itératif de ces derniers. À partir de ces considérations, une question se pose : comment évaluer la validité scientifique d'un travail de recherche de nature qualitatif ?

À cette question, Proulx (2019) suggère que la validité scientifique d'un travail de recherche qualitatif repose sur les apports de la recherche dans la connaissance d'un phénomène et sur les manières de les aborder. Étant donné que les recherches qualitatives sont, par essence, des recherches à visée compréhensive, leur validité réside dans « ce qu'elles génèrent » (Proulx, 2019, p. 64). Ainsi, pour l'appréciation de la validité d'un travail de recherche qui emploie une analyse

qualitative, il est préférable de s'appuyer sur ce qu'il appelle la « générativité ». Par cette dernière, il faut entendre « la capacité pour une recherche qualitative de stimuler et de participer à la production de nouveaux objets, de nouvelles perspectives, de nouvelles méthodes de cueillette, etc. » (Valero et Vithal, 1998, cité dans Proulx, 2019, p. 63). Une telle approche a pour intérêt « la génération de nouvelles idées, de nouvelles façons de faire, de nouvelles occasions de donner un sens, de nouvelles avenues à explorer, etc. » (Proulx, 2019, p. 64). Cette approche rompt radicalement avec la vision conventionnelle ou de la recherche qualitative classique. Elle lui donne un nouveau statut qui l'éloigne du cadre technico-rationaliste. Elle promeut une approche plus ouverte sur les compréhensions et la production d'idées en termes de contribution et d'avancement, de même qu'à des futurs possibles (Proulx, 2019). Selon cet auteur, le potentiel de générativité d'une recherche s'apprécie à l'ensemble de la recherche. Elle touche la façon de formuler les questions de recherche, les outils méthodologiques et d'analyse, en passant par la manière d'aborder et de concevoir les enjeux, les ancrages théoriques jusqu'aux résultats eux-mêmes.

Une recherche qualitative est valide du point de vue scientifique lorsqu'elle génère des compréhensions nouvelles ou des idées nouvelles. La créativité est au centre de cette approche de la validité scientifique. Puisque ce critère va dans le sens de la renaissance telle prônée par Njoh-Mouelle (1998). C'est donc sur elle (la générativité) qu'il convient d'apprécier la validité scientifique de cette étude.

## **4.9 Limites méthodologiques et considération éthiques**

### **4.9.1 Limites méthodologiques**

Si on se réfère à la méthodologie globale employée par cette étude, on peut lui faire deux grandes critiques. La première critique porte sur l'approche d'analyse qui est de type processuel. Lorsqu'une étude adopte une telle approche, cela veut dire qu'elle aura un regard centré sur le déroulement des activités en situation. Dans cette optique, le travail du chercheur consiste, dans la mesure du possible, à vivre le déroulement des activités, à y être quand elles ont lieu. Il peut, dans cette logique, participer aux réunions, aux conférences, séminaires en observant minutieusement et progressivement les actions et interactions des acteurs. Comme on l'a vu à la sous-section 3.2.1, c'est la raison pour laquelle elle est qualifiée « d'ultra-empiriste ». Or, ce type de démarche est généralement employé par des chercheurs-invités. Ils sont appelés de manière occasionnelle soit en tant que consultants, conseillers spécialisés, ou par des praticiens qui prennent du recul par

rapport à leurs activités professionnelles. Dans cette optique, les résultats obtenus à l'issue de ce type de recherche proviennent généralement des informations collectées ou cueillies *in situ*. Mais, dans le cadre de cette étude, il n'était pas possible de recueillir les données par une immersion directe. La raison de cette impossibilité est d'ordre temporel. Car lorsque on débute cette étude (en 2019), les activités des programmes sont déjà presque à leur terme. Si on essaie une immersion directe, on aura juste une infime partie de leurs activités, qui ont pourtant commencé en 2014. Face à cette contrainte temporelle, il ne restait qu'une alternative : le recours aux documents. C'est la raison pour laquelle on a sollicité les écrits qui retracent les activités qui ont présidé à l'élaboration des programmes.

La deuxième limite de cette porte sur la source de collecte des données. Il est généralement admis et même préconisé que l'étude de documents soit combinée avec une autre technique de collecte des données comme le questionnaire ou le guide d'entretien. Pourquoi cela n'a pas été fait dans le cadre de la présente étude ? Pour ce qui est du questionnaire, il était difficile d'en faire recours car s'il est vrai que les programmes sont gérés par un ensemble d'acteurs, il est tout aussi vrai que seuls quelques acteurs de ces services (une dizaine à peu près) étaient concernés de manière directe. Or, l'usage du questionnaire faisant appel à des outils statistiques dans le cadre de ces analyses, il n'était pas possible d'en faire recours pour des raisons d'accessibilité et surtout de représentativité, au sens statistique du terme. Pour ce qui est de l'usage du guide d'entretien, on n'a pas pu l'utiliser parce que l'analyse de la conception des programmes s'est faite sur la base d'un découpage de ses activités en épisodes. Ces derniers ont eu lieu en des périodes bien précises. Vu que l'analyse s'est focalisée sur chacun de ces épisodes, il était difficile que chaque acteur décrive avec précision le contenu des activités de chacun de ces épisodes qui, de surcroît, ont eu lieu il y a des semaines, des mois et même des années. Cette difficulté est légitimée par les théories incrémentale et contingente, qui ont montré que l'homme a des capacités cognitives limitées. Par conséquent, engager des entretiens avec des acteurs se serait heurté à la fiabilité des informations car difficiles de les restituer avec fidélité. Par ailleurs, au-delà des risques liés à la qualité de l'information, il y a qu'une collecte des données par les entretiens aurait favorisée des arrangements dans le récit (des potentiels interviewés) comme l'a exposée la théorie de la post-rationalisation. L'objectif de donner l'impression que l'action obéit toujours à des principes rationnels. C'est fort de toutes ces raisons que la présente étude s'est limitée à l'étude des documents.

#### **4.9.2 Considérations éthiques de l'étude**

La question de l'éthique de la recherche est aujourd'hui incontournable. En tant que système déontologique appliqué au processus de recherche, tout chercheur est appelé à s'y conformer pour des raisons de transparence. Dans ce cadre, l'Université a mis un sur pied une politique d'éthique de la recherche par lequel tout chercheur doit passer. Elle consiste, de manière générale, à faire une demande d'autorisation de recherche signé par monsieur le Doyen ou tout autre personne compétente. Cette autorisation devient en réalité une carte à partir de laquelle il devient possible de solliciter des informations auprès des institutions sur lesquelles porte la recherche.

C'est sur la base de cette exigence que nous avons commencé par solliciter l'établissement d'une autorisation de recherche afin d'avoir des informations préliminaires dans l'optique de légitimer l'objet de cette recherche et introduire une demande au ministère de l'Enseignement Supérieur pour avoir accès aux statistiques de cette institution, par l'entremise du service du courrier. C'est à peu près deux mois et demi plus tard que nous avons eu la réponse (favorable) à notre requête. Ce papier nous a ainsi amené à la division de la planification, de la prospective et de la statistique. Nous sommes allés rencontrer le chef service de la statistique muni de notre lettre signé par Monsieur le Secrétaire Général ainsi que de l'autorisation de recherche fournie par notre Faculté. Cette division a mis à notre disposition les annuaires statistiques du ministère de l'Enseignement Supérieur de 2015 à 2017. Comme nous l'avons dit, ces informations nous ont permis de construire la problématique de l'étude.

Quelques mois plus tard, nous nous sommes rendus à nouveau au service de planification pour avoir toutes les informations relatives à la gestion des programmes. Nous y avons rencontré le chef de division qui a nous expliqué que la gestion des programmes sur lesquels porte notre étude n'est pas du ressort de sa division. Néanmoins, il nous a référé à un de ses collaborateurs. Nous avons pris directement attache avec ce dernier en lui expliquant clairement les informations dont nous avons besoin dans le cadre de l'étude. Il nous a dit pratiquement la même chose que son chef. Mais en plus, il nous a référé à une autre direction dans laquelle nous pourrions avoir les informations dont nous avons besoin. C'est ainsi que nous nous sommes retrouvés dans le service qui est en charge de la coordination des programmes. Nous nous sommes rendus chez le responsable des activités des programmes muni de la lettre qui demande qu'on mette à disposition toutes les informations dont nous avons besoin.

## **Synthèse chapitre 4**

Ce chapitre sur la méthodologie a permis de décrire, à travers une discussion scientifique, la démarche générale de cette étude. Il y a été présenté le type de l'étude (qualitatif) ainsi que son fondement épistémologique. Par la suite, il a été exposé l'approche de recherche ainsi que le type d'échantillon sur lequel repose l'étude. Ayant fait le choix de l'analyse processuelle comme démarche d'analyse et les événements comme échantillon, on a exposé les éléments théoriques (contexte, ingrédients, moteurs, bifurcations, séquentialisation) qui fondent la possibilité d'en faire une analyse fructueuse. Par la suite, une discussion des différentes approches méthodologiques qui permettent d'étudier de manière concrète les événements qui ont lieu dans une organisation ont été faites. Pour quitter du théorique vers l'empirique, on a formulé des propositions à partir desquelles une grille d'analyse a été construite. Cette grille présentait la structure propre à chaque logique de cohérence à identifier. Pour recueillir les informations, on a fait recours à l'étude de documents. Ces derniers ont été constitués par des documents administratifs en rapport avec les activités relatives aux programmes. L'analyse de ces documents s'est faite par le biais d'une analyse configurationnelle. Pour ce qui est de la validité, on a montré en quoi les critères classiques de validité (fiabilité, confirmabilité, reproductibilité...) étaient limités et que le critère à partir duquel il est préférable d'apprécier cette étude est la générativité.

## **Synthèse deuxième partie**

Cette partie visait deux objectifs majeurs : premièrement d'exposer les fondements épistémologiques de l'étude ; deuxièmement décrire la démarche méthodologique. Dans la partie relative à l'épistémologie, nous y avons débuter par la présentation les deux grands modèles de science qui gouvernent l'univers académique, en l'occurrence le modèle des sciences de la nature d'une part, et le modèle des sciences de l'artificiel. Le premier postule que la connaissance scientifique est celle qui ambitionne de mettre en exergue les relations qui existent entre des phénomènes, à partir d'un modèle expérimental. Alors que pour le second, le but de la science est de développer des connaissances relatives au fonctionnement et à l'évolution d'artefacts dans leur contexte. Grace à cette distinction, il a été possible de positionner cette étude par rapport à ces deux modèles.

Ensuite, nous avons présenté les 5 principaux paradigmes épistémologiques : le paradigme épistémologique positiviste logique, le paradigme épistémologique réaliste scientifique, le paradigme épistémologique scientifique critique, le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, le paradigme épistémologique interprétativiste et le paradigme épistémologique constructiviste au sens de Guba et Lincoln. Chaque paradigme a été décrit selon les hypothèses qui les fondent. Mais pour des raisons de clarté et d'aisance, ces cinq paradigmes ont été regroupé autour de deux à savoir : le paradigme positiviste et le paradigme interprétativiste. Cette partie s'est achevée par un modèle d'analyse construite sur les bases des éléments théoriques fournis par la revue de la littérature.

Pour ce qui est du chapitre sur la méthodologie, nous y avons exposé le type de l'étude (qualitatif) et avons abordé à la suite les questions relatives à l'échantillonnage et à l'échantillon. Dans ce sens, il a été indiqué que l'étude recourra à l'échantillonnage d'acteurs et l'échantillon sera constitué d'événements. Par la suite, il a été fait mention de ce que l'approche processuelle, l'étude de cas seront respectivement l'approche d'analyse et la stratégie d'investigation. En plus d'avoir décrit la grille d'analyse construite à partir des cinq variables retenues (but, ressource, environnement, changement et mécanisme), il a été indiqué que l'étude de documents, l'analyse configurationnelle et la générativité constituent respectivement la technique de collecte des données, la technique d'analyse et la logique de validité. Cette partie s'est achevée par la présentation des limites de l'études ainsi que ses considérations éthiques.

**TROISIÈME PARTIE : LOGIQUES DE COHÉRENCE DOMINANTES  
DANS LA PLANIFICATION DES PROGRAMMES ET CONFRONTATION  
À LA LITTÉRATURE EXISTANTE**

Cette partie porte sur les résultats obtenus relativement à l'objet de la recherche et du sens qu'ils peuvent revêtir au regard de la littérature existante. De ce fait, cette partie est subdivisée en deux chapitres. Le premier chapitre porte sur les logiques de cohérence qui traversent les programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais tout au long de leur conception. Cette analyse est faite à partir des épisodes ayant marqués cette élaboration ainsi que des différentes articulations de chaque épisode. Le deuxième chapitre quant à lui va consister en une interprétation de ces résultats. Il sera question de donner du sens à la logique ou aux logiques de cohérence qui émergent de l'analyse, par une mise en relation avec les éléments théoriques convoqués tout au long du chapitre 2.

## **CHAPITRE 5 : LOGIQUES DE COHÉRENCE VÉHICULÉES PAR L'ÉLABORATION DES PROGRAMMES DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR CAMEROUNAIS**

Dans le chapitre précédent, il a été présenté la démarche méthodologique qui sous-tend ce travail. Dans le présent chapitre, il est question de faire une analyse des logiques de cohérence sur la base des différents documents qui retracent les activités sur les programmes. Pour une meilleure compréhension du déroulement de l'élaboration, l'analyse de ces documents va se faire par épisode et de manière chronologique (2015, 2016, 2018, 2019). Chaque épisode est découpé en séquences. Chaque séquence est analysée à travers une recherche d'indices relatifs aux cinq variables constituant la grille d'analyse (but, ressources, l'environnement, changement et mécanisme). À la fin de chaque épisode, une synthèse est faite en dégagant la logique de cohérence dominante.

## **5.1 Premier épisode : élaboration des documents de projets (février 2015)**

Cette rencontre est en réalité une prolongation de celle d'avril 2014. Cette dernière avait, entre autres, pour objectifs d'élaborer les documents de projet des programmes. Toutefois, compte tenu du temps, le travail entamé n'a pas pu être mené à son terme. Trois principales séquences ont marqué cet épisode : l'intervention du coordonnateur des programmes et président de séance, l'intervention des experts et les travaux en ateliers. L'analyse va consister à faire ressortir la logique de cohérence véhiculée par chaque séquence.

### **5.1.1 Logique de cohérence véhiculée par l'intervention du président de séance**

En prenant appui sur la grille d'analyse, on constate d'emblée que le but de cette rencontre va dans le sens de la conception d'un plan. En effet, le titre de la rencontre en lui-même est fort évocateur à ce propos car il parle de « [...] l'élaboration des documents de projets de programmes 1 et 2 ». À partir seulement du libellé de la rencontre, on constate que le but recherché par les concepteurs est la conception d'un plan, étant entendu qu'un programme est une composante essentielle d'un plan.

Le déroulement de cette rencontre débute par l'intervention du président de séance. Dans son propos liminaire, il rappelle une fois de plus l'objet de la rencontre en insistant sur « la finalisation des programmes 1 et 2 » (ep 1, tab 1, ru 1, lign 2). Cette insistance vient de ce que la rencontre précédente n'a pas mené ses activités à terme, comme cela était prévu. Dans ce sens, l'intervention du coordonnateur évoque l'achèvement d'un plan débuté lors de la rencontre d'avril 2014. Ainsi, le but de l'intervention du responsable de la coordination des programmes est la conception d'un plan débuté depuis avril 2014. Par ailleurs, le fait que son intervention soit caractérisée par des mots et expressions tels que « élaboration des documents de projets de programmes 1 et 2, finalisation des cadres logiques, production des éléments du document-projet », sont une fois encore la preuve que la conception du plan est le but.

Aussi, en regardant de plus près, on constate que le mot introductif du coordonnateur ne vise pas seulement la conception du plan. En effet, son allocution parle également de la « convocation d'une équipe restreinte » (ep 1, tab 1, rub 1, lign 3) dans le cadre de la finalisation des programmes 1 et 2. Ici par contre, l'intervention du responsable de la coordination des programmes témoigne de la mise en branle d'un réaménagement au regard de la nature de la nouvelle équipe qui prend part à cette rencontre.

Pour déterminer ce but, le coordonnateur recourt à deux principaux éléments qui ont été relevés comme indices. Le premier est l'évocation de la rencontre précédente (avril 2014), dont la fin n'a pas abouti à finalisation des cadres logiques et la production des documents-projets 2 et 3. Le deuxième qui a été relevé est l'ordre du jour et l'objet de la rencontre. Liés par une séquence temporelle, ces deux éléments exposent les moyens par lesquels le président de séance indique à la fois l'urgence de la finalisation du plan, ainsi que la nécessité de réviser la première mouture du plan produit en avril 2014. Par rapport à notre grille d'analyse, les deux éléments sur lesquels s'appuie le responsable de la coordination des programmes sont en réalité le contexte (pour le premier élément) et les activités (pour le second). Les activités et le contexte apparaissent donc comme les principales ressources mobilisées dans cette séquence (ep 1, tab 1, rub 2, lign 4).

L'intervention du coordonnateur des programmes s'inscrit donc dans une situation marquée par les recommandations du séminaire-atelier précédent (avril 2014) qui, comme on l'a dit plus haut, ordonne la finalisation des programmes 1 et 2 ainsi que la production de leurs documents projets. Au regard de l'environnement, c'est cette situation qui a motivé la communication du coordonnateur à insister sur cet objectif. Rapporté à la grille d'analyse de cette étude, l'environnement dans lequel s'inscrit la communication de ce dernier est caractérisé par une incomplétude des informations (ep 1, tab 1, rub 3, lign 5).

Pour ce qui est du changement, l'indice retenu porte sur l'expression « équipe restreinte ». Cet indice témoigne de ce que la forme de l'équipe de la rencontre d'avril 2014 est différente de celle de février 2015. Ce changement est porté par la diminution de la charge de travail, étant entendu que seuls deux programmes (2 et 3) sur les quatre sont à l'ordre du jour. En rapprochant ces événements avec la grille d'analyse, on observe que le changement qui transparait de la communication du coordonnateur repose sur la modification de l'organisation du travail. (ep 1, tab 1, rub 4, lign 6).

En ce qui concerne le mécanisme, l'indice soulevé ici est l'ordre du jour. En effet, l'allocation du responsable des programmes évoque l'ordre du jour et déroule les grands axes des activités de la rencontre. Si on met cet élément en rapport avec la grille d'analyse, on peut dire que le mécanisme déployé par le communicant repose sur l'élaboration d'une méthode de travail. Une fois son propos liminaire terminé, s'en est suivi les interventions des experts (ep 1, tab 1, rub 5, lign 8).

### **5.1.2 Logique de cohérence véhiculée par l'intervention des experts**

Deux experts se sont succédé dans le déroulement de la rencontre de février 2015. L'intervention du premier expert (spécialiste en programmation et montage des projets), brève, indique les axes du travail. C'est ainsi qu'il va présenter la méthodologie de travail. Cette dernière étant l'indice qui a été relevé dans l'analyse. Cet indice montre que le but l'expert est, au regard de la grille d'analyse, d'aider les responsables des programmes à concevoir un plan (ep 1, tab 2, rub 1, lign 2). Pour des raisons à la fois d'ordre administratif et méthodologique, cet expert va lister les différentes phases sur lesquels devra porter le séminaire. Ramené à la grille d'analyse, on peut dire que les activités constituent la ressource que cet expert mobilise dans le cadre de cette communication (ep 1, tab 2, rub 2, lign 3).

Pour ce qui est de l'environnement, l'intervention de l'expert témoigne, de prime abord, de la connaissance des questions relatives au montage des projets. Le recours à son expertise en est la preuve, conformément aux termes de références. En appliquant la grille d'analyse à cet indice, on constate que l'intervention expose une situation de maîtrise d'informations (ep 1, tab 2, rub 3, lign 4). En matière de changement, l'intervention de cet expert, presque identique à l'intervention du coordonnateur des programmes, insiste sur la forme de la rencontre. Par rapport à la grille d'analyse, cet indice dénote que le changement impulsé par l'expert va dans le sens de la modification de l'organisation du travail (ep 1, tab 2, rub 4, lign 5). Pour le faire, son exposé a consisté en quelque sorte en un cadrage qui trace les contours des activités. À la lumière de la grille d'analyse, l'élaboration d'une méthode de travail constitue le mécanisme auquel cet expert a fait appel (ep 1, tab 2, rub 5, lign 6).

Pour ce qui est de l'intervention du second expert (expert également en gestion de projet), il faut noter qu'elle intervient à la suite du propos liminaire du premier. Juste après la présentation de la méthodologie de travail de ce dernier, il prend la parole et propose de faire un autre exposé sur la question des projets, mais en se focalisant sur la notion de « logique de projet ». Cette communication peut se justifier par les insuffisances de la première communication (en avril 2014) qui n'a pas pris en compte cet aspect. Après avoir proposé une définition de ce qu'on entend par projet, il a entretenu l'auditoire sur les phases à respecter afin de produire un projet cohérent. Après cette phase, il va par la suite expliquer le cycle de vie d'un projet ainsi que ses principaux critères.

L'intervention de ce second expert se situe dans la continuité de celle du premier. Ainsi, à travers la déclinaison de l'objet de sa communication, on peut observer qu'elle constitue un plus à

celle de son prédécesseur, car il aborde un aspect omis par ce dernier. Ces éléments constituent un complément à la compréhension de la notion de projet dans le cadre de la conception de ces programmes, surtout quand on sait que la présente rencontre ne l'a pas présentée. Confronté à la grille d'analyse, on perçoit que cette intervention a deux objectifs : la conception du plan (aider à la finaliser) et faire des réaménagements (dans le cadre de sa conception) (ep 1, tab 3, rub 1, lign 2 et 3). Pour arriver cette communication, cet expert s'appuie sur la situation qui prévaut. Cette dernière est marquée par une approche projet dans laquelle il manque certaines parties importantes, en l'occurrence la logique et le cycle de vie du projet. Au regard de la grille d'analyse, la ressource que mobilise le second expert est centré sur le contexte (ep 1, tab 3, rub 2, lign 4).

Si cet expert recours au contexte, c'est certainement parce qu'il a observé un ensemble de manquements ou d'insuffisances. Pour le cas d'espèce, un exposé partiel sur le montage des projets. Si on se réfère à notre grille d'analyse, on peut constater que l'environnement dans lequel se déploie l'intervention du second expert est marqué par une incomplétude des informations (ep 1, tab 3, rub 3, lign 5). Au regard du caractère partiel de ces informations, il apporte de nouveaux éléments à prendre en compte dans le cadre de l'élaboration des documents-projets des deux programmes à finaliser. Rapporté à la grille d'analyse, le changement ici consiste en une modification des actions relatives à la conception desdits documents de projet (ep 1, tab 3, rub 4, lign 5). Dans sa pratique, cet expert va fournir un cadrage à travers un ensemble d'indications et d'informations complémentaires à prendre en compte dans cette phase finale de conception. Dans cette perspective et au regard de la grille d'analyse, le mécanisme que véhicule son intervention est marquée par la volonté d'élaborer une méthode de travail (ep 1, tab 3, rub 4, lign 5).

### **5.1.3 Logique de cohérence véhiculée dans les travaux en ateliers**

Il est à noter que dans le cadre de cet épisode, six grandes activités étaient prévues dans le discours de l'expert. Mais dans le déroulement des activités, tel qu'il en ressort du compte rendu, seuls trois ont été menées. Le déroulement des travaux est précédé par la présentation préalable de quatre documents (le compte-rendu de la rencontre précédente, le projet de performance des administrations, l'annuaire statistique de 2012 et le plan de travail annuel de 2015 qui était en ce moment l'année en cours). Une fois cela fait, les travaux pouvaient débuter.

En analysant cette séquence, on se rend compte que les documents qui sont présentés font un cadrage à partir duquel les travaux doivent se référer. Dans ce sens, le but est de créer de l'ordre dans cette phase finale de conception (ep 1, tab 4, rub 1, lign 2). Vu que ces éléments fournissent

des informations substantielles sur l'environnement camerounais, le contexte apparaît comme la ressource mobilisée (ep 1, tab 4, rub 2, ling 3). Néanmoins, il est curieux d'observer que le Document de Stratégie de la Croissance et l'Emploi, le Document de Stratégie du Secteur de l'Education et de la Formation (DSSEF) ainsi que la loi portant orientation de l'Enseignement Supérieur brillent par leur absence. Par ces éléments, on est dans un environnement marqué par l'incomplétude de l'information (ep 1, tab 4, rub 3, lign, 4). En présentant ces différents documents de travail aux participants, on fournit des informations à partir desquels les objectifs des documents de projets doivent être conçus. Ils servent de cadrage aux participants. Vu que ces documents n'ont pas été pris en compte lors de la précédente rencontre, il est clair que le changement qu'il impulse touche à la modification de l'organisation du travail (ep 1, tab 4, rub 4, lign 5). En termes de mécanisme, cette action témoigne de l'élaboration d'une nouvelle méthode de travail (ep 1, tab 4, rub 5, lign 6).

Après l'intervention des experts, la grande séquence qui va suivre est celle des travaux en ateliers proprement dit. Voulant au départ constituer des ateliers et constatant qu'elle n'est pas propice au regard du nombre (équipe restreinte), les participants décident, à l'unanimité, de travailler ensemble. À cet effet, des groupes se sont formés pour passer en revue les programmes 2 et 3. Le travail de ces groupes a consisté, essentiellement, en des interventions des séminaristes.

De par l'objet de la rencontre, ces travaux en ateliers constituent une réflexion sur la politique de l'Enseignement Supérieur. Comme mentionné supra, ces réflexions doivent aboutir à la finalisation des programmes 2 et 3 et à l'élaboration des documents-projets. Rapporté à la grille d'analyse, le but visé par ces travaux va donc dans le sens de la conception du plan (ep 1, tab 4, rub 1, lign 8). Ce but peut être illustré par la profusion des substantifs relatifs à la notion de projet et la méthode de travail, la structuration de la stratégie de mise en œuvre (résultats, activités, tâches et chronogramme) ainsi que le degré des indicateurs qui apparaissent dans les cadres logiques.

Toutefois, il est à noter que les deux programmes inscrits à l'ordre du jour ont été entamés à la rencontre précédente (avril 2014). Partant de ce fait, il devenait nécessaire, au regard du temps écoulé entre les deux rencontres et du niveau d'informations (incomplètes), de passer en revue ce qui avait été fait en amont (ep 1, tab 4, rub 1, lign 9). En appliquant cette situation à la grille d'analyse, il ressort que le but visé ici est aussi de faire des réaménagements (ep 1, tab 4, rub 1, lign 10). De plus, il y a que l'un des programmes à finaliser concerne la recherche universitaire (programme 3). Or, dans le contexte actuel marqué par l'économie du savoir, les universités sont

appelées à s'ouvrir au monde par les produits de la recherche, à travers un processus d'internationalisation. C'est partant de ces éléments que certains participants évoquent la coopération des universités camerounaises avec d'autres universités, ainsi que d'autres institutions en rapport avec le monde de la recherche. En appliquant ces éléments à la grille d'analyse, un autre but qui transparait des travaux en atelier touche à la recherche d'un appui extérieur (ep 1, tab 4, rub 1, lign 11).

Pour aboutir à l'objectif visé par la rencontre (finaliser les programmes 1 et 2), les participants du séminaire élaborent un canevas de travail. Cette approche donne une orientation sur les éléments à prendre en compte dans la confection des deux programmes à l'ordre du jour. Au regard de la grille d'analyse, ces indices montrent, dans un premier temps, que les participants font recours aux activités comme ressource (ep 1, tab 4, rub 1, lign 12). Toutefois, ces dernières ne constituent pas les seules. Dans les deux groupes de travail qui ont été formés (un groupe par programme), les participants travaillaient suivant une approche par les questions. En nous servant de la grille d'analyse, on constate la démarche constitue la seconde ressource mobilise dans cette séquence (ep 1, tab 4, rub 1, lign 14). Par ailleurs, au regard de la communication du second expert, dont l'intervention a ajouté un complément important d'informations sur le montage des projets, les participants s'attèlent, dans cette phase finale d'élaboration, à produire des documents conformes aux grandes orientations de l'économie camerounaise. En regardant ces éléments à partir de la grille d'analyse, on voit que cette action mobilise le contexte comme ressource (ep 1, tab 4, rub 1, lign 13).

Toutefois, les grandes orientations auxquelles ces acteurs se réfèrent sont, au regard des documents exploités, juste des indications. Elles ne fournissent pas, de manière précise, les informations du contexte sur lequel ils s'appuient. En plus, on note l'absence des documents comme le Document de Stratégie du Secteur de l'Éducation et de la Formation (DSSEF) et la loi d'orientation de l'Enseignement Supérieur camerounais. Si on se réfère à la grille d'analyse, on constate que ces travaux évoluent dans un environnement caractérisé par l'incomplétude de l'information (ep 1, tab 4, rub 1, lign 15). Étant donné que cette rencontre ne concerne que deux programmes (2 et 3) au lieu de quatre, le nombre de participants devait aussi subir cette opération de soustraction. C'est ce qui justifie le fait que le service de coordination ait procédé à la convocation d'une équipe restreinte à cette rencontre. Un format différent de la précédente. À partir de la grille d'analyse, cet indice montre que le changement impulsé par la convocation d'une équipe

restreinte va dans le sens de la modification de l'organisation du travail (ep 1, tab 4, rub 1, lign 16). En outre, vu qu'entre cette rencontre et la précédente il s'est écoulé beaucoup de temps, les participants du séminaire se sont donnés pour objectif de revoir ces programmes, du moins ce qui a été fait lors de la rencontre précédente. Si on se réfère à la grille d'analyse, on peut dire que le changement recherche ici vise aussi à modifier les éléments du plan préalablement définis (ep 1, tab 4, rub 1, lign 17).

En parcourant les trois documents de cette séquence (compte-rendu de réunion, stratégie de mise en œuvre et les cadres logiques), on est frappé par une chose : leur structure standardisée. Cette standardisation se justifie par l'application des éléments propres au montage et à la gestion des projets et même à l'objet de la rencontre. Au regard de ses éléments et de la grille d'analyse, on peut dire que l'élaboration d'une méthode de travail constitue le mécanisme auquel la rencontre a recouru (ep 1, tab 4, rub 1, lign 18). Par ailleurs, compte tenu du fait qu'il a été demandé aux participants, lors du début des travaux en atelier, de parcourir à nouveau les programmes, l'autre mécanisme auquel les participants ont fait appel est, au regard de la grille d'analyse, la révision (ep 1, tab 4, rub 1, lign 19).

Il est à noter que dans le cadre de cet épisode, six grandes activités étaient prévues dans le discours de l'expert. Mais dans le déroulement des activités, tel qu'il en ressort du compte rendu, seuls trois ont été menées.

### **Synthèse des résultats obtenus au premier épisode**

Pour une meilleure visibilité, les résultats qui ont été obtenus dans cet épisode sont synthétisés et présentés dans le tableau suivant. Ce dernier est composé de quatre colonnes. Dans la première, il est indiqué les variables de l'étude. Dans les trois autres, il s'agit des différentes séquences ayant meublé l'épisode ainsi que les différentes modalités prises par chaque variable à chaque séquence. Les dernières lignes de ce tableau se terminent par la logique de cohérence dominante. C'est sur la base de cette ligne que ressort la logique de cohérence dominante.

Tableau 16: synthèse des résultats du premier épisode

Épisode 1 : élaboration des documents de projet			
Variables prises en compte	Séquences		
	(1) Intervention du coordonnateur des programmes	(2) Intervention des experts	(3) Travaux en ateliers
But	Concevoir un plan, faire des réaménagements	Concevoir un plan (2 fois), faire des réaménagements	Créer de l'ordre, conception du plan, faire des réaménagements, créer des partenariats
Ressource	Contexte, activités	Activités, contexte	Contexte (2 fois), activités, démarche,
Environnement	Incomplétudes informations	Maitrise des informations, incomplétude des informations	Informations incomplètes (2 fois),
Changement	Modifier l'organisation du travail	Modifier l'organisation du travail, modifier les éléments du plan	Modifier l'organisation du travail (2 fois)
Mécanisme	Définir de la méthode de travail	Définir de la méthode de travail (2 fois)	Définir une méthode travail (2 fois), révision.
Logique de cohérence dominante	Cohérence à logique rationaliste	Cohérence à logique rationaliste	Cohérence à logique incrémentale

Source : auteur

Sur le plan horizontal, la synthèse des résultats de cet épisode montre que le but recherché dans les trois séquences est majoritairement dominé par la conception d'un plan. Toutefois, à la séquence 3 de cet épisode, on note d'autres buts tels que les réaménagements, la création de l'ordre, et l'établissement des partenariats. Comme ressource, le contexte est la ressource la plus utilisée. L'environnement est largement dominé par l'incomplétude des informations. Le changement recherché porte davantage sur la modification du système de gestion. Le mécanisme est largement dominé par l'élaboration d'une méthode de travail. Malgré le fait qu'on soit dans un environnement caractérisé par l'incomplétude des informations, la cohérence à logique rationaliste est celle qui domine.

En faisant une lecture verticale, on observe que les deux premières séquences (mot introductif du coordonnateur des programmes et l'intervention de l'expert) sont dominées par une cohérence à logique rationaliste. Alors que la troisième séquence (travaux en atelier) fait transparaître une cohérence à logique incrémentale. Le contexte et l'incomplétude des informations sont respectivement les éléments dominants en termes de ressource et de caractéristique de l'environnement. Un des éléments curieux qui ressort de cet épisode est que l'environnement n'est ni stable ni simple. En dépit de cela, on observe, en termes de résultats, que cette rencontre est dominée par la cohérence à logique rationaliste.

## **5.2 Deuxième épisode : rédaction des documents de projets 242 et 243 (mai 2015)**

Cet épisode a eu lieu du 03 au 09 mai 2015. L'objet de cette réunion est la rédaction des documents de projet des programmes 2 et 3. L'intitulé de cette rencontre est pratiquement identique à la précédente (février 2015). Pour analyser cette rencontre, on l'a découpé en trois séquences. La première séquence porte sur la communication du président de séance. La seconde concerne la présentation du compte-rendu de la précédente rencontre. La troisième analyse l'intervention de l'expert. La dernière examine les travaux en atelier.

### **5.2.1 Logique de cohérence véhiculée par la communication du président de séance**

L'allocution du président de séance constitue la première séquence de cet épisode, comme il est de coutume. Dans son discours, il reprend l'objet de la rencontre en insistant sur la rédaction des documents-projets et la nécessité d'avoir une mouture rédigée des projets. Cette emphase fait suite au fait que la résolution de la dernière rencontre était de finaliser les programmes 2 et 3. Or, jusqu'à cette date-là, il est toujours question de les finaliser. C'est la raison pour laquelle le président de séance évoque la nécessité d'apporter des solutions adéquates et de donner un contenu

clair et précis à ces programmes ainsi que contribuer à leur élaboration. Confronté à la grille d'analyse, on constate, au regard des indices, que le but de cette allocution est la conception d'un plan (ep 2, tab 5, ru 1, lign 2).

À côté de l'idée de conception d'un plan, il y a que, comme on l'a mentionné d'ailleurs, cette rencontre est liée à la précédente. Cette dernière a déroulé des activités qui ne sont pas allées à leur terme. Vu que les documents produits lors de la dernière rencontre ont été présentés aux différentes parties prenantes, le président de séance profite de l'occasion pour relever quelques faits sur ces documents. Il fait observer que ces derniers sont caractérisés par une incohérence entre les intitulés et le contenu, l'inadéquation entre les besoins exprimés dans les programmes et ceux de la société. À partir de ces éléments et prenant appui sur la grille d'analyse, le but recherché ici est de créer de l'ordre (ep 2, tab 5, ru 1, lign 2). En plus, vu que le président de séance parle de la recherche de solutions qui soient « adéquates », il est clair que le but recherché ici est de faire des réaménagements.

Pour déterminer ce but, le discours du président de séance va s'appuyer sur les documents produits lors de la dernière rencontre. Vu que ces derniers sont passés entre les mains du comité de pilotage dont il fait partie, ils ont eu le temps de les consulter et même de les examiner. Confronté à la grille d'analyse, il apparaît que la ressource sur laquelle repose la communication du président de séance est le contexte (ep 2, tab 5, ru 2, lign 3). Pour ce qui est de l'environnement, le discours du président évoque comme dit plus haut, l'absence de cohérence dans le contenu des programmes produits lors du dernier séminaire-atelier. Dans ce sens, l'environnement ici est caractérisé par des incompréhensions (ep 2, tab 5, ru 2, lign 4). À côté des incompréhensions, on remarque également que l'allocution du président de séance évoque l'idée d'avoir des moutures rédigées des documents-projets des programmes. Cet indice peut laisser sous-entendre que les éléments attendus lors de la dernière rencontre n'ont pas pu être livrés, du moins, pas dans le format défini. Si on se réfère à la grille d'analyse, on constate que l'environnement est également caractérisé par l'incomplétude des informations (ep 2, tab 5, ru 2, lign 5). En prenant appui à nouveau sur l'absence de cohérence évoquée dans le discours du président de séance, on se rend compte que le contenu issu de la rencontre précédente est loin d'être satisfaisant. Il y manque visiblement d'uniformité, car les éléments en présence s'illustrent par des contradictions. Au regard de la grille d'analyse, il est possible de se rendre compte que le changement visé dans cette séquence est la modification du plan. À partir des directives données par le président de séance, qui sont « rédaction des documents

projets, mouture rédigée des projets, solutions adéquates, donner un contenu clair et précis à ces programmes et contribuer à leur élaborer », on peut déduire, au regard de la grille d'analyse, que le mécanisme à l'œuvre dans cette séquence est la définition de la méthode de travail. Après la communication du président de séance, celle de l'intervention de l'expert a suivi.

### **5.2.2 Logique de cohérence véhiculée par compte-rendu de la précédente rencontre**

Cette séquence est un prélude à l'intervention de l'expert. À ce niveau, la rapporteure fait un bilan de la rencontre précédente (février 2015) en rappelant les principaux éléments qui les ont meublés. Étant donné que cette séquence conduit à l'indication du chemin à suivre dans la finalisation du plan, alors on peut, au regard de la grille d'analyse, dire que le but recherché ici est de créer de l'ordre (ep 2, tab 6, ru 1, lign 2). La restitution des travaux de février 2015 a été marquée par deux interventions : celui de l'expert et d'un cadre du ministère. Les deux apportaient des corrections sur des points évoqués par la rapporteure. Si on se fie à ces indices et qu'on leur applique la grille d'analyse, on constate que l'autre but qui ressort est celui de faire des réaménagements (ep 2, tab 6, ru 1, lign 3). Pour arriver à ces buts, le compte rendu, tel que fait par la rapporteure, revient sur les différentes articulations ayant meublées la rencontre précédente (l'objet de la rencontre, les amendements, les travaux en atelier, les recommandations). Au regard de la grille d'analyse, on constate que les activités constituent la ressource mobilisée (ep 2, tab 6, ru 2, lign 4). Si on prend en compte les interventions de l'expert et d'un des hauts cadres du ministère, on peut également constater que leur participation a donné lieu à des amendements. Partant de ces éléments et à la lecture de la grille d'analyse, on peut également y voir le fait que les opinions (des deux intervenants) apparaissent comme des ressources mobilisées.

Vu que l'une des recommandations de la rencontre précédente indiquait, pour la prochaine rencontre, la nécessité de définir les modalités de suivi/évaluation, cela peut vouloir dire que le travail sur les programmes était encore jusque-là à parfaire. Si on s'appuie sur cet indice et qu'on la lise à la lumière de la grille d'analyse, il apparaît que l'environnement de cette séquence est marqué par une incomplétude des informations (ep 2, tab 6, ru 4, lign 5). Aussi peut-on ajouter que l'environnement de cette séquence est également marqué par une complétude des informations (tab 6, ru 3, lign 6) du fait que l'intervention de la rapporteure rappelle point par point les éléments relatifs à la rencontre de février 2015. Étant donné que l'intervention de la rapporteure fait un rappel des activités précédentes, tout en indiquant ce qui était prévu être fait pour la suite, on peut dire, partant de la grille d'analyse, que le mécanisme qui ressort ici est la définition d'une méthode de

travail (ep 2, tab 6, ru. 6, lign 7). Aussi, à partir des amendements faits par les interventions qui ont eu lieu, on peut aussi y voir la révision comme autre (ep 2, tab 6, ru 6, lign 8).

### **5.2.3 Logique de cohérence véhiculée par l'intervention de l'expert**

L'allocution de l'expert dans les rencontres relatives à la mise en œuvre des programmes est devenue un rituel. Dans le cadre de cet épisode, son intervention porte essentiellement sur la réécriture des programmes. Ce qui veut dire que jusque-là, la confection des documents-projets de programme n'est pas encore achevée. À partir de cet indice, on peut dire que le but qui y transparait est la conception d'un plan (ep 2, tab 7, ru 1, lign 2).

Dans cet élan, l'intervention va s'articuler autour des éléments constitutifs d'un projet. Il va ainsi présenter les dix-sept points devant constituer un document de projet. Partant de ces éléments et pour des raisons pédagogiques, l'expert a produit des documents de projets des programmes 242 et 243. Seulement, dans son exposé, les deux programmes sont structurés en 14 points (titre du projet, contexte, objectif, population ou bénéficiaire, résultats attendus, composantes du projet, stratégie de mise en œuvre, choix stratégiques pour le démarrage, l'organisation du programme, la gestion du programme, la gestion, les éléments de planification et de programmation, le tableau des coûts et l'analyse des risques). Sauf que de ces 14 points, le tableau des coûts et l'analyse des risques ne sont pas renseignés. En plus, le canevas qu'il a proposé et sur lequel il a entretenu l'auditoire ne correspond pas au contenu des documents de projets qu'il a préalablement présentés. En observant de plus près le document de travail de l'expert, on se rend compte qu'il y a, dans son exposé, des condensations qui ont amené à cette opération de soustraction des composantes d'un projet. En dépit de cela, on note néanmoins deux éléments manquants (la pérennisation et la soutenabilité du projet ainsi que les modalités de suivi évaluation), ajoutés aux deux éléments non renseignés. Cela est compréhensible car en réalité, le travail de l'expert était essentiellement un travail de facilitation et d'orientation.

Ces éléments montrent, au regard de la grille d'analyse, que l'intervention de l'expert fait recours aux activités comme ressource (ep 2, tab 7, ru 2, lign 2). Aussi, la présentation de ces différents éléments témoigne de l'expertise du locuteur. Elle montre qu'il a une connaissance avérée en matière de montage des projets. Dans ce sens, on est dans un environnement marqué par une maîtrise des informations (ep 2, tab 7, ru 3, lign 3). De plus, en revenant sur le propos liminaire du président de séance, il est important de garder à l'esprit qu'il a insisté sur le fait que les documents-projet des programmes doivent, pour cette rencontre, être rédigés entièrement. Ce qui

sous-entend qu'en dépit des deux précédentes rencontres, les avancées ne sont pas celles escomptées. Si on se fie à ces indices, on peut, au regard de la grille d'analyse, déduire que l'environnement se caractérise également par une incomplétude d'informations (ep 2, tab 7, ru 3, lign 4).

L'intervention de l'expert provient du fait que les documents produits antérieurement sont largement éloignés du canevas de montage d'un projet. Une formation sur les composantes d'un projet devient donc un impératif pour faciliter leur élaboration. Ainsi, le changement recherché par une telle démarche réside, au regard de la grille d'analyse, dans la modification du système de gestion. En même temps, ces éléments offrent également une lecture du mécanisme déployé. Car ils déclinent la structure des documents projets attendus. Mais aussi, vu que le contexte est marqué par un inachèvement de ces programmes et d'une difformité pour le peu qui a déjà été fait, il apparaît que l'intervention de cet expert déploie deux mécanismes à la fois : la définition d'une méthode de travail (ep 2, tab 7, rub 4, lign 5) ainsi que la révision des documents produits lors de la dernière rencontre (ep 2, tab 7, rub 5, lign 6).

### **5.2.3 Logique de cohérence véhiculée par les travaux en atelier**

Cette séquence démarre par une constitution d'équipe. En effet, les participants du séminaire se sont constitués en deux équipes, chacun avec un responsable et un secrétariat. Dans le déroulement de cette séquence, il est question pour les participants de travailler dans l'optique de produire les documents projets, à partir de la première mouture exposée par l'expert. Ces travaux ont consisté à renseigner les deux programmes (242 et 243), à partir des différentes parties présentées par l'expert.

Huit grands points ont meublés ces travaux en atelier : les titres des projets, le contexte et la justification, la population cible, les objectifs des programmes, les résultats et les impacts attendus, la description détaillée du projet, le cadre logique, la durée et la chronogramme, le coût du projet par programme et enfin l'organisation et la gestion du projet ; l'Impact du projet ; la Pérennisation et soutenabilité du projet ; le Suivi/évaluation ; l'Audit ; les Risques et contraintes. En clair, il était de question de renseigner ces différents points pour avoir des documents projets entièrement rédigés. Comme on peut le constater, ces points sont ceux indiqués par l'expert lors de son exposé. En appliquant à ces éléments la grille d'analyse, on constate que le but recherché ici est la conception d'un plan (ep 2, tab 8, ru 1, lign 2).

Deux éléments peuvent permettre de comprendre l'orientation de l'intervention de l'expert. Premièrement, il y a les termes de références du séminaire qui assigne à l'expert une formation sur l'écriture des programmes. Cette commande provient de ce que malgré deux rencontres déjà, les documents de projet des programmes sont toujours inachevés. Au regard de ces éléments et de la grille d'analyse, réaménager le plan (partiel) est le but recherché (ep 2, tab 8, ru 1, lign 3). Le deuxième élément est la communication du président de séance, qui rappelait fort à propos la nécessité de parcourir à nouveau les documents mais surtout de les finaliser. Sur la base de ces indices, il est possible de se rendre compte que le contexte constitue une des ressources mobilisées (ep 2, tab 8, ru 2, lign 5). Aussi, il y a que les travaux en atelier se sont déroulés suivant le canevas tracé par l'expert. En se référant à la grille d'analyse, on observe que les activités constituent la seconde ressource ici (ep 2, tab 8, ru 2, lign 4).

La communication du président de séance indique des incohérences dans les documents jusque-là produits ainsi qu'un travail non achevé. Si on s'appuie sur ces indices et on se réfère à la grille d'analyse, on constate qu'on est en présence de deux types d'environnement : le premier se caractérise par des incompréhensions (ep 2, tab 8, ru 3, lign 7) et le second est marqué par l'incomplétude des informations (ep 2, tab 9, ru 3, lign 6). Étant donné que les travaux en atelier étaient axés sur reprofilage et du parachèvement des documents de projet, on se rend compte que les changements recherchés touchent à la modification des processus et à la modification des éléments du plan préalablement élaborés (ep 2, tab 8, ru 4, lign 8). Comme dit plus haut, cette séquence (travaux en atelier) démarre par la constitution d'équipes de travail, mais aussi et surtout sur la démarche proposée par l'expert. À partir de ces éléments et au regard de la grille d'analyse, on observe que le mécanisme à l'œuvre ici est la définition d'une méthode de travail (ep 2, tab 8, rub 5, lign 9). Par ailleurs, sur les 8 grands points qui ont meublés cette séquence, seule les titres des programmes (premier point) n'ont pas connu de modifications. Les cadres logiques, le chronogramme des activités ainsi que la durée quant à eux n'ont pas pu être renseignés. Le coût des programmes a été donné de manière estimative et non de manière détaillée comme le prévoit la démarche. Eu égard à ces éléments et à la grille d'analyse, on peut constater que la révision intervient également comme mécanisme au cours de cette séquence (ep 2, tab 8, rub 5, lign 10).

### **Synthèse des résultats au deuxième épisode**

L'ensemble des résultats obtenus au cours de la rencontre de mai 2015 est résumé dans le tableau ci-après. Comme dans le tableau de synthèse des résultats de la première rencontre, il est composé de quatre colonnes. Dans la première, il y est indiqué les variables de l'étude. Dans les trois autres, il s'agit des différentes séquences ayant meublé l'épisode ainsi que les différentes modalités prises par chaque variable à chaque séquence. Les dernières lignes de ce tableau se terminent par la logique de cohérence dominante. C'est sur la base de cette ligne que ressort la logique de cohérence dominante.

Tableau 17: synthèse des résultats obtenus au deuxième épisode

Episode 2 : rédaction des documents de projets 242 et 243 (mai 2015)				
Variables prises en consideration	Séquences			
	(1) Discours du président de séance	(2) Discours de la rapporteure	(3) Intervention de l'expert	(4) Travaux en atelier
But	Concevoir un plan, créer de l'ordre	Créer de l'ordre, faire des réaménagements (2fois)	Concevoir un plan	Concevoir un plan, faire des aménagements
Ressource	Contexte	Opinions (2 fois), activités	Activités	Contexte, activités
Environnement	Incompréhensions, incomplétude des informations	Informations incomplètes, incompréhensions	Maitrise des informations, informations incomplètes	Informations incomplètes, incompréhensions
Changement	Modifier les éléments du plan	Modifier l'organisation du travail	Modifier l'organisation du travail	Modifier l'organisation du travail
Mécanisme	Méthode de travail, révision	Méthode de travail, revision	Méthode de travail	Méthode de travail, révision
Logique de cohérence dominante	Cohérence à logique incrémentale	Cohérence à logique rationaliste	Cohérence à logique rationaliste	Cohérence à logique rationaliste

Source: auteur

En regardant horizontalement le tableau ci-dessus, on constate que la conception d'un plan constitue le but principal de cet épisode. Les activités représentent les ressources les plus sollicitées. L'environnement est largement dominé par une incomplétude des informations. La modification de l'organisation du travail quant à elle apparaît comme le changement le plus envisagé. Pour ce qui est du mécanisme, on observe que la définition d'une méthode de travail est celui auquel les acteurs font le plus appel. Sur le plan vertical, on constate que la séquence 1 (le discours du président de séance) est traversée par une cohérence à logique incrémentale. Les séquences 2, 3 et 4 (discours de la rapporteure, l'intervention de l'expert et les travaux en ateliers) par contre se caractérisent par une cohérence à logique rationaliste. Si on peut noter que les logiques de cohérence qui s'y dégagent sont cohérentes dans leur structure, on observe néanmoins une curiosité : le but recherché dans cet épisode est dominé par la conception d'un plan alors que l'environnement est caractérisé par un certain niveau de complexité. En dépit d'un tel environnement, les acteurs cherchent plus à définir une manière de travailler que de faire des adaptations.

### **5.3 Troisième épisode : élaboration du cadre de dépense à moyen terme et actualisation des programmes 242 et 243 (mai 2016)**

Cette rencontre s'est étalée sur quatre jours. De manière plus précise, elle a eu lieu du 10 au 16 mai 2016. Elle a lieu alors que le Cameroun venait de ratifier, avec le FMI un Programme Économique et Financier (PEF), à travers notamment la Facilité Élargie de Crédit (FEC) et du Mécanisme Élargi de Crédit (MEDC). Cet outil vise à accompagner les administrations camerounaises dans la mise en œuvre de leurs réformes. L'analyse de cette rencontre va s'articuler autour de trois séquences : l'analyse du discours du président de séance, l'analyse de l'exposé sur le processus d'actualisation des programmes, l'exposé sur le processus d'élaboration du CDMT, l'exposé sur la maturation des projets, et les travaux en atelier.

#### **5.3.1 Logique de cohérence véhiculée par le discours du président de séance**

Comme il est de coutume, le début des rencontres a pour point de départ le mot introductif de celui qui les préside ou de son représentant. Dans le cadre de cette séquence, le président de séance introduit cette rencontre en émettant un vœu : celui de la nécessité de la contribution du Ministère de l'Enseignement Supérieur de contribuer à l'émergence du Cameroun. Dans cet élan, il souhaite que la présente rencontre s'attèle à proposer des projets matures afin qu'ils soient susceptibles de

financement. Lorsqu'on confronte ces indices à la grille d'analyse, on constate que trois buts ressortent de cette communication : faire des réaménagements (actualiser les programmes), concevoir un plan (les projets matures à présenter) et acquérir des ressources externes (décrocher des financements) (ep 3, tab 9, rub 1, lign 2). De ces trois buts, la première est la plus prégnante puisque c'est elle qui sous-tend l'intitulé même de la rencontre, dont le titre intégral est « compte rendu des travaux sur l'actualisation des programmes pour le triennat 2016-2018 ».

Aussi, dans sa communication, le président de séance évoque deux grandes situations qui caractérisent l'atmosphère camerounaise: la lutte contre la secte islamiste Boko Haram et la préparation des compétitions footballistiques africaines (CAN 2016 et 2019). Si on s'appuie sur ces indices et on les confronte à la grille d'analyse, on constate que le contexte constitue la ressource mobilisée par le président de séance dans son discours (ep 3, tab 9, rub 2, lign 3). L'intitulé de la rencontre ainsi que les vœux émis par ce dernier ne sont pas fortuits. L'idée d'actualiser les programmes témoignent de ce que les programmes jusque-là produits ne sont plus très en adéquation avec le contexte. C'est la raison pour laquelle le président de séance parle « d'adapter les programmes à la conjoncture ». Si on prend en compte cet indice et qu'on se réfère à la grille d'analyse, il se dégage que la communication du président de séance se situe dans un contexte marqué par l'incomplétude des informations (ep 3, tab 9, rub 3, lign 4). À côté de l'idée d'actualisation, le président de séance a également insisté sur la nécessité de produire des projets matures afin de décrocher le plus de financement possible. Si on s'appuie sur cet indice et qu'on la met en relation avec la grille d'analyse, il apparaît que la communication du président de séance traduit également un environnement marqué par la dépendance (ep 3, tab 9, rub 3, lign 5).

En restant toujours sur les vœux émis par le président de séance lors de cette communication, on observe que les objectifs qu'il assigne aux séminaristes consiste en l'adaptation des programmes à la conjoncture, analyser, choisir et prioriser les programmes matures et procéder à l'actualisation du CDMT. Sur la base de ces éléments et de la grille d'analyse, on s'aperçoit que le changement voulu par le président de séance va dans le sens de la modification du plan (ep 3, tab 9, rub 4, lign 6). Dans cette perspective, il prescrit une revue des programmes et du CDMT. Confronté à la grille d'analyse, il ressort que le mécanisme à l'œuvre ici est la révision (ep 3, tab 9, rub 5, lign 7).

### **5.3.2 Logique de cohérence véhiculée par l'exposée sur le processus d'actualisation des programmes**

Cet exposé est fait par un cadre du ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT). Pour être plus précis, cette communication porte sur la formulation des objectifs et indicateurs. Dans son allocution, cet expert souhaite « permettre aux participants d'avoir une bonne maîtrise du processus d'actualisation du contenu des programmes, contribuer au renforcement des capacités des participants dans la formulation des objectifs et indicateurs ». Si de manière directe cet indice ne fournit pas une orientation allant dans le sens de la grille d'analyse, il n'en demeure pas moins vrai que de manière indirecte, le but est de permettre aux participants de concevoir un plan (ep 3, tab 10, rub 1, lign 2).

De même, dans l'exposé fait par cet expert du MINEPAT, il s'appuie sur une description des éléments devant constituer le processus d'actualisation. Seulement, en mettant en relation ces indices avec la grille d'analyse, on se rend compte qu'ils ne correspondent à aucun des indicateurs (ep 3, tab 10, rub 2, lign 3). Les éléments mis en exergue par le locuteur témoignent de son expertise en matière de processus d'actualisation. Ainsi, son intervention montre qu'on est dans un environnement marqué par une maîtrise des informations (ep 3, tab 10, rub 3, lign 4). Mais en prenant aussi en compte la situation évoquée par le président de séance dans son mot introductif, on peut également dire que l'environnement est marqué par une incomplétude d'informations ainsi qu'une forte dépendance vis-à-vis des organisations détentrices de ressources (ep 3, tab 10, rub 3, lign 5).

Dans les éléments qui structurent le processus d'actualisation des plans, cet expert évoque la chaîne PPBS (Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi/évaluation), les fonctions de cette démarche (orientation stratégique, capitalisation, temporalité). À côté de ces éléments, cet intervenant insiste également sur les critères de qualité des objectifs formulés et des indicateurs choisis. Au regard de ces indices et de la grille d'analyse, on peut dire que les changements souhaités se situent à deux niveaux : il est question de modifier à la fois l'organisation du travail et les éléments du plan (ep 3, tab 10, rub 4, lign 6). Dans ce sillage, le mécanisme qui ressort de la communication de cet expert est celui de la définition d'une méthode de travail (ep 3, tab 10, rub 5, lign 7).

### **5.3.3 Logique de cohérence véhiculée par l'exposé sur le processus d'élaboration du CDMT**

Comme les précédents exposés, celui-ci également a été fait par un cadre du MINEPAT. En parcourant le compte rendu de cette intervention, on constate que cet expert articule sa communication autour de trois points : les objectifs de son exposé, les préalables et les étapes relatifs au processus d'élaboration du CDMT. Sur la base de ces indices et de la grille d'analyse, on constate que le but recherché ici est la conception d'un plan (ep 3, tab 11, rub 1, lign 2). En parcourant les cinq objectifs relatifs au CDMT, on constate que cet expert fournit des connaissances aux séminaristes. Du coup, en confrontant ces indices à la grille d'analyse, on constate qu'ils ne nous renseignent pas sur la ressource mobilisée.

Les informations fournies par cette experte dénotent sa connaissance sur la question de l'élaboration du CDMT. Les fonctions, les préalables et les étapes qu'elle expose en sont la preuve. Toutefois, si on situe cette communication dans le cadre tracé par le président de séance, il apparaît que l'environnement est marqué à la fois par une incomplétude des informations et par la dépendance vis-à-vis des ressources externes (ep 3, tab 11, rub 3, lign 4), car le CDMT constitue un nouvel outil de gestion qu'il faut faire apprendre aux acteurs. Au regard de cette communication, on constate que le changement attendu de la part de l'expert est de deux ordres : dans un premier temps, il questionne de modifier l'organisation du travail et dans un second temps de modifier les éléments du plan (ep 3, tab 11, rub 4, lign 5), vu que la rencontre porte sur l'actualisation des programmes. Dans cet élan, le mécanisme qui transparait de cette communication, au regard du contexte, est l'élaboration d'une méthode de travail (ep 3, tab 11, rub 4, lign 6).

### **5.3.4 Logique de cohérence véhiculée par l'exposé sur la maturation des projets**

Cet exposé débute par la présentation de son objectif. S'en suit la définition de ce qu'est un projet mature, les conséquences de la budgétisation d'un projet non mûr. Si on s'appuie sur ces éléments et qu'on les confronte avec la grille d'analyse, on peut observer que le but recherché par cette experte est la conception d'un plan (ep 3, tab 12, rub 1, lign 2). Dans ce sens, elle va lister les éléments qui structurent un projet mature. Mais en confrontant ces indices à la grille d'analyse de cette étude, on constate qu'ils ne renseignent pas véritablement sur les indicateurs recherchés par cette étude (ep 3, tab 13, rub 2, lign 3).

La construction de l'argumentaire de cette communication montre, comme les interventions précédentes, que cet expert a une bonne connaissance du sujet qu'il aborde. Partant de cet indice

et en le confrontant à la grille d'analyse, on peut se rendre compte que l'environnement qui entoure sa communication est marqué par une maîtrise des informations (ep 3, tab 12, rub 3, lign 4). Toutefois, si on se réfère au décor planté par le discours introductif du président de séance, il est également possible de dire que l'environnement qui prévaut à cet instant est l'incomplétude d'informations ainsi que la dépendance vis-à-vis des organisations détentrices de ressources (ep 3, tab 12, rub 3, lign 5). Tous comme ceux qui l'ont précédé, les informations fournies par cet exposé sont destinées à permettre aux participants de revoir les programmes. C'est la raison pour laquelle il leur a essentiellement décrit la démarche à suivre. Dans ce sens, le changement souhaité par cette communication est l'élaboration d'une méthode de travail (ep 3, tab 12, rub 4, lign 6) et le mécanisme qui s'y dégage est la révision (ep 3, tab 12, rub 4, lign 7).

### **5.3.5 Logique de cohérence véhiculée par les travaux en atelier**

Les travaux en atelier ont eu lieu les 12 et 13 mai 2016. Les activités y afférentes étaient essentiellement axées sur l'actualisation des contenus des programmes et du CDMT, le tout pour le triennat 2016-2018. Les séminaristes se sont attelés à revoir la mise en œuvre de chaque programme et de leurs perspectives, leurs stratégies respectives, à actualiser leurs différentes actions dans le cadre du triennat défini, à opérationnaliser les indicateurs. Toutefois, de ces deux éléments (programmes et CDMT), seul le dernier a connu des modifications au niveau des activités et des tâches. Si on se fie à ses éléments et qu'on les mette en relation avec la grille d'analyse, on constate que le but visé par le travail des séminaristes va dans le sens de faire des réaménagements (ep 3, tab 13, rub 1, lign 2).

Tous les réaménagements effectués par les séminaristes obéissent à une ligne de travail. En effet, dès la constitution des ateliers, le travail des acteurs du séminaire a été défini par un dossier de programme. Ce dernier constituait un ensemble d'éléments à renseigner de manière ordonnée dans le cadre de l'actualisation des programmes. Sur la base de cet indice et au regard de la grille d'analyse, on peut se rendre compte de ce que la ressource mobilisée ici concerne les activités (ep 3, tab 13, rub 2, lign 3). Si les participants font recours aux activités comme ressource, ce n'est point un hasard. Cette ligne de travail est subséquente à l'orientation et aux vœux émis par le président de séance dans son propos introductif qui est celui de revoir les programmes. Dans ce cadre et conformément au titre de la rencontre, les travaux visent à faire une actualisation des programmes. On est donc dans un environnement caractérisé par une incomplétude d'informations (ep 3, tab 13, rub 3, lign 4).

Par ailleurs, les travaux en atelier ont donné lieu à des préoccupations venant de l'assistance. Cette dernière avait par exemple du mal à comprendre la différence existant entre indicateurs de résultat et ceux d'impact. En prenant en compte cet élément, on se rend compte que l'environnement a une autre caractéristique : il est marqué par des incompréhensions (ep 3, tab 13, rub 3, lign 5). Aussi, au regard des activités contenues dans le dossier programme, on constate clairement que le changement impulsé par ces travaux en atelier va dans le sens de la modification des éléments du plan (ep 3, tab 13, rub 4, lign 5). Vu que la focale des activités qui ont eu cours durant les travaux en atelier a été orienté vers une actualisation des programmes et du CDMT, il ressort au regard de la grille d'analyse que la révision constitue le mécanisme développé (ep 3, tab 13, rub 5, lign 6).

### **Synthèse des résultats de la rencontre de mai 2016**

L'ensemble des résultats obtenus au cours de la rencontre de mai 2016 est résumé dans le tableau ci-après. Il est composé de six colonnes. Dans la première, il y est indiqué les variables de l'étude. Dans les cinq trois autres, il s'agit des différentes séquences ayant meublé l'épisode (discours du président de séance, l'exposée sur le processus d'actualisation des programmes, l'exposé sur le processus d'élaboration du CDMT, l'exposé sur la maturation des projets et Travaux en atelier) ainsi que les différentes modalités prises par chaque variable à chaque séquence. Les dernières lignes de ce tableau se terminent par la logique de cohérence dominante. C'est sur la base de cette ligne que ressort la logique de cohérence dominante.

Tableau 18: synthèse des résultats obtenus au troisième épisode

Episode 3 : élaboration du cadre de dépense à moyen terme et actualisation des programmes 242 et 243 (mai 2016)

Variables prises en considération	Séquences				
	Discours du président de séance	Exposée sur le processus d'actualisation des programmes	Exposé sur le processus d'élaboration du CDMT	Exposé sur la maturation des projets	Travaux en atelier
But	Faire des réaménagements, concevoir un plan et acquérir des ressources	Concevoir un plan	Concevoir un plan	Concevoir un plan	Faire des aménagements
Ressource	Contexte	Pas d'indice corroborant les éléments de la grille d'analyse	Pas d'indices corroborant les éléments de la grille d'analyse	Pas d'indices corroborant les éléments de la grille d'analyse	Activités
Environnement	Incomplétude des informations, dépendance	Maitrise des informations, dépendance	Incomplétude des informations, dépendance vis-à-vis des ressources	Maitrise des informations, incomplétude des informations, dépendance	Incomplétude d'informations, incompréhensions
Changement	Modifier les éléments du plan	Modifier l'organisation du travail et les éléments du plan	Modifier l'organisation du travail	Modifier les éléments du plan	Modifier les éléments du plan
Mécanisme	Révision	Méthode de travail	Méthode de travail, révision	Méthode de travail	Révision
Logique de cohérence dominante	Cohérence à logique incrémentale	Cohérence à logique rationaliste	Cohérence à logique rationaliste	Cohérence à logique rationaliste	Cohérence à logique incrémentale

Source : auteur

Sur le plan horizontal, la synthèse des résultats de cet épisode montre que le but recherché dans les cinq séquences est majoritairement dominé par la conception d'un plan. Toutefois, à la séquence 1 de cet épisode, on note la présence d'autres buts tels que faire des réaménagements, créer de l'ordre, et recevoir un appui externe. Comme ressource, le contexte est la ressource majoritaire de cette rencontre, notamment à la séquence 1. Les quatre autres ne fournissent pas d'indices relatifs à la grille d'analyse. L'environnement est largement dominé par l'incomplétude des informations. Le changement recherché porte davantage sur la modification du système de gestion. Le mécanisme est largement dominé par l'élaboration d'une méthode de travail. Malgré le fait qu'on soit dans un environnement caractérisé par l'incomplétude des informations, la cohérence à logique rationaliste est celle qui prédomine.

En faisant une lecture verticale, on observe que les deux premières séquences (mot introductif du coordonnateur des programmes et l'intervention de l'expert) sont dominées par une cohérence à logique rationaliste. Alors que la troisième séquence (travaux en atelier) fait transparaître une cohérence à logique incrémentale. Le contexte et l'incomplétude des informations sont respectivement les éléments dominants en termes de ressource et de caractéristique de l'environnement. Un des éléments curieux qui ressort de cet épisode est que l'environnement n'est ni stable ni simple. En dépit de cela, on observe, que cette rencontre est dominée par une cohérence à logique rationaliste.

#### **5.4 Quatrième épisode : finalisation des documents de projet des programmes 242 et 243 (novembre 2016)**

Cette rencontre a eu lieu du 22 au 23 novembre au siège de l'Université Panafricaine. Cette rencontre était, en réalité, un séminaire dont l'objectif portait sur la finalisation des documents de projets pour les programmes 242 et 243. L'analyse de cette rencontre va se faire autour de trois séquences : le discours du président de séance, l'intervention de l'expert et l'exposé du responsable du programme 243.

##### **5.4.1 Logique de cohérence véhiculée par le discours du président de séance**

Comme à l'accoutumée, cette rencontre s'ouvre par un mot introductif du président de séance. Il rappelle l'objectif général du séminaire qui est de produire les documents projets des programmes 242 et 243. Dans cette foulée, le président de séance décline cet objectif général en un ensemble d'objectifs spécifiques afin de signifier ce qui est attendu de manière concrète. En la matière, il

évoque le type de filières à proposer et à opérationnaliser ainsi que la nécessité d'apporter la clarté et la cohérence dans le sous-secteur de l'Enseignement Supérieur. En prenant appui sur ces éléments et en les confrontant à la grille d'analyse, on se rend compte que le but indiqué par la communication du président de séance va dans le sens de la recherche de la conception d'un plan (ep 4, tab 14, rub1, lign 2).

Pour insister sur la nécessité de concevoir un plan, le président de séance rappelle l'orientation qui a été donnée au système éducatif en général et celui de l'Enseignement Supérieur en particulier. Pour le cas d'espèce, il évoque la professionnalisation et l'impératif d'orienter la recherche vers la croissance. En prenant appui sur ces indices et en les mettant en relation avec la grille d'analyse, on observe que le discours du président de séance fait appel au contexte comme ressource (ep 4, tab 14, rub 2, lign 3). Il est important de rappeler que l'objet de la rencontre porte sur la finalisation des documents projets des programmes 242 et 243. Le travail de conception des programmes n'était pas encore achevé comme prévu. Aussi, le président de séance recommande la prise en compte du DSCE et le PAMFIP pour un meilleur affinement des documents projets. Si on confronte ces éléments à la grille d'analyse, on peut se rendre compte qu'on est dans un environnement marqué par une incomplétude d'informations (ep 4, tab 14, rub 3, lign 4).

Au regard des objectifs du séminaire rappelés par le président de séance, il est possible de se rendre compte que le changement va dans le sens de la modification de l'organisation du travail (ep 4, tab 14, rub 4, lign 5), car il s'attèle à indiquer une ligne à suivre pour produire les documents projets. Étant donné que le président de séance indique clairement, dans son discours d'ouverture, les objectifs du séminaire, il appert que l'élaboration d'une méthode de travail constitue le mécanisme à l'œuvre (ep 4, tab 14, rub 5, lign 6).

#### **5.4.2 Logique de cohérence véhiculée par l'intervention de l'expert**

Tout comme le discours d'ouverture, l'intervention de l'expert a eu lieu le premier jour c'est-à-dire le 22 novembre. Son intervention était articulée autour la présentation de l'historique des documents de projet. En clair, il était question de passer en revue tout ce qui avait déjà été fait dans le cadre de l'élaboration des documents projets. Lorsqu'on essaie de confronter cet indice à la grille d'analyse, on constate qu'il est difficile de lui donner du sens par rapport au modèle d'analyse. Car ces éléments ne sont guère pris en compte par la grille d'analyse (ep 4, tab 15, rub 1, lign 2).

Pour le faire, l'expert a retracé tout ce qui avait été fait jusque-là pour les programmes 242 et 243. De manière générale, il évoque par exemple la reformulation des objectifs généraux et

spécifiques, des indicateurs, les modalités de suivi évaluation, la cohérence interne des programmes, la mise en place des stratégies de chaque programme, leur opérationnalisation dans les universités ainsi que les acteurs à faire intervenir à chaque niveau. Partant de ces indices, et les mettant en relation avec la grille d'analyse, on remarque que la ressource qui transparait de cette intervention est portée par le recours aux activités (ep 4, tab 15, rub 2, lign 3).

Quand on s'appesantit sur l'objet de la réunion qui parle de « finalisation des documents projets », on s'aperçoit qu'il est question d'achever la conception des programmes 242 et 243. Si on prend en compte cet indice et vu que l'intervention de l'expert n'en est pas détachée, on peut observer que l'environnement est caractérisé par une incomplétude d'informations (ep 4, tab 15, rub 3, lign 4). Pour ce qui est du changement et du mécanisme, les planificateurs veulent apporter des modifications aux éléments du plan et font, à cet effet, recours à la révision (ep 4, tab 15, rub 4, lign 5 et lign 6).

#### **5.4.3 Logique de cohérence véhiculée par l'exposé du responsable du programme 243**

L'allocation du responsable du programme 243 débute par la présentation dudit programme ainsi que le problème qu'il pose de manière générale. Par la suite, ce responsable va lister les différentes causes possibles de ce problème. Il va évoquer entre autres, la faible valorisation des résultats existants, l'absence d'un document de politique nationale axé sur la recherche. Si on s'appuie sur ces indices et qu'on les met en relation avec la grille d'analyse, on peut se rendre compte que le but recherché par ce responsable est la conception d'un plan (ep 4, tab 16, rub 1, lign 2). Car le locuteur s'attèle à faire un diagnostic.

On remarque en effet que dans son exposé, ce responsable fournit un ensemble d'informations sur les questions de la recherche et de l'innovation universitaires. Ces données renseignent sur la situation de cette question. Partant de ces indices et en les confrontant avec la grille d'analyse, on peut se rendre compte que ce responsable mobilise le contexte comme ressource (ep 4, tab 16, rub 2, lign 3).

Aussi, cette communication a suscité la réaction de l'auditoire, donnant ainsi lieu à des échanges spontanés. Ces réactions allaient dans le sens d'apporter un ensemble de clarifications sur ce programme spécifique. Au regard de la grille d'analyse, on peut constater que ces indices témoignent de ce que ce discours a évolué dans un environnement marqué par des incompréhensions (ep 4, tab 16, rub 3, lign 5). En plus, l'état des lieux que dresse ce responsable montre aussi que l'environnement est marqué par une maîtrise des informations (ep 4, tab 16, rub

3, lign 6). Aussi, étant donné que l'objet de la rencontre portait sur la finalisation des documents de projets des programmes 242 et 243, il ressort, au regard de la grille d'analyse, qu'on est également en présence d'un environnement marqué par une incomplétude d'informations. Pour ce qui est du changement impulsé par cette communication, on n'a pas pu trouver d'indices corroborant les éléments de la grille d'analyse (ep 4, tab 16, rub 4, lign 7). Quant au mécanisme à l'œuvre, on peut se rendre compte que cette communication suit une certaine démarche. Partant de cet indice et au regard de la grille d'analyse, on constate que la méthode de travail constitue le mécanisme à l'œuvre dans cette communication (ep 4, tab 16, rub 5, lign 8).

## **Synthèse des résultats de la rencontre de novembre 2016**

L'ensemble des résultats obtenus au cours de la rencontre de novembre 2016 est résumé dans le tableau ci-après. Comme dans le tableau de synthèse des résultats de la première rencontre, il est composé de quatre colonnes. Dans la première, il y est indiqué les variables de l'étude. Dans les cinq autres, il s'agit des différentes séquences ayant meublé l'épisode (discours du président de séance, intervention de l'expert et l'exposé du responsable du programme 243), ainsi que les différentes modalités prises par chaque variable à chaque séquence. Les dernières lignes de ce tableau se terminent par la logique de cohérence dominante. C'est sur la base de cette ligne que ressort la logique de cohérence dominante.

Tableau 19: synthèse des résultats obtenus au quatrième épisode

Épisode 4 : finalisation des documents de projet des programmes 242 et 243

Variables prises en considération	Séquences		
	(1) Discours du président de séance	(2) Intervention de l'expert	(3) Exposé du responsable du programme 243
But	Concevoir un plan	Pas d'indices corroborant les éléments de la grille d'analyse	Concevoir un plan
Ressource	Contexte	Activités	Contexte
Environnement	Incomplétude des informations	Incomplétude des informations	Maitrise des informations
Changement	Modifier l'organisation du travail	Pas d'indices corroborant les éléments de la grille d'analyse	Pas d'indices corroborant les éléments de la grille d'analyse
Mécanisme	Méthode de travail	Pas d'indices corroborant les éléments de la grille d'analyse	Méthode de travail
Logique de cohérence dominante	Cohérence à logique rationaliste	Cohérence à logique rationaliste (inférer à partir de l'objet de la rencontre)	Cohérence à logique rationaliste (inférée à partir de l'objet de l'exposé)

Source : auteur

La synthèse des résultats de la rencontre de novembre 2016 montrent que le but recherché par les acteurs est la conception d'un plan. La ressource sur laquelle ils s'appuient pour la faire est le contexte. L'environnement dans lequel ils travaillent est caractérisé par une incomplétude d'informations. Le changement qu'ils impulsent dans cet épisode va dans le sens de la modification de l'organisation du travail. Le mécanisme auquel ils font recours est la méthode de travail. On note également dans les séquences 2 et 3 de cet épisode l'absence d'indices allant dans le sens de la grille d'analyse.

Par ailleurs, il a également été observé que les éléments de la première séquence ont une configuration qui traduit la prédominance de la cohérence à logique rationaliste. La deuxième séquence (intervention de l'expert) quant à elle a une configuration co-dominée à la fois par une cohérence à logique rationaliste et à logique incrémentale. Sur la base de l'objet de la rencontre, on a inféré que c'est celle rationaliste qui prévaut à cette séquence. La troisième séquence (exposé du responsable du programme 243) quant à elle a une structure qui traduit la prédominance d'une cohérence à logique incrémentale. Ce qui est surprenant dans cet épisode, une fois encore, est que les acteurs travaillent dans un environnement complexe mis ont pour but de concevoir un plan.

## **5.5 Cinquième épisode : Finalisation de la charte de gestion (novembre 2018)**

Tenue du 12 au 14 novembre 2018, cette rencontre a porté sur la finalisation de la charte de gestion du MINESUP. En tant qu'instrument de gestion, cette rencontre est importante dans le cadre de la gestion des programmes du MINESUP en général et de leur planification en particulier. Le plus frappant est que cet instrument, hautement important dans la gestion des projets, est finalisé un peu plus de quatre ans après le lancement des programmes. L'analyse de cet épisode va se faire en deux séquences : l'intervention de l'expert et les travaux en atelier.

### **5.5.1 Logique de cohérence véhiculée par l'intervention des experts**

Cette séquence a été animée simultanément par trois experts. Deux sont des conseillers techniques du PAMFIP et le troisième est un expert indépendant. Leur intervention a consisté en une présentation des objectifs et des inputs relatifs à la charte de gestion. Trois axes ont meublé son exposé à savoir : la présentation des documents de travail, leurs spécificités et la constitution des groupes de travail. La charte à finaliser était constituée de sept chapitres. Quand on essaie de mettre ces éléments en relation avec la grille d'analyse, on constate que le but recherché par les acteurs va dans le sens de la conception d'un plan (ep 5, tab 17, rub 1, lign 2).

Pour atteindre ce but, les experts font un découpage de la charte à partir duquel ils vont travailler. Leur découpage présente la charte en sept chapitres, chaque chapitre constituant un groupe de travail. Partant de ces éléments et au regard de la grille d'analyse, on peut se rendre compte que la ressource mobilisée par ces experts se rapporte aux activités (ep 5, tab 17, rub 2, lign 3). S'il y a une raison pour laquelle les intervenants de cette séquence prennent part à cette rencontre, c'est en raison de l'expertise qui leur est reconnue. Ils ont des savoirs en matière d'élaboration des chartes de gestion. Dans ce sens, on peut dire que l'environnement est marqué par une maîtrise des informations (ep 5, tab 17, rub 3, lign 4). Vu que cette rencontre a pour objectif la finalisation de la charte de gestion du MINESUP, on peut voir que le changement impulsé ici va dans le sens de la modification de l'organisation du travail (ep 5, tab 17, rub 4, lign 5). Pour atteindre l'objectif de la rencontre qui est de finaliser la charte de gestion, les experts proposent une démarche. Elle se traduit par un découpage et une organisation. Partant de ces éléments, on peut noter observer que le mécanisme à l'œuvre se rapporte à la définition d'une méthode de travail (ep 5, tab 17, rub 5, lign 6).

### **5.5.2 Logique de cohérence véhiculée par les travaux en atelier**

Les travaux en ateliers ont principalement été construits autour des différentes articulations de la charte. Elles étaient au nombre de sept à raison d'un groupe par articulation ou chapitre. Il était question pour chaque groupe d'apporter des compléments d'informations à chaque articulation, sur la base des orientations données par les experts. Cette activité était faite sous forme d'échanges, de débats. À la fin de ces échanges, chaque groupe a remis une copie du résultat de leurs échanges. Les travaux de chaque groupe ont été par la suite compilés. Cette compilation a donné lieu à un document appelé « DRAFT ZERO ».

Si on se fie ces éléments, on peut constater que le but poursuivi par les acteurs dans cette séquence est de concevoir un plan (ep 5, tab 18, rub 1, lign 2), car l'objet de la rencontre est la finalisation de la charte de gestion. Pour le faire, les séminaristes travaillaient en suivant le protocole défini par les experts. Ils se sont organisés en groupes. Sur la base de ces éléments et de la grille d'analyse, on peut observer que la ressource mobilisée ici se rapporte aux activités (ep 5, tab 18, rub 2, lign 3). Ces travaux en groupe ont également révélé que le fait que les séminaristes aient rencontré d'énormes difficultés lors de ces activités. En mettant cet indice en rapport avec la grille d'analyse, on peut se rendre compte que l'environnement de cette séquence est caractérisé par des incompréhensions (ep 5, tab 18, rub 3, lign 4). Vu que ce qui fait l'objet de la réunion (la

finalisation de la charte de gestion) est en réalité quelque chose qui avait été entamé depuis, il devenait important de l'achever. Dans ce sens, une nouvelle façon de travailler était nécessaire. Au regard de la grille d'analyse, le changement impulsé par les acteurs allait dans le sens de la modification de l'organisation du travail (ep 5, tab 18, rub 4, lign 5) et, en même temps, ils ont fait recours à une méthode de travail comme mécanisme (ep 5, tab18, rub 5, lign 6).

### Synthèse des résultats de la rencontre de novembre 2018

Le tableau ci-dessous résume les résultats qui ont été obtenu lors de cet épisode. Ces résultats sont présentés suivant les six séquences ayant meublées cette rencontre. Chaque séquence est analysée sur la base des variables de la grille d'analyse (but, ressource, environnement, changement et mécanisme).

Tableau 20: synthèse des résultats obtenus au cinquième épisode

Épisode 5 : finalisation de la charte de gestion		
Variables prises en considération	Séquences	
	(1) Intervention des experts	(2) Travaux en atelier
But	Concevoir un plan	Concevoir un plan
Ressource	Activités	Activités
Environnement	Maitrise des informations	Incompréhensions
Changement	Modifier l'organisation du travail	Modifier l'organisation du travail
Mécanisme	Méthode de travail	Méthode de travail
Logique de cohérence dominante	Cohérence à logique rationaliste	Cohérence à logique rationaliste

Source : auteur

Le tableau 19 ci-dessus montre que le but, la ressource, le changement et le mécanisme sont identiques (concevoir un plan, activités, modifier l'organisation du travail et la méthode de travail. Par conséquent, la cohérence à logique rationaliste est la plus dominante. Toutefois, l'intrigue est que les acteurs ont la conception du plan comme préoccupation central alors que l'environnement fait valoir des incompréhensions.

## **5.6 Sixième épisode : actualisation et finalisation des documents de projet (février 2019)**

Tenue le 21 février 2019, cette réunion porte, de manière générale, sur l'actualisation des programmes 242 et 243. Cette rencontre constitue la troisième séance de travail portant exclusivement sur ces deux programmes. De manière spécifique, elle a été convoquée pour la réécriture desdits programmes. Comme on peut, le voir, jusque-là (5ans après), l'intitulé de cette réunion montre que le processus d'élaboration des programmes n'est toujours pas achevé. Cet épisode va s'analyser autour de deux grandes séquences : la restitution des travaux précédents et l'intervention de l'expert.

### **5.6.1 Logique de cohérence véhiculée par la restitution des travaux précédents**

Contrairement aux rencontres précédentes, celle-ci a un format particulier. Elle ne fait pas intervenir le discours du président de séance. Elle débute directement par la présentation des travaux de la rencontre précédente. Quand on parcourt les éléments qui entrent dans cette séquence, on constate que le but recherché par le service de coordination va dans le sens de faire des réaménagements des programmes 242 et 243 (ep 6, tab 19, ru 1, lign 3). L'intitulé de la rencontre est fort évocateur puis qu'il parle de l'actualisation des programmes. Les verbes qui accompagnent ces résolutions (revisiter, réformer, introduire) témoignent également de ce que faire des réaménagements apparaît comme un but de cette séquence. De plus, depuis la rencontre de mai 2015, des problèmes liés à ces deux programmes étaient déjà soulevés. Ces problèmes étaient posés en termes d'incohérence entre le contenu et les intitulés d'une part. D'autre part, en termes d'inadaptation des programmes aux besoins de la société. C'est d'ailleurs l'une des raisons de leur actualisation. Le travail de réécriture sur lequel ils ont débouché fait voir que le but peut aussi être de créer de l'ordre (ep 6, tab 19, ru 1, lign 2). Vu que toutes ces actions sont orientées vers la finalisation du plan, alors il est aussi question de concevoir le plan (ep 6, tab 19, ru 1, lign 4).

La détermination de ces buts prend appui sur les grandes résolutions prévues à la fin de la rencontre précédente. Dans cette perspective, la ressource mobilisée ici se rapporte aux activités (ep 6, tab 19, ru 2, lign 5). Aussi, il est important de prendre en compte la situation dressée en mai 2015. Ce n'est pas pour rien que cette rencontre-ci constitue un de ses prolongements. Partant de ces éléments, on constate que le contexte apparaît comme une autre ressource de cette séquence (ep 6, tab 19, ru 2, lign 6). Pour ce qui est de l'environnement qui prévaut, les résolutions de la rencontre précédente indiquent les modifications à apporter aux programmes concernés. Partant de ces éléments, on observe que l'environnement est caractérisé par une incomplétude des

informations (ep 6, tab 19, ru 3, lign 7).

Le rappel des résolutions de la rencontre précédente est également porteur de sens dans le cadre du changement recherché. Il rappelle aux acteurs les activités à mener pour la prochaine rencontre. Si on se fie au sens de ces différentes actions ainsi qu'à la grille d'analyse, on peut constater que le changement souhaité ici consiste en la modification des éléments du plan (ep 6, tab 19, ru 5, lign 8). En restant sur ces mêmes éléments (les résolutions de cette rencontre), on peut aussi se rendre compte que le mécanisme qui prévaut dans cette séquence est la révision (ep 6, tab 19, ru 5, lign 9).

### **5.6.2 Logique de cohérence véhiculée par l'intervention de l'expert**

L'intervention de l'expert s'est centrée sur un ensemble de modifications à faire. Ces dernières ont porté sur la révision du contexte, la prise en compte du DSCE ainsi que l'intégration des grands défis directs du Cameroun. Partant de ces éléments, le but poursuivi par son intervention va dans le sens de faire des réaménagements des documents projets existants (ep 6, tab 20, ru 1, lign 2). Aussi, en découpant son action en différentes phases dans l'optique de finaliser les documents projets, on peut également y voir l'idée de la conception d'un plan (ep 6, tab 20, ru 1, lign 3).

Ces buts sont portés par le cap fixé par le président de séance de la rencontre de mai 2015. Ainsi, l'intervention de l'expert s'appuie sur la situation évoquée à l'ouverture de cette rencontre. Dans ce sens, la ressource ici est représentée par le contexte (ep 6, tab 20, ru 2, lign 4). Le travail de l'expert a consisté à montrer la voie à suivre dans les améliorations à apporter. Vu que les deux programmes posaient des problèmes dans leur articulation. À partir de ces indices, on constate qu'on est dans un environnement marqué par une incomplétude d'informations (ep 6, tab 20, ru 3, lign 5). Le fait d'avoir des informations incomplètes témoignent justement de la nécessité de parcourir à nouveau les programmes. Une telle démarche dénote que le changement poursuivi va dans la perspective de la modification des éléments du plan (ep 6, tab 2, ru 4, lign 6). L'intitulé de la rencontre, son objet et même la restitution des résolutions de la rencontre précédente indiquent clairement le choix du service de coordination à apporter des améliorations aux programmes 2 et 3. Suivant ces éléments, le mécanisme à l'œuvre ici est la révision (ep 6, tab 20, ru 5, lign 7). Trois réactions ont eu lieu pendant l'intervention de l'expert. Très brèves, elles apportaient des compléments d'informations sur les éléments des programmes.

La première évoque la prise en compte de l'objectif du développement durable numéro 4. La seconde souligne la réduction du nombre de pages. La troisième insiste sur le choix de thématiques

communes à toutes les universités. En termes de but, ces réactions vont toutes dans le sens de faire des réaménagements. Ces trois réactions viennent des personnes qui ne prennent pas habituellement part à ces rencontres. Néanmoins leurs apports sont le fruit du constat d'éléments manquant dans des documents projets produits jusque-là. Ainsi, on voit clairement que le contexte est la ressource mobilisée par ces trois membres de l'auditoire. Partant de ces éléments, on observe également que l'environnement est marqué par une incomplétude d'informations. C'est ce qui justifie d'ailleurs les trois suggestions faites lors de l'intervention de l'expert. Ces suggestions semblent être l'expression de ce que le changement recherché par le service de coordination des programmes réside dans la modification des éléments du plan. Pour parvenir à ce changement, les suggestions qui ont été faites font voir que le mécanisme à l'œuvre est la révision.

### **Synthèse des résultats de la rencontre de février 2019**

Les résultats de cet épisode sont, comme les précédentes, résumés dans le tableau suivant ci-dessous. Ces résultats sont présentés suivant les deux séquences ayant meublées cette rencontre. Chaque séquence est analysée sur la base des variables de la grille d'analyse (but, ressource, environnement, changement et mécanisme).

Tableau 21: synthèse des résultats obtenus au sixième épisode

Variables prises en considération	Séquences	
	(1)	(2)
	Restitution des travaux précédents	Intervention de l'expert
But	Faire des réaménagements, créer de l'ordre, concevoir un plan	Faire des réaménagements, concevoir un plan, recevoir un appui extérieur
Ressource	Contexte, activités	Contexte
Environnement	Informations incomplètes	Grande quantité d'informations à maîtriser
Changement	Modifier les éléments du plan	Modifier les éléments du plan
Mécanisme	Méthode de travail, révision	Révision
Logique de cohérence dominante	Cohérence à logique incrémentale	Cohérence à logique incrémentale

Source : auteur

D'une manière générale, les résultats obtenus à cet épisode montrent, au regard de toutes les variables exploitées, que la cohérence dominante est à logique incrémentale. Le but est dominé par des réaménagements. La ressource est dominée par le contexte. L'environnement, le changement et le mécanisme sont respectivement représentés par l'incomplétude des informations, la modification des éléments du plan et la révision.

### **5.7 Septième épisode : actualisation des programmes et du cadre de dépense à moyen terme (mars 2019)**

Cette rencontre s'est tenue du 26 au 29 mars 2019 à l'École Normale Supérieure de Yaoundé. Elle a lieu à peu près un mois après la précédente. Contrairement aux autres rencontres, celle-ci est singulière du point de vue des acteurs. En effet, en parcourant le compte rendu qui le retrace, on constate qu'il y a plus d'acteurs que d'habitude. Il s'agit notamment des responsables des programmes, les représentants des différentes Universités d'État, les représentants du programme PAMFIPII-GIZ, les sectoriels du Ministère de l'Économie, de la Planification et de

l'Aménagement du Territoire, les sectoriels du Ministère des Finances, certains responsables du MINESUP et les personnels de la Direction des Affaires Générales/MINESUP. L'analyse de cet épisode va se faire autour de six séquences : le discours d'ouverture, l'exposé sur la démarche de l'actualisation des programmes, l'exposé sur la rationalisation des activités, l'exposé sur la revue des activités dans les administrations publiques et la présentation des termes de référence.

### **5.7.1 Logique de cohérence véhiculée par le du discours d'ouverture**

Le discours d'ouverture du président de séance porte sur deux éléments. Premièrement, il indique la nécessité de choisir les projets qui pourraient faire l'objet d'un financement. Dans cette perspective, il a insisté sur le fait que le choix des projets qui seront proposés soient faits sur une base scientifique. Ce afin d'enranger un maximum de financement. Le deuxième élément important de son discours, sous-jacent d'ailleurs au premier, est qu'il est nécessaire d'actualiser les programmes au contexte qui prévaut. En confrontant ces éléments avec la grille d'analyse, on constate que deux buts ressortent de ce discours : recevoir un appui externe (en termes de ressources) et faire des réaménagements (ep 7, tab 21, ru 1, lign 2).

Ces orientations du discours du président de séance sont portées par le Programme Économique et Financier (PEF) conclu avec le FMI ainsi que la révision en cours du Document de Stratégie de la Croissance et l'Emploi (DSCE). Le premier renvoie à des facilités élargies de crédits, à la condition de la présentation des projets matures. Le deuxième élément de contexte évoqué par le président de séance quant lui implique l'évolution du contexte que les programmes sont appelés apprendre en compte. Partant de ces éléments et au regard de la grille d'analyse, on peut conclure que le président de séance mobilise le contexte comme ressource dans son discours (ep 7, tab 21, ru 2, lign 3).

L'indication par le président de séance de ces deux éléments (le Programme Économique et Financier) et la révision en cours du DSCE témoigne d'une certaine connaissance des éléments contextuels qui entourent la planification de l'Enseignement Supérieur en général. De ce point de vue, on peut dire que l'environnement dans lequel se situe le discours du président de séance est caractérisé par une maîtrise des informations (ep 7, tab 21, ru3, lign 4). Comme il a été dit plus haut, un des objets de la rencontre est l'actualisation du cadre de dépense à moyen terme du ministère de l'Enseignement Supérieur. Dans ce sens, le président de séance a souhaité qu'ils aient, à la fin des travaux, un Cadre de Dépense à Moyen Terme (CDMT) révisé. En lisant cet indice sur la base de la grille d'analyse, on peut constater que le changement qui transparait du discours du

président de séance va dans le sens de la modification de l'organisation du travail (ep 7, tab 21, ru 4, lign 5). Pour ce qui est du mécanisme, on observe que le discours du président de séance est caractérisé par des mots tels que « révisé », « mise à jour », « actualisé », « rationalisé ». Ces éléments montrent que le président de séances émet le vœu d'une amélioration des programmes et du cadre de dépense à moyen terme. Suivant cette perspective, on peut dire que le mécanisme à l'œuvre dans cette séquence est la révision (ep 7, tab 21, ru 5, lign 6).

### **5.7.2 Logique de cohérence véhiculée par l'exposé sur la démarche d'actualisation des programmes**

Par cette communication, l'exposante a décliné les grandes lignes de la démarche d'élaboration des CDMT, en termes d'objectifs, de composantes, d'indicateurs et d'activités. En un mot, elle a présenté la méthodologie d'élaboration des CDMT. Partant de ces éléments, on constate que le but de cette communication est de concevoir un plan (ep 7, tab 22, ru 1, lign 2). Dans son discours, cette exposante situe son intervention pratiquement dans la même trame que celui du président de séance. Sauf qu'en plus du Programme économique et Financier conclu avec le FMI et le DSCE en cours de révision, elle ajoute le Débat d'Orientation Budgétaire (DOB). Sur la base de ces indices et en se référant à la grille d'analyse, on voit que cette communication mobilise le contexte comme ressource (ep 7, tab 22, ru 2, lign 3).

Dans sa communication, cette exposante déroule avec précision la méthodologie globale relative à l'élaboration d'un CDMT. Cette démarche pédagogique témoigne de l'expertise de l'exposante. Quand on confronte ces éléments à la grille d'analyse, on constate que l'environnement qui entoure cette communication est marqué par une maîtrise des informations. En d'autres termes, l'exposante a une parfaite connaissance de l'élaboration des CDMT (ep 7, tab 22, ru 3, lign 4). Par ailleurs, cette exposante souligne qu'il est nécessaire d'avoir un nouveau CDMT. Ce dernier devra prendre en compte le contexte qui prévaut. Si on prend appui sur ces éléments et qu'on les confronte à la grille d'analyse, on constate que le changement recherché par l'exposante va dans deux sens : la modification de l'organisation du travail car il est question de préparer le budget de 2020-2022 et la modification des éléments du plan car le plan à concevoir se situe dans le prolongement du celui existant ; d'où la démarche méthodique de son exposé ainsi que les éléments de contexte évoqués plus haut (ep 7, tab 22, ru 4, lign 5). La communication de cette experte expose non seulement les éléments d'un CDMT à travers les phases qui sont appelées

à sous-tendre son amélioration. Par ces indices, on constate que le mécanisme qui régit cette communication est l'élaboration d'une méthode de travail (ep 7, tab 22, ru 5, lign 6).

### **5.7.3 Logique de cohérence véhiculée l'exposé sur la rationalisation des activités**

Cette communication a été faite par un cadre du ministère des Finances. La participation de cette organisation publique n'est pas fortuite. En tant qu'institution en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique gouvernementale en matière financière, budgétaire, fiscale et monétaire, elle a un droit de regard de premier plan dans une rencontre d'une telle nature. L'auteur de cet exposé a mis en avant les éléments basiques devant permettre de voir la rationalisation des activités. À cet effet, il a évoqué la définition des activités, leur répertoire ainsi que leur cartographie. En mettant en relation ces éléments avec la grille d'analyse, on a pu se rendre que le but de cet exposé réside dans la conception d'un plan (ep 7, tab 23, ru 1, lign 2).

L'orientation que cet exposant donne à son discours n'est pas fortuite. En effet, elle part du postulat selon lequel il y a une faible articulation entre les stratégies sectorielles et leurs instruments d'opérationnalisation que sont les activités ; l'évaluation peu pertinente et peu objective de la performance des programmes, la mauvaise définition des activités qui étaient parfois pléthoriques, assimilables aux tâches et favorisant une mauvaise allocation des ressources. Sur la base de cet indice et de la grille d'analyse, on peut observer que la ressource mobilisée par l'auteur de cet exposé est le contexte (ep 7, tab 23, ru 2, lign 3).

Le constat fait par cet expert témoigne non seulement de ce que l'État a introduit de nouveaux principes dans son système d'administration. Mais aussi que ces principes ont du mal à se faire implémenter. Il explique d'ailleurs que cette difficulté provient de la nouveauté de cette activité et des principes qui l'entourent. En prenant appui sur ces indices, on peut voir que le constat fait par cet expert témoigne de ce que la question de la rationalisation des activités n'est pas comprise. Par rapport à la grille d'analyse, on est dans un environnement caractérisé par des incompréhensions (ep 7, tab 23, ru 3, lign 4). Par ailleurs, cet expert a présenté les différents bénéfices qui découlent de l'application de la rationalisation des activités. En les confrontant à la grille d'analyse, on constate que le changement recherché par cet expert est la modification de l'organisation du travail (ep 7, tab 23, ru 4, lign 5). Aussi, au regard des principes que propose l'exposant, il y transparait que le mécanisme à l'œuvre est celui de l'élaboration d'une méthode de travail (ep 7, tab 23, ru 5, lign 6).

#### **5.7.4 Logique de cohérence véhiculée par l'exposé sur la revue des activités des administrations publiques**

Présentée par une responsable du ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT), cette communication visait à faire un bilan ou mieux, une évaluation de l'exécution du budget de 2018 dans toutes les administrations publiques. Ce responsable a proposé cette séquence dans l'optique d'inventorier les difficultés et de voir, pour le l'exercice en cours (2019), comment y remédier. Ainsi, on voit que le responsable du MINEPAT décrit des activités propres à la planification classique : le diagnostic et l'évaluation. Il fournit des informations sur l'état des activités des administrations publiques. Dans cette perspective, on peut observer que le but qu'il recherche est la préparation d'un plan à l'avenir (ep 7, tab 24, ru 1, lign 2).

La communication de cet expert n'est pas détachée de celle qui la précède. En réalité, elle procède du mode de gestion qui prévaut au sein des administrations publiques. Pour ce qui est de cette séquence, le locuteur indique qu'il est question d'inventorier les difficultés auxquelles ces administrations ont fait face. Partant de ces éléments, il apparaît que l'auteur de cette communication a fait recours au contexte comme ressource (ep 7, tab 24, ru 2, lign 3). Avec la nouvelle gestion publique instituée par l'État, ce responsable propose une démarche d'évaluation propre à ce nouvel outil de gestion. Il précise qu'elle doit prendre la forme d'un rapport avec un ensemble d'informations à mentionner. Rapportés à la grille d'analyse, ces indices montrent que ce responsable fait montre d'une expertise dans ce domaine. Partant de là, il est possible de déduire que l'environnement est marqué ici par une maîtrise d'informations. Ce qui suppose, du moins dans l'intention de cet expert, que cet outil a du mal à être compris (ep 7, tab 24, ru 3, lign 4). Comme l'indique l'exposé de ce responsable, cet outil permettra une meilleure visibilité des activités des administrations publiques. Du coup, elle est appelée à introduire un changement allant dans le sens de la modification de l'organisation du travail (ep 7, tab 24, ru 4, lign 5). Pour ce qui est du mécanisme, le responsable a clairement déroulé les phases et les éléments à prendre à compte pour une meilleure planification et évaluation. Dans cette perspective, le mécanisme déployé ici est l'élaboration d'une méthode de travail (ep 7, tab 24, ru 5, lign 6).

### **5.7.5 Logique de cohérence véhiculée par la présentation des termes de référence du séminaire-atelier**

Cette séquence est présentée par l'un des responsables de la coordination centrale des programmes. Son objectif est, de manière générale, de faire un travail d'actualisation. Au regard de l'objectif assigné à ce séminaire atelier, on voit que le but visé ici est de faire des réaménagements (ep 7, tab 25, ru 1, lign 2). Ce but est motivé par le décor planté par le président de séance : la nécessité d'obtenir le plus de financement possible et de s'arrimer à l'évolution de l'environnement. De ce fait, la communication de ce responsable indique qu'il s'appuie sur le contexte comme ressource (ep 7, tab 25, ru 2, lign 3).

Dans une telle situation, cela veut dire que les informations qui structurent les programmes sont à revoir afin que le plan concorde avec le temps. Au regard de cet indice et de la grille d'analyse, on observe que cette communication est marquée par une incomplétude d'informations (ep 7, tab 25, ru 3, lign 4). Aussi, l'auteur de la présentation des termes de référence indique un changement allant dans le sens de la modification des éléments du plan (ep 7, tab 25, ru 4, lign 5) et fait, à cet effet, recours à la révision comme mécanisme (ep 7, tab 25, ru 5, lign 6).

### **5.7.6 Analyse des travaux en atelier**

Les travaux en atelier ont eu lieu le deuxième, troisième et quatrième jour. Ils ont essentiellement porté sur l'actualisation des programmes. Contrairement aux rencontres précédentes, tous les programmes étaient à l'ordre du jour. Tous ces programmes ont connu des améliorations surtout au niveau de ce qui faisait office de leurs objectifs généraux respectifs. Chaque responsable de programme ou son représentant se sont attelés à retoucher les objectifs généraux ainsi que les actions. Le programme 241 a connu des reformulations au niveau des actions 3, 4, 5, 7, 8 et 9. Celles du programme 242 sont passées de cinq actions à trois. La révision du programme 243 quant à lui a connu une extension de ses actions. Elles sont passées de 3 à 6. Ses activités et ses indicateurs ont été rationalisés. Pour ce qui est du programme 244, en tant que programme support, il n'a fait l'objet que d'une relecture. En prenant appui sur ces indices, on observe que les responsables ont apportés beaucoup de changements. Par rapport à la grille d'analyse, il apparaît que le but recherché ait consisté à faire des réaménagements (ep 7, tab 26, ru 1, lign 2).

Le but qui transparait des travaux en atelier est adossé sur le cap défini par le président de séance dans son discours d'ouverture. C'est parce qu'il est nécessaire d'avoir des projets mûrés,

soigneusement conçu pour bénéficier d'un plus grand financement. Ces éléments tendent à montrer que la ressource sur laquelle les travaux en atelier sont adossés est le contexte (ep 7, tab 26, ru 2, lign 3). Du fait qu'un nouveau système de gestion ait été introduit et qu'il y avait désormais de nouvelles possibilités de financement des programmes, deux situations caractérisaient l'environnement. Premièrement, les éléments qui, jusque-là, meublaient les programmes étaient devenus obsolètes. Le travail en atelier consistait donc en une mise à jour de ces éléments. Mis en relation avec la grille d'analyse, ces indices montrent qu'on est dans un environnement marqué par une incomplétude d'informations (ep 7, tab 26, ru 3, lign 4). À côté du vœu d'engranger plus de financement, on est également dans un environnement marqué par une pression ou mieux, une dépendance vis-à-vis de ressources externes (ep 7, tab 26, ru 3, lign 5). Au regard des différentes améliorations apportées par les participants lors de ces travaux, on remarque que le changement visé est la modification des éléments du plan (ep 7, tab 26, ru 4, lign 6) et le mécanisme à l'œuvre est la révision (ep 7, tab 26, ru 5, lign 7).

### **Synthèse des résultats sur la rencontre de mars 2019**

Le tableau ci-dessous synthétise les résultats obtenus à l'issue de l'épisode de mars 2019. Ces résultats sont présentés suivant les six séquences ayant meublées cette rencontre. Chaque séquence est analysée sur la base des variables de la grille d'analyse (but, ressource, environnement, changement et mécanisme).

Tableau 22: synthèse des résultats obtenus au septième épisode

Épisode 7 : actualisation des programmes et du cadre de dépense à moyen terme

Variables prises en considération	Séquences						
	Discours d'ouverture	Démarche d'actualisation des programmes	Rationalisation des activités	Revue des activités des administrations publiques	Présentation des termes de référence	Travaux en atelier	
But	Faire des réaménagements, concevoir un plan, recevoir un appui externe	Concevoir un plan	Concevoir un plan	Concevoir un plan	Faire des réaménagements	Faire des réaménagements	
Ressource	Contexte	Contexte	Activités	Activités	Contexte	Contexte	
Environnement	Grande quantité d'informations à traiter	Maitrise d'informations	Incompréhensions	Maitrise d'informations	Incomplétude d'informations, dépendance	Dépendance/pression	
Changement	Modifier les éléments du plan	Modifier l'organisation du travail	Modifier l'organisation du travail	Modifier l'organisation du travail	Modifier les éléments du plan	Modifier les éléments du plan	
Mécanisme	Révision	Méthode de travail	Méthode de travail	Méthode de travail	Révision	Révision	
Logique de cohérence dominante	Cohérence incrémentale	Cohérence rationaliste	Cohérence rationaliste	Cohérence rationaliste	Cohérence incrémentale	Cohérence incrémentale	

En lisant horizontalement la synthèse des résultats, on constate que concevoir le plan et faire des réaménagements constituent les buts visés dans cette rencontre. Pour ce qui est de la ressource, le tableau montre que les acteurs de cet épisode ont plus fait recours au contexte comme ressource. L'environnement quant à lui chevauche entre la pression ou la dépendance des acteurs vis-à-vis des ressources externes et la maîtrise des informations par les exposants. De même, le changement va à la fois dans le sens de la modification de l'organisation du travail et la modification des éléments du plan. Pour ce qui est du mécanisme, il ressort que les acteurs recourent à la fois à des révisions et à l'élaboration d'une méthode de travail.

Sur le plan vertical, on remarque que les éléments des séquences 1, 5 et 6 ont une configuration qui mettent en relief une cohérence à logique incrémentale. Par contre, les éléments qui structurent les séquences 2, 3 et 4 montrent la prééminence d'une cohérence à logique rationaliste. Vu que nous avons à faire à six séquences avec les logiques de cohérence rationaliste et incrémentale en co-dominance, on a pris appui sur l'objet des différentes séquences. Partant de là, il apparaît que le but des planificateurs est majoritairement porté par la conception d'un plan. Ainsi, on a conclu que la logique de cohérence dominante est la cohérence à logique rationaliste. Comme élément de curiosité, l'analyse révèle, une fois de plus, que les décideurs ont pour but de concevoir un plan. Alors que leur environnement est marqué à la fois par la complexité et l'ambiguïté.

### **Synthèse chapitre 5 : une planification dominée par une cohérence à logique rationaliste**

Tout au long de ce chapitre, il a été question de faire une analyse des logiques de cohérence qui sous-tendent l'élaboration des programmes de l'Enseignement Supérieur. Pour le faire, les activités relatives à cette planification ont été découpées en épisodes. Sur la base des documents qui nous ont été fournis, ce découpage nous a permis d'obtenir sept épisodes : (i) l'élaboration des documents de projet des programmes (février 2015), (ii) la rédaction des documents de projets 242 et 243 (mai 2015), (iii) l'élaboration du cadre de dépense à moyen terme et l'actualisation des programmes 242 et 243 (mai 2016), (iv) la finalisation des documents de projets des programmes 242 et 243 (novembre 2016), (v) la finalisation de la charte de gestion (novembre 2018), (vi) l'actualisation et finalisation des documents de projets 242 et 243 (février 2019) et (vii) l'actualisation des programmes et du cadre de dépense moyen terme. De ces épisodes, il ressort qu'à l'exception de l'épisode (iv) qui véhicule une cohérence à logique incrémentale, les autres sont marqués par une cohérence à logique rationaliste.

## **CHAPITRE 6 : CONFRONTATION DE LA LOGIQUE DE COHÉRENCE DOMINANTE AVEC LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE**

Dans le chapitre précédent, les documents collectés ont été analysés. Les conclusions de cette analyse montrent que la cohérence à logique rationaliste est la logique de cohérence dominante. Elle est talonnée par la cohérence à logique incrémentale. Dans le présent chapitre, il est question de discuter ce résultat en le confrontant à la littérature scientifique qui a été mobilisée. Pour le faire, on va d'abord revenir sur la problématique qui est à l'origine de la présente étude. Ensuite, les grandes lignes de la partie théorique ainsi que la démarche ayant conduit à la construction du modèle d'analyse seront présentées. C'est une fois cela fait qu'on rappellera les hypothèses de l'étude ainsi que la signification de la logique de cohérence qui est apparue comme étant la plus prééminente dans l'élaboration des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais.

## **6.1 Retour sur la problématique**

### **6.1.1 Rappel du problème de recherche**

Le contexte théorique dans lequel s'inscrit cette étude est celui de la gouvernance et de la qualité dans l'Enseignement Supérieur. En effet, les missions dévolues à ce niveau d'enseignement (enseignement et apprentissage, recherche et engagement communautaire) font d'elle une pierre angulaire dans la construction du progrès d'une nation. Pour matérialiser ces fonctions, un système de gouvernance est nécessaire et la qualité se doit d'être son principal principe directeur. En matière de gouvernance et de qualité, la cohérence représente un des indicateurs (De Ketele et Gérard, 2007; Fullan et Quinn, 2018). À partir de ce principe, toute démarche de gestion est appelée à intégrer le paramètre de cohérence, dans la quête de la qualité.

On est donc parti du principe selon lequel la planification, en tant que première fonction de management, doit fonctionner sur la base du principe de cohérence. Dans une telle perspective, cela veut dire qu'elle doit avoir une articulation logique dans sa conception et sa mise en œuvre (De Ketele et Gerard, 2007; Fullan et Quinn, 2018). Sa manifestation la plus apparente est l'absence de contradictions (Meier, 2008).

Seulement, la réalité présente des clichés qui semblent être loin de ces principes de gouvernance et de qualité. Premièrement, on constate l'existence d'une inadéquation formation-emploi (PANEJ, 2016). Selon ce document, cette situation se traduit par le chômage des diplômés de l'Enseignement Supérieur qui, d'ailleurs, est le plus haut parmi le profil de chercheurs d'emploi. Par ailleurs, selon le Cameroon Tribune du 03 janvier 2019, le taux de chômage est estimé à environ 70% de la main d'œuvre. Il ajoute que l'emploi qui est offert est en grande partie précaire (sous-emploi). Or, le programme de professionnalisation des établissements facultaires classiques élaboré dans le cadre de la planification de l'Enseignement Supérieur camerounais prévoit la réduction du chômage à travers la conception de formations professionnelles au sein de toutes les universités publiques camerounaises.

Deuxièmement, la situation économique du Cameroun se caractérise par une faiblesse de l'esprit d'entreprise (PANEJ, 2016) et l'emploi public est le type d'emploi le plus prisé (Njengoué Ngamaleu et Nkelzok Komtsindi, 2017). La création formelle de richesse a du mal à décoller car on compte très peu d'entreprises créées par les diplômés de l'Enseignement Supérieur. Or, l'un des objectifs du programme relatif à la professionnalisation des établissements facultaires classiques est développer la culture entrepreneuriale. En plus, la cartographie des formations de l'Enseignement Supérieur montre la prédominance de diplômes académiques au détriment des diplômes techniques et scientifiques. Troisièmement

l'environnement de l'Enseignement Supérieur fait observer que le système national de recherche universitaire et d'innovation a un faible impact sur le développement car certaines universités continuent d'avoir une contribution à la croissance de l'ordre de 1. Quatrièmement, le diagnostic du Plan Stratégique Cameroun Numérique 2020 constate, que 28 sur 33 sites des universités d'État sont connectés à internet. Ce document ajoute, par ailleurs, qu'il n'y pas encore de bibliothèques numériques digne de ce nom. Ce constat est couronné par un taux d'utilisation internet large bande (accès haut débit à l'internet public) de l'ordre de 4%, ce qui empêche une mise en œuvre réelle du e-learning, compte tenu du volume de bande passante qu'elle requiert.

### **6.1.2 De l'analyse critique des approches théoriques à l'énoncé des thèses relatives au modèle théorique**

Dans la première partie de ce travail, il a été montré que la planification est un domaine traversé par un ensemble d'approches théoriques. En prenant appui sur la littérature scientifique, sept ont été identifiés : l'approche rationaliste, incrémentale, contingente, post-rationaliste, « *sensemaking-sensegiving* », l'approche par la dépendance des ressources et l'approche communicationnelle. C'est à partir de ces approches, que les logiques de cohérence ont été construites. Il s'agit de la cohérence à logique rationaliste, la cohérence à logique incrémentale, la cohérence à logique contingente, la cohérence à logique post-rationaliste, la *sense coherence logic*, la *resource dependance coherence logic*, la cohérence à logique discursive.

#### **a. De l'approche rationaliste à la cohérence à logique rationaliste**

Cette logique de cohérence a été déduite à partir de l'approche rationaliste. Cette approche théorique est la plus développée dans le domaine de la planification. Elle postule que les gestionnaires ou les planificateurs ont la capacité de faire des prévisions fiables dans l'optique d'atteindre leurs objectifs. Cette approche est adossée sur le principe de la toute-puissance de l'homme dont la rationalité lui permet d'avoir un contrôle absolu sur son environnement. Sa stratégie ou sa décision procède par étapes interreliées (Ansoff, 1965 ; Steiner, 1969 ; Ackof, 1970 ; Lorange et Vancil 1977 ; Lorange 1980 ; Andrews, 1971 ; Chaffee, 1985 ; Peters et Waterman 1982 ; Fredrickson, 1984 ; Mbengue et Ouakouak, 2012. Cette approche a donné lieu au processus de management stratégique (Robbins et al., 2014). De manière classique, ce processus se réduit à diagnostiquer une situation, identifier un problème, définir les alternatives de résolution du problème, l'évaluation de chaque option et le choix de la meilleure. Mais selon Robbins et ses collaborateurs (2014) le processus de management stratégique se décline

aujourd'hui en 7 étapes : la définition de la mission stratégique, les objectifs et les stratégies actuelles de l'organisation, l'analyse de l'environnement, l'identification des opportunités et menaces dans l'environnement, l'analyse des ressources de l'organisation, l'identification des forces et faiblesses de l'organisation, la modification de la mission et des objectifs de l'organisation en fonction des forces, faiblesses, possibilités et menaces identifiés, la formulation de stratégies, l'implémentation des stratégies, l'évaluation des résultats. Selon cette approche théorique, le planificateur est un maître-possesseur de son environnement. Par la phase de diagnostic, il a toutes les informations qui clarifient le problème qu'il veut résoudre. La seconde étape lui fournit les différentes possibilités auxquelles il peut faire recours pour résoudre son problème. La troisième étape permet au planificateur d'apprécier chaque valeur en termes de coûts. La quatrième étape décrit l'action par laquelle le planificateur sélectionne qui satisfait le plus aux critères en termes de coûts.

En examinant cette logique de cohérence, on constate qu'elle recourt à un moyen principal : le processus. En effet, les paragraphes précédents expliquent clairement que le mode de déploiement de la planification dans l'approche rationaliste s'opère suivant un ensemble de phases (diagnostic, définition des options, évaluation de chaque option, choix de la meilleure). En recourant à une telle démarche, la visée des planificateurs est de préparer les actions à exécuter dans le futur (Kamuzinzi et al., 2009 ; Masengesho, 2009). Il y a donc cohérence ici lorsque le découpage des actions permet de préparer les actions à exécuter dans le futur. Cette forme de cohérence a été appelée cohérence à logique rationaliste.

Si on met en relation cette logique de cohérence avec les rencontres ayant marquées la conception des quatre programmes du ministère de l'Enseignement Supérieur, on constate qu'il y a beaucoup d'éléments y afférents. D'abord une bonne partie des rencontres (au moins 6) ont pour objectif de concevoir le plan. Aussi, le changement recherché par les planificateurs ainsi que les mécanismes qu'ils emploient sont respectivement la modification de l'organisation de travail et l'élaboration d'une méthode de travail. Ce sont ses éléments qui nous ont amené à conclure que la cohérence à logique rationaliste est celle qui prévaut dans la conception des quatre programmes du ministère de l'Enseignement Supérieur camerounais.

#### **b. De l'approche incrémentale à la cohérence à logique incrémentale**

La théorie incrémentale est très vite venue relativiser l'universalisme rationaliste. Pour les partisans de cette approche, les planificateurs ne sont pas capables d'anticipations parfaites. La raison est que les êtres humains sont caractérisés par une rationalité limitée (Simon, 1955). Cette approche théorique avance que les planificateurs évoluent dans des environnements

essentiellement complexes, où les informations sont diverses, larges et par conséquent difficiles à maîtriser. Elles augmentent chaque jour, rendant ainsi difficile une parfaite maîtrise de l'information. La conséquence est que le planificateur peut disposer d'une information aujourd'hui, qui devient incomplète demain. Dans ce cas, il devient difficile pour les planificateurs de faire des choix optimaux comme le préconise l'approche rationaliste. Car leur capacité de traitement de l'information se heurte aux fluctuations environnementales faisant surgir, la plupart du temps, des problèmes ambigus.

Dans une telle situation, l'action des planificateurs est davantage guidée par les imprévus rencontrés dans la mise en œuvre des décisions. Les partisans de l'approche incrémentale mettent en relief le fait que les décisions sont complexes et non simples comme présentées par les rationalistes. Par conséquent, les prévisions de type fiables sont quasiment impossibles en raison des changements (d'ampleur moyenne) qui s'opèrent. Les décisions ne sont pas orientées vers la recherche de l'optimum, mais vers la recherche de l'adéquation. Dans la pratique, les planificateurs qui s'inscrivent dans une approche incrémentale opèrent par des itérations qui, progressivement, éclairent le chemin à suivre dans la formulation des objectifs au fur et à mesure que la visibilité sur le futur s'améliore (Lindbloom, 1968).

Partant de ces postulats théoriques, il est possible de dire qu'un système de planification a une cohérence logique incrémentale lorsqu'il s'appuie sur le contexte pour atteindre ses objectifs. D'après cette approche théorique, la stratégie (en tant que moyen) repose sur le contexte. Dans cette perspective, il y a cohérence lorsque les éléments du contexte sont en adéquation avec la visée poursuivie par l'organisation.

Dans le cas de cette étude, on a effectivement observé un ensemble d'actions répétitives dans la conception des programmes de l'Enseignement Supérieur. La raison est que chaque action entreprise s'achevait difficilement comme prévu soit pour des raisons de complexité, de contraintes temporelles ou d'incomplétude d'informations. L'élaboration des documents de projets de programme par exemple constituait une vaste entreprise requérant une masse d'informations à traiter, à connaître et à intégrer. Étant donné que cette maîtrise a été difficile dans la pratique, les planificateurs se sont attelés à faire des corrections « chemin faisant ». C'est la raison pour laquelle tout au long du processus de conception des programmes, on revient sur leur actualisation avec des éléments en plus ou en moins.

En prenant appui sur les variables prises en compte par l'approche incrémentale, il se trouve que la conception des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais évolue plus dans un environnement à changements moyens. Tout au long des épisodes ayant fait l'objet de l'analyse, on remarque qu'elles sont essentiellement marquées par des actualisations. Dans

la pratique, le plan conçu par les planificateurs se heurtaient, à chaque rencontre, à une certaine « caducité ». Car avec le temps, le plan s'avérait incomplet et demandait un réaménagement. Leur incapacité à avoir une parfaite maîtrise de leur environnement (rationalité limitée) restreignait en réalité leur marge de manœuvre. Fort de cette inaptitude naturelle, une bonne partie des épisodes relative à la conception des programmes a consisté en des actualisations du plan. Par ailleurs, il y a aussi que le plan conçu par ces décideurs sont en réalité des décisions multiprogrammes. Il en est ainsi car les activités concernent en théorie quatre programmes (le développement de la composante technologique, la professionnalisation et la modernisation des établissements facultaires classiques, la recherche et l'innovation universitaires et l'appui et la gouvernance institutionnelle). Du coup les actions entreprises requéraient une masse d'informations pour une prise de décision à la fois efficace et efficiente. Une fois encore, leur rationalité limitée ne leur permettait guère d'agir avec une telle efficacité.

En outre, on note que l'élaboration des programmes de l'Enseignement Supérieur a également évolué suivant une approche incrémentale parce que l'action des planificateurs a fait face à des contraintes d'ordre temporelle, rendant difficile la linéarité de la planification. C'est ainsi qu'on note par exemple lors des deux premiers épisodes l'annonce de la production des documents de projets des programmes mais qui a du mal à être finalisée. À chaque rencontre, il y avait non seulement de nouvelles informations à prendre en compte et parfois, les activités à l'ordre du jour n'étaient pas toutes menées à terme. L'aspect complexe et dynamique quant à elle est également perceptible dans cette planification par le fait que la configuration des acteurs évoluait avec le temps. Le premier épisode montre par exemple qu'on est parti d'une équipe classique et à une équipe restreinte. Les derniers épisodes quant à eux montrent l'entrée d'une plus grande catégorie d'acteurs dans le processus de conception des programmes.

Rapporté à l'objet de l'étude, on constate qu'une bonne partie des actions des planificateurs dans le cadre de la conception des programmes obéit à une cohérence à logique incrémentale. Car tout au long des épisodes ayant marqué cette activité, les acteurs font des réaménagements, constatent être dans des situations dans lesquelles les informations qu'ils détiennent sont incomplètes, modifient les éléments du plan par le biais des révisions. L'explication fournie par cette logique de cohérence reste toujours partielle quant à l'observation de départ (décalage entre les politiques et la pratique). Car malgré ces multiples itérations, le décalage observé persiste toujours.

### **c. De l'approche contingente à la cohérence à logique contingente**

Dans la même veine, la théorie de la contingence apparaît et critique l'approche rationaliste de la planification. Contrairement à l'approche incrémentale qui exploite le contexte, l'approche contingente de la planification exploite l'environnement. La critique qu'elle adresse à l'approche incrémentale est qu'il est difficile de définir des objectifs spécifiques dans un environnement soumis à des changements constants (McCaskey, 1974). Mintzberg (1982, 1990a, 1990b), l'une des plus grandes figures de cette approche théorique, poussera cette réflexion un plus loin. Dans ses travaux, il va montrer que les actions de planification au sein des organisations sont fonction de l'environnement et des facteurs de contingence. Comme cela a été montré au chapitre 2, Mintzberg (1990b) explique cette façon de faire à partir du concept d'incertitude. Par le biais de concept, il montre que la manière de conduire les processus d'élaboration dépend des variables qui structurent l'environnement. En clair, l'idée de ce chercheur est que le mode adéquat d'élaboration des processus de planification est déterminé par le niveau d'incertitude que révèle l'environnement. À partir de cette conceptualisation de l'incertitude, il va identifier quatre façons d'élaborer des stratégies : l'élaboration des stratégies dans un environnement (a) stable et peu complexe, (b) simple et dynamique, (c) complexe et stable et (d) complexe et dynamique.

Selon Mintzberg (1990b), une planification qui s'élabore dans un environnement stable et peu complexe se caractérise par une compréhension, par les acteurs, des forces qui émergent de l'environnement. Cette compréhension de l'action des forces agissant sur l'organisation est rendu possible par la simplicité et la prévisibilité de l'environnement. Les difficultés relatives à la formulation des stratégies est faible à ce niveau. Aussi, l'évaluation de chaque option en termes de coûts-efficacité et le choix de celle qui correspond le mieux (optimum) au problème posé est relativement simple à faire dans ce type d'environnement. En plus de la démarche séquencée, il y a aussi que les décideurs disposent de suffisamment temps pour communiquer aux instances en charge de leur implémentation. Et lorsque les conditions environnementales commencent à changer, les planificateurs ne disposent plus de suffisamment de temps pour prendre le dessus sur les changements qui s'opèrent mais de reformuler les stratégies. Dans ce type d'environnement, Mintzberg (1990b) pense qu'une planification rationnelle est possible dans la pratique car le peu de fluctuation de l'environnement permet une réelle maîtrise des informations et facilite, par conséquent, des décisions optimales. Dans de telles conditions, la prévision des actions à exécuter dans le futur est possible. Selon Mintzberg (1982, 1990a), une telle démarche est le propre des organisations à structure mécaniste dont l'environnement est marqué par une faible concurrence.

Par contre, lorsque l'environnement est caractérisé par des changements rapides, les planificateurs vont faire face à une incertitude de type modéré, avec comme contrainte le besoin d'évoluer rapidement (Mintzberg, 1990b). En dépit de la contrainte temporelle, la conception des stratégies en est rendue facile par la capacité des acteurs à comprendre les éléments importants de la situation qui prévaut. Cette aptitude est facilitée par la simplicité de l'environnement. Étant donné que la pression rencontrée par les acteurs se matérialise par des difficultés liées au temps, la formulation et l'implémentation se confondent, la plupart du temps, en une même étape. Le suivi de la mise en œuvre de la stratégie est fait par le manager lui-même. Cela permet d'éviter les difficultés liées à la communication entre plusieurs acteurs qui consomment du temps et comporte des risques de distorsions dans l'interprétation des informations transmises. Selon Mintzberg (1982, 1990a), une telle situation correspond au contexte des petites organisations entrepreneuriales.

Lorsque les décideurs font face à un environnement complexe mais stable, Mintzberg (1990b) avance que les planificateurs feront toujours face à une incertitude modérée. Dans cette situation, la contrainte à affronter ne relève plus du temps mais de l'incapacité cognitive des décideurs à maîtriser les éléments importants d'une situation qui les contraint à recueillir des informations diverses pour répondre à un problème complexe. Dans de telles conditions, l'élaboration des stratégies se conduit suivant une approche collective en impliquant les décideurs et les opérateurs professionnels de la mise en œuvre dans un même processus dynamique. Une telle façon de faire concourt à une élaboration participative des stratégies (Hatch, 2000). Ce contexte se prête mieux à une planification adaptative où les décideurs avancent de manière graduelle, pour faire face à la complexité.

Dans la théorisation de Mintzberg (1990b), la situation est critique lorsque les niveaux de complexité et de changement que révèle l'environnement sont élevés. À ce niveau, les planificateurs font face à la fois à un état d'incompréhensions causé par la multitude d'informations disponibles ainsi qu'à une difficulté temporaire relative à leur évolution rapide. Ils ont du mal à exprimer clairement les informations dont ils ont besoin pour prendre des décisions. De plus, même les informations disponibles deviennent caduques, en raison de la dynamique de l'environnement. Les processus conduisant à l'élaboration de la stratégie sont menés contre vents et marées par des adaptations importantes qui s'opèrent de manière continue et même aléatoire.

À côté de ces différents modes d'élaboration des stratégies ainsi que les différents niveaux d'incertitude qui les caractérisent, Mintzberg (1989) a également présente les sept différentes configurations d'une organisation. Il s'agit de la structure simple ou organisation

entrepreneuriale, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnelle, l'adhocratie ou organisation innovatrice, l'organisation missionnaire et l'organisation politique. Chaque configuration a des caractéristiques particulières en termes de structure, d'environnement, de stratégie, de forces et de faiblesses. Mais ce qui est important est que chaque configuration est fonction du type d'environnement et donc du niveau d'incertitude auquel elle est appelée à faire face. De toutes ces configurations organisationnelles, il apparaît que le site de cette étude (le ministère de l'Enseignement Supérieur) correspond à la configuration dite bureaucratie mécaniste. La preuve, cette institution est une technostucture, les tâches sont standardisées, la structure est standardisée avec une division du travail et une hiérarchie importante, elle agit par le biais d'une programmation stratégique, l'efficacité et la précision constituent sa force alors que l'obsession du contrôle constitue sa faiblesse. Ce type de configuration est adapté dans des environnements simples et stables.

Sur la base de ces postulats théoriques, il est possible constater qu'il existe également une logique de cohérence particulière. En effet, dans la théorie de la contingence de Mintzberg (1990), tout comme les approches théoriques précédentes, mobilise une stratégie principale (moyen) et a une visée (objectif poursuivi par l'organisation) particulière. Ce chercheur a montré que l'environnement a une forte influence sur la conduite d'un processus de planification. Par conséquent, les résultats peuvent être affectés. Au regard de la théorisation faite par Mintzberg (1990), il ressort que la cohérence consiste en une méthode par laquelle l'organisation essaie d'assurer une harmonie entre ses moyens (la structure) et la visée (adaptation aux paramètres de l'environnement) Kamuzinzi et al., 2009 ; Masengesho et al., 2009). Il est à préciser que le principal paramètre retenu par Mintzberg (1990) est de nature interne et concerne essentiellement la structure. Cette cohérence a été dénommée cohérence à logique contingente.

Sur la base des éléments théoriques développés par Mintzberg (1990), on peut se rendre compte que processus de conception des programmes peut se situer dans la première situation qu'il présente. La première raison est relative au type de configuration de l'organisation. En effet, le ministère de l'Enseignement Supérieur qui est l'organisation sur laquelle porte l'étude a une structure mécaniste. Cela veut dire qu'en réalité elle se prête difficilement à une relation dialogique avec les paramètres de l'environnement, d'où une quasi-inexistence de la modification de son design interne. Comme l'a expliqué Mintzberg (1990b), la planification est, certes, un processus de préparation des actions à exécuter dans le futur mais en fonction des facteurs de contingence. Contrairement à l'approche rationaliste qui débouche sur un plan

spécifique, la théorie de la contingence, telle que développée par cet auteur, donne lieu à un plan directionnel. Comme il a été dit plus haut, la raison est qu'il est difficile de faire des prédictions fiables dans un environnement en perpétuel mouvement. En clair, lorsqu'une organisation évolue dans un environnement complexe, il n'y a pas de raisons, selon Mintzberg (1990b) de s'engager dans une planification formelle car sa rigidité se heurte aux fluctuations de l'environnement. Si on se fie à ce chercheur, on peut dire que le décalage ou la contradiction que nous avons observée peut s'expliquer par une incompatibilité entre le plan et l'aspect dynamique de l'environnement.

#### **d. De l'approche post-rationaliste à la cohérence à logique post-rationaliste**

L'approche de la post-rationalisation constitue la troisième théorie qui a été mobilisée dans le cadre de cette étude. Cette approche théorique rejette l'idée selon laquelle toute action est rationnelle au sens classique. Elle part du principe selon lequel l'irrationalité est la principale caractéristique du comportement organisationnel. L'irrationalité ici signifie le fait d'agir sans la conception préalable d'un plan formel. Face à des problèmes non structurés (problèmes n'ayant de solution dans le référentiel normatif de l'organisation), il est difficile de suivre la rationalisation prescrite par l'approche rationaliste en termes de diagnostic, d'élaboration des alternatives, d'évaluation de chaque alternative et du choix. Or, selon Brunsson (1985), les dimensions les plus importantes d'une décision ne relèvent pas seulement de la conséquence mais davantage de la cognition, de la motivation et l'engagement. Quand une organisation est en face d'un problème décisionnel et qu'il implique des acteurs différents du point de vue de la cognition, des motivations et de l'engagement, il est difficile d'élaborer un plan à partir duquel les acteurs vont agir. La rationalité ici consiste à faire subrepticement passer une décision en donnant l'impression qu'elle procède d'un choix rationnel.

La rationalité ici réside davantage dans le procédé que dans la fin recherchée par la décision. Selon cette approche théorique, la décision relève davantage d'une argumentation par laquelle le décideur « impose » un choix qu'il a déjà arrêté. Dans le cadre de l'étude réalisée par Brunsson (1982), le recours à l'approche rationaliste avait un rôle purement symbolique car ce que recherchaient les décideurs consistaient à montrer aux autres participants que le choix arrêté était une décision résultant de la participation de tous les acteurs. Alors qu'en réalité il s'agissait d'un choix déjà arrêté que le décideur voulait légitimer *a posteriori*, par une démarche participative (Brunsson, 1982). D'où l'expression de « post-rationalisation ». Les différentes étapes (définition des options, évaluation de chaque option et le choix de la meilleure) n'étaient

que des images envoyées aux acteurs afin de créditer l'action d'une certaine légitimité. Cette approche se distingue des précédentes par sa dimension informelle et symbolique.

Rapporté à l'objet de la présente étude (les logiques de cohérence), on constate que cette approche théorique déploie une méthode spécifique pour garantir la cohérence. La visée (l'intention) que cette approche poursuit est la légitimation *a posteriori* d'un choix déjà arrêté (Kamuzinzi et al., 2009 ; Masengesho et al., 2009). Pour le faire, le moyen sur lequel elle s'appuie est le processus (telle que développée par l'approche rationaliste). Ce moyen est sollicité davantage pour des raisons de légitimité que pour des raisons d'efficacité. Suivant cette approche théorique, il y a cohérence quand ce processus permet de légitimer *a posteriori* le choix du ou des décideurs.

Si on revient sur le cas qui nous intéresse ainsi que les documents qui ont été analysés, il est possible d'observer que les rencontres ayant marqué la conception des quatre programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais n'était pas marquée par des divergences. Par conséquent, on était dans une planification exempte de conflit d'intérêts. Par conséquent, cette approche théorique et la logique de cohérence qu'elle sous-tend ne fournit pas une explication au constat qui est à la base de la problématique de cette étude. On relève également qu'au cours du deuxième épisode (mai 2015) portant sur la rédaction des documents de projet des programmes 2 et 3, il y a eu l'intervention de deux experts alors que le programme n'indiquait que l'intervention d'un expert. S'il est vrai que ce fait soutient l'une des idées de la théorie post-rationaliste selon laquelle une action peut être antérieure à un choix, il y a que cette action n'avait nullement pour visée de légitimer *a posteriori* une action déjà arrêté. L'intervention « improvisée » du second expert allait dans le sens de renforcer et de compléter les informations fournies par l'expert habituel. En plus, les acteurs qui prenaient part à ces différentes rencontres y étaient par la volonté de la hiérarchie et non par le fait d'une quelconque contrainte. Même si cette approche théorique apporte une perspective intéressante dans l'analyse d'une action de planification, il reste que la logique de cohérence (post-rationaliste) qu'elle véhicule ne fournit pas d'explication sur le constat empirique qui est à la base de cette étude.

#### **e. De l'approche *sensemaking-sensegiving* à la cohérence à logique *sensemaking-sensegiving***

La cinquième approche théorique qui a été mobilisée pour comprendre ce qu'est la planification est l'approche théorique dite *sensemaking-sensegiving*. Tout comme les approches théoriques précédentes, cette approche théorique offre une nouvelle façon de voir la décision ou la stratégie. Selon cette approche, en situation de complexité et d'ambiguïté, le but des

décideurs n'est pas toujours de préparer les actions à exécuter dans le futur par le biais de la formalisation d'un plan. En face d'un trop plein d'informations, de situations ambiguës et confuses, les décideurs s'attèlent à repréciser l'orientation ou le cap, à partir d'une communication (Gioia et Chittipeddi, 1991, Weick, 1995). Dans cette perspective, le travail des planificateurs consiste en l'élaboration d'un ensemble de significations à partir des signaux auxquels sont confrontés les gestionnaires (*sensemaking*) et en une explication sur une vision ou un plan, de manière à maximiser la probabilité de réussite (*sensegiving*) (Hope, 2010).

De même, Laroche (1995) pense qu'en situation de complexité et d'ambiguïté, il est très difficile voire impossible de s'atteler à faire essentiellement une prévision des actions à mener pour le futur. Les fluctuations environnementales ne le permettent guère. Étant donné que l'environnement fournit des informations susceptibles d'être interprétées différemment, la planification consiste selon lui à créer de l'ordre dans les représentations des acteurs afin qu'ils puissent agir avec un minimum d'ambiguïté. Dans cette approche théorique, les décisions ou la stratégie apparaissent comme un artefact au service de la création de l'ordre. Selon l'approche dite *sensemaking-sensegiving*, planifier consiste en un processus de (re)construction du sens à partir d'un ensemble de questions portant soit sur l'identité, le contexte social ou sur les dispositions règlementaires.

En interrogeant cette approche théorique, on constate qu'elle fait recours à des moyens et a une visée. Cette dernière est de créer de l'ordre dans le chaos existant (Kamuzinzi et al., 2009 ; Masengesho et al., 2009). Pour parvenir à cette fin, cette approche théorique avance que les décideurs se servent à la fois des représentations (pour le *sensemaking*) et d'une argumentation (pour le *sensegiving*) comme moyens. Ce qui veut dire qu'il y a cohérence, selon cette approche, lorsque les représentations et l'argumentation permettent de créer de l'ordre. Cette forme de cohérence a été appelée la cohérence à logique *sensemaking-sensegiving*.

Si on revient à la conception des quatre programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais qui le cas de cette étude, on a pu observer tout au long de l'analyse des documents que certains éléments relatifs à cette logique de cohérence apparaissait. En effet, lors du second épisode portant sur la rédaction des documents de projet 242 et 243 (mai 2015), le président de séance a fait une communication dans laquelle il demandait qu'on revoie le contenu de ces programmes car ils présentaient des incohérences par rapport à leurs intitulés. De même, lors des travaux en atelier de la rencontre de février 2015, les interventions des experts sur les éléments d'un projet ainsi que sur le cycle de vie d'un projet ont permis de mettre de l'ordre dans l'élaboration d'un document projet. Il en était de même pour la restitution des travaux précédents qui fournissait un cadrage aux acteurs et leur indiquait en quelque sorte le chemin à

suivre. Tous ces éléments attestent de la présence de la cohérence à logique *sensemaking-sensegiving*. Toutefois, ces données ne concernent que le but recherché par les planificateurs lors de la conception de ces programmes. Elle nous permet de comprendre qu'à des moments, les planificateurs se sont attelés à créer du sens, à donner des orientations et à mettre de l'ordre. Cependant, elle ne fournit pas une explication robuste à l'observation ayant servi au questionnement de départ.

#### **f. De l'approche de la dépendance des ressources à la cohérence à logique dépendance des ressources**

Fondée sur la nécessité d'une coopération inter-organisationnelle, la dépendance des ressources soutient la thèse que les organisations ne sauraient dépendre uniquement de leurs ressources propres. Dans un contexte marqué par les interrelations et l'incapacité à détenir toutes les ressources nécessaires à la réussite de l'organisation, les organisations font appel à d'autres organisations pouvant leur fournir des ressources. Selon cette approche théorique, planifier consiste à rechercher un appui d'une organisation externe détenant des ressources (Kamuzinzi et al., 2009 ; Masenghesho et al., 2009). Sauf qu'une telle demande expose l'organisation demandeuse à un contrôle externe de l'organisation pourvoyeuse de ressources, réduisant ainsi sa marge de discrétion. Dans une telle situation, l'organisation élabore une stratégie pour essayer d'échapper à ce contrôle.

Sur la base des outils conceptuels développés par cette approche théorique, les travaux de Llewellyn et Tappin (2003) et Stone et Brush (1996) ont mis en exergue le fait que les planificateurs étaient en mesure de concevoir un plan juste pour l'obtention des ressources auprès de l'organisation détentrice de ressources. Dans la pratique, ce plan, bien conçu dans le cadre de la planification, ne fera pas l'objet d'un usage quotidien en tant qu'instrument de référence. Sa conception est guidée par la volonté de convaincre les organisations détentrices de ressources en leur montrant que ces ressources rentrent dans une planification structurée et formalisée, dans le temps et dans l'espace. Le plan qui est issu de ce type de planification est appelée « plan dormant » par Llewellyn et Tappin (2003) car son schème d'utilisation n'est pas de guider les acteurs de la planification dans leurs activités quotidiennes.

En interrogeant cette approche théorique à partir de la définition qui a été retenue de la cohérence, on constate bien qu'elle mobilise des moyens et a une visée. Cette dernière consiste à mobiliser un soutien externe. Pour le faire, cette approche théorique avance que les organisations demandeuses s'appuient sur des normes. Cela veut qu'il y a cohérence lorsque

les normes permettent à une organisation de mobiliser un soutien externe. Cette forme de cohérence a été qualifiée de cohérence à logique dépendance des ressources.

Si on revient au cas de cette étude, on peut constater qu'au cours de la conception des quatre programmes relatifs au plan de l'Enseignement Supérieur, certaines actions vont dans le sens relatif développé par cette approche théorique. Lors de la rencontre de mai 2016 et de mars 2019 par exemple, le président de séance a émis le vœu que l'actualisation des programmes et la maturation soient faites de manière minutieuse afin de pouvoir remporter le plus de financement possible. Ces éléments montrent effectivement que les acteurs de la planification se situent dans une approche de coopération interorganisationnelle, avec en toile de fond, la recherche d'un appui externe. Toutefois, cette approche théorique n'intervient qu'au niveau du but recherché. Quand on l'analyse sur la base des quatre autres variables constituant la grille d'analyse, on ne retrouve aucun autre indice. Par conséquent, cette approche nous rend compte sur un point relatif à l'élaboration du plan de l'Enseignement Supérieur mais ne fournit pas une explication suffisante robuste au questionnement de départ.

#### **g. De l'approche discursive à la cohérence à logique discursive**

Cette approche théorique naît de l'étude des situations dans laquelle les parties prenantes rencontrent des divergences d'intérêts. Dans une telle situation, les planificateurs sont appelés s'engager dans des récits d'actions de communication au sein des acteurs et autour d'une planification participative (Brownil, 2009). S'il est vrai que cette approche théorique repose sur le concept de rationalité, il reste que la signification que revêt ce concept dans le cadre de cette approche théorique va dans le sens de données servant à une argumentation et non des données servant à une prévision. Les travaux de Throgmorton (1993) et de Willson, Payne et Smith (2003) vont dans ce sens. À travers la rationalité communicative, ces auteurs montrent que les conflits d'intérêts existant entre des acteurs les amène les planificateurs à recourir à des données pour exposer un argumentaire afin de rallier les parties en conflit. Sur la base des idées développées par cette approche, il apparaît que la visée poursuivie par les planificateurs est la recherche de consensus entre des acteurs aux intérêts divergents (Kamuzinzi et al., 2009 ; Masengesho et al., 2009).

Comme les approches précédentes, celle-ci également véhicule une cohérence particulière. L'analyse de ses idées théoriques met en évidence le fait que sa visée réside dans la recherche de consensus entre des parties prenantes en conflit. Pour réaliser un tel objectif, cette approche avance que les planificateurs prennent appui sur des normes. Ces dernières constituent des supports à partir desquels ils vont produire une argumentation et essayer de mettre les parties

prenantes ensemble. Ici, il y a cohérence lorsque les normes convoquées permettent de rallier les parties prenantes. Cette forme de cohérence a été appelée cohérence à logique discursive.

Lorsqu'on confronte cette logique de cohérence à notre cas d'étude, on ne note pas d'éléments y afférents dans les rencontres ayant marquées la conception des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais. En réalité, cela est dû au fait que les programmes n'étaient pas un objet sujet à conflit entre les acteurs prenant part à son élaboration. Il est vrai que certains travaux en atelier ont été animés par des débats, mais ces derniers rentraient dans un cadre plus convivial que conflictuel. Partant de ces éléments, la recherche d'un quelconque consensus devenait non nécessaire. Voilà pourquoi cette logique de cohérence ne fournit pas d'explication à la question de départ.

## **6.2 Rappel des hypothèses de l'étude**

À partir du modèle d'analyse de cette étude, ainsi que variables qui le structurent, on a fait ressortir les différentes perspectives d'explication qui ont été dénommées « logique de cohérence ». Elles ont été déduites des différentes approches théoriques et ont pris la forme de propositions ou thèses conditionnelles (qu'on appelle généralement « hypothèses » dans une recherche à devis quantitatif). Elles ont été énoncées en proposition générale (PG) et en propositions secondaires (PS) comme suit :

**HG** : La logique de cohérence prédominante dans une action concrète de planification (la conception des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais pour le cas d'espèce) est fonction du (1) du but visé, (2) des ressources mobilisées, (3) de la nature de l'environnement, (4) du type de changement, (5) du mécanisme mis en œuvre.

**HS1** : La cohérence à logique rationaliste est la logique de cohérence prédominante si le but de l'élaboration des programmes est de concevoir un plan. Dans cette perspective, les ressources du plan sont des activités, l'environnement est marqué par une parfaite maîtrise des informations, le changement souhaité est la modification de l'organisation du travail et le mécanisme utilisé est la méthode de travail.

**HS2** : La cohérence à logique incrémentale est la logique de cohérence prédominante si le but de la conception des programmes est de faire des réaménagements. Dans ce sens, le plan fait appel au contexte comme ressource, l'environnement est marqué par une incomplétude des informations, le changement voulu par les manageurs est la modification des éléments du plan et la révision constitue le mécanisme utilisé.

**HS3** : La cohérence à logique contingente est la logique de cohérence prédominante si le but de la conception des programmes est de s'adapter ou s'ajuster aux paramètres de

l'environnement. Dans une telle éventualité, les contraintes constituent les ressources du plan, l'environnement marqué par une quantité d'informations, le changement souhaité la modification du design interne de l'organisation, avec la restructuration comme mécanisme.

**HS4** : La cohérence à logique postrationaliste est la logique de cohérence prédominante si le but de la conception des programmes est d'exposer un argumentaire. Dans cette logique, le langage (arguments) constitue la ressource du plan, l'environnement est caractérisé par des résistances, la modification de la perception d'une action est le changement souhaité, alors que la justification représente le mécanisme utilisé.

**HS5** : La cohérence à logique *sensemaking-sensegiving* est la logique de cohérence prédominante si le but de la conception des programmes est de créer de l'ordre. Dans cette perspective, l'orientation constitue la ressource du plan, l'environnement est caractérisé par des incompréhensions, la modification des dissonances est le changement souhaité tandis que la restructuration représente le mécanisme utilisé.

**HS6** : La cohérence à logique dépendance des ressources est la logique de cohérence prédominante si le but de la conception des programmes est de acquérir des ressources auprès des organisations externes. Dans ce sens, les normes constituent les ressources du plan, l'environnement est caractérisé par une dépendance/pression, le changement souhaité la modification des relations avec l'environnement externe et le mécanisme utilisé à cet effet est la négociation.

**HS7** : La cohérence à logique discursive est la logique de cohérence prédominante si le but de l'élaboration des programmes est de trouver un consensus entre les différentes parties prenantes. Dans une telle perspective, les valeurs sont les ressources auxquelles recourent les planificateurs. L'environnement est caractérisé par des objectifs controversés/conflits, le changement voulu est la modification de la subjectivité des acteurs et la conciliation est le mécanisme utilisé.

### **6.3 Discussion des résultats**

Pour faire la discussion, une vue d'ensemble des résultats obtenus sera d'abord présentée. Ensuite, ces résultats seront mis en relation avec la littérature existante. Enfin, on dégagera le sens à attribuer aux résultats obtenus au regard de la littérature scientifique mobilisée.

### **6.3.1 Résultats global de l'analyse sur les logiques de cohérence dans la conception des programmes**

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons brièvement les logiques de cohérence prédominantes dans la conception des quatre programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais.

Propositions sur les logiques de cohérence	Épisode 1	Épisode 2	Épisode 3	Épisode 4	Épisode 5	Épisode 6	Épisode 7
Cohérence à logique rationaliste	Fiches n°1, 2	Fiches n°5, 6 et 7	Fiches n°9, 10, 11 et 12	Fiches n° 13, 14 et 15	Fiches n°16 et 17	-	Fiches n° 22, 23 et 24
Cohérence à logique incrémentale	Fiche n°3	Fiche n° 4	Fiche n° 8	-	-	Fiches n°18 et 19	Fiches n° 21 et 27
Cohérence à logique contingente	-	-	-	-	-	-	-
Cohérence à logique postrationaliste	-	-	-	-	-	-	-
Cohérence à logique <i>Sensemaking-sensegiving</i>	-	-	-	-	-	-	-
Cohérence à logique <i>resource dependance</i>	-	-	-	-	-	-	-
Cohérence à logique discursive	-	-	-	-	-	-	-

Comme on peut le voir dans le tableau-ci-dessus, l'analyse des documents et des séquences qui les ont meublées fait observer que la cohérence à logique rationaliste est la logique de cohérence qui domine la plus grande partie des activités relatives à la conception des quatre programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais. Cependant, il apparaît également que quelque temps après la conception du plan initial, les planificateurs faisaient recours à la cohérence à logique incrémentale. Ce qui apparaît également ici est que les logiques de cohérence contingente, post-rationaliste, *sensemaking-sensegiving*, dépendance des ressources et discursive ne sont pas très manifestes dans l'ensemble du processus de planification des programmes.

### **6.3.2 Mise en relation des propositions avec les résultats obtenus**

Pour des raisons de pédagogie et de compréhension, cette sous-section va consister à énoncer la proposition de chaque logique de cohérence qui fera l'objet de la discussion. Puis, ces « principes » vont être confrontés aux résultats.

#### **a. La cohérence à logique rationaliste**

Dans le modèle d'analyse de cette étude, il a été avancé que la cohérence à logique rationaliste est la visée prédominante si le but de l'élaboration de l'Enseignement Supérieur camerounais est de préparer les actions à exécuter dans le futur. Dans une telle perspective, les ressources du plan sont de type processuel. L'environnement se caractérise par une incertitude de type épistémique-substantive. Le changement qui s'opère est hiérarchique et rationnel. Quant au mécanisme, cette logique de cohérence fait appel à coordination par la division du travail et par l'administration. De manière concrète, son but est de concevoir un plan. Les activités constituent sa principale ressource. L'environnement est caractérisé par des informations complètes. Le changement voulu est la modification de l'organisation du travail. Le mécanisme utilisé est la méthode de travail.

Des sept épisodes qui ressortent de l'analyse des documents, six (ep 1, 2, 3, 4, 5 et 7) apparaissent comme étant portées par une cohérence à logique rationaliste. En dehors de l'environnement qui est dominé par une structure éloignée de cette logique de cohérence, le but, la ressource, le changement et le mécanisme ont une cohérence d'ensemble qui vont dans le sens de la cohérence à logique rationaliste. En d'autres termes, la conception du plan est ce qui est recherché par les planificateurs. Pour le faire, ils adossent leurs actions sur des activités. Les modifications qu'ils font concernent l'organisation du travail et ils recourent à la méthode de travail comme démarche.

En effet, lors des rencontres de février 2015 et de mai 2015 par exemple, l'objectif était de finaliser les documents de projet des programmes 242 et 243. Les acteurs ayant présidé ces rencontres évoquaient le fait d'avoir une première mouture des documents, et la finalisation des cadres logiques, lors de la rencontre de mai 2015. Lors de ces rencontres, les planificateurs organisaient leur travail en étapes. D'où le découpage des rencontres en termes de mots introductif du président de séance, restitution des travaux précédents, présentation des documents, intervention de l'expert, constitution des ateliers et travaux en atelier, recommandations. Cette organisation se faisait le plus souvent par le biais d'une méthode de travail. Cette méthode de travail prenait généralement la forme des travaux en groupe ou encore des questions-réponses.

Toutefois, la cohérence à logique rationaliste n'a pas une structure d'ensemble conforme à la prémisse qui la soutient. En effet, dans les propositions qui ont été énoncées plus haut, il a été dit que l'environnement de cette logique de cohérence est caractérisé par une maîtrise des informations. Or, sur les cinq rencontres qui véhiculent la cohérence à logique rationaliste, l'environnement est majoritairement marqué par une incomplétude d'informations.

#### **b. La cohérence à logique incrémentale**

Dans le modèle d'analyse de cette étude, il a été avancé que la cohérence à logique incrémentale est la logique de cohérence prééminente si le but de la conception des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais est de s'ajuster progressivement aux aléas de l'action. Suivant cette logique, le plan fait appel à des ressources informationnelles. Elle a lieu dans un environnement marqué par une incertitude de type ontologique-stratégique. Le changement voulu par les managers est de nature stratégique. Et pour y parvenir, ces gestionnaires font appel au contrôle comme mécanisme. Dans la pratique, le but des planificateurs est de faire des réaménagements. Ils s'appuient à cet effet sur le contexte et évoluent dans un environnement caractérisé par une incomplétude d'informations. Le changement souhaité est la modification des éléments du plan et la révision constitue le mécanisme privilégié.

Les résultats présentés montrent en effet que lors de ce processus de planification, la cohérence à logique incrémentale intervient. En effet, l'épisode 6 portant sur l'actualisation et la finalisation des documents de projets 242 et 243 est traversé par cette logique de cohérence. On constate que les épisodes 6 et 7 avaient pour but de faire des réaménagements et de ce fait, ils procédaient à des révisions. D'où l'actualisation des programmes et du CDMT. Bien qu'enchevêtrée avec la cohérence à logique rationaliste, la cohérence à logique incrémentale fournit une explication du constat de

départ dans la mesure où le plan faisait face à des aléas auxquels les planificateurs s'attelaient à s'adapter.

### **c. La cohérence à logique contingente**

Dans le modèle d'analyse, il a été avancé que la cohérence à logique contingente est la logique de cohérence prédominante si le but de l'élaboration des programmes l'Enseignement Supérieur camerounais est de s'ajuster aux paramètres de l'environnement. Dans une telle éventualité, les ressources du plan sont de nature organisationnelle. L'organisation évolue dans un environnement marqué par une incertitude de type ontologique-substantielle. Le changement ici a une perspective structurelle. Comme mécanisme, elle fait intervenir le contrôle de type préventif. Les planificateurs qui suivent cette approche ont pour but d'adapter l'organisation à l'environnement. La ressource sur laquelle ils s'appuient concerne les contraintes. L'environnement est caractérisé par une grande quantité d'informations à traiter. Le changement structurel constitue le type de changement souhaité et le contrôle représente le mécanisme. Dans ce cas, la restructuration constitue le mécanisme. En pratique, cela signifie que le but recherché par les planificateurs est de faire des adaptations. À cet effet, ils se servent des contraintes comme ressources. Ils travaillent dans un environnement marqué par une grande quantité d'informations à traiter. La modification du design interne de l'organisation constitue le changement souhaité et la restructuration le mécanisme.

Dans les documents qui ont été analysés, on constate que cette logique de cohérence ne fournit pas d'explication au constat de départ. Des sept épisodes qui structurent la conception des programmes, à aucun moment on n'a vu les planificateurs recourir à cette logique de cohérence.

### **d. La cohérence à logique post-rationaliste**

La quatrième « thèse conditionnelle » qui a été construite avance que la cohérence à logique post-rationaliste est la logique de cohérence prédominante si le but de l'élaboration des programmes l'Enseignement Supérieur camerounais est de légitimer *a posteriori* une action. Dans une telle éventualité, les ressources du plan sont de type organisationnel. L'organisation évolue dans un environnement marqué par une incertitude de type ambiguïté-substantielle. La nature du changement est de type psychologique et, le mécanisme mis en œuvre est la coordination par l'intégration interne. Dans la pratique, les planificateurs qui s'inscrivent dans cette approche ont pour but d'exposer un argumentaire. Ils se servent des activités et évoluent dans un environnement

caractérisé par des incompréhensions. Le changement qu'ils souhaitent porte sur la modification de la résistance au changement et la justification constitue le mécanisme qu'ils emploient.

En parcourant les documents qui retracent la conception des programmes, on note la présence d'indices relatifs à cette logique de cohérence. En effet, dans les fiches 6, 9 et 14 par exemple, les indices relatifs à la variable « environnement » attestent de ce qu'à des moments, les planificateurs font face à des incompréhensions. En dépit de ces indices, cette logique de cohérence n'apparaît pas comme un élément explicatif car la grande partie de sa structure ne se limite qu'à cette variable.

#### **e. La cohérence à logique *sensemaking-sensegiving***

La cinquième « thèse conditionnelle » de notre modèle d'analyse postule que la logique de cohérence *sensemaking-sensegiving* est la logique de cohérence prédominante si le but de l'élaboration des programmes l'Enseignement Supérieur camerounais est de produire du sens partagé pour les parties prenantes. Dans une telle éventualité, les ressources du plan sont de type organisationnel. L'environnement est caractérisé par une incertitude de type ambiguïté-stratégique. Le changement qui s'y opère est de type organisationnel. Le mécanisme mis en œuvre dans ce cadre est la cohésion. De façon concrète, les planificateurs qui font recours à cette logique de cohérence ont pour but de créer ou mettre de l'ordre. Pour ce faire, ils s'appuient sur les opinions et les actions des acteurs. L'environnement est caractérisé par des dispersions et le changement voulu est la modification de la perception des acteurs. Le mécanisme qu'on utilise ici est la reconstruction.

En analysant les documents relatifs à la conception des quatre programmes du ministère de l'Enseignement Supérieur, on note par exemple dans les épisodes 2 et 5, les planificateurs ont agi dans l'optique de créer de l'ordre. Lors de la rencontre de mai 2015 portant sur la rédaction des documents de projet par exemple (ep 2, fiche 6), le président de séance a soulevé des incohérences dans les moutures programmes et à demander à ce qu'elles soient revues. De même, les travaux en atelier qui ont eu lieu lors de la rencontre sur la finalisation de la charte de gestion (novembre 2018) ont débouché sur des incompréhensions chez les participants parce que très peu s'y connaissaient dans la construction des données devant entrer dans les différentes sections de ladite charte. Au-delà de ces indices, aucune autre variable de la grille d'analyse n'apparaît dans les actions relatives à la conception de ces programmes. Cette logique de cohérence n'explique pas, par conséquent, l'observation qui a été faite dès le départ car les autres éléments qui structurent cette logique de cohérence n'interviennent pas.

#### **f. La cohérence à logique dépendance des ressources**

La sixième proposition du modèle d'analyse postule que la cohérence à logique *resource dependence* est la logique de cohérence prédominante si le but de l'élaboration des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais est de mobiliser du soutien. Dans une telle perspective, les ressources du plan sont de type organisationnel. L'environnement est caractérisé par une incertitude de type ontologico-institutionnelle. Le changement qui s'y opère est de type institutionnel. À ce niveau, le mécanisme qui doit intervenir est la coopération formelle. En pratique cela veut dire que le but poursuivi par les planificateurs est la recherche d'un appui externe. Pour le faire, ils s'appuient sur des normes (le plus souvent des conventions). Dans une telle perspective, les planificateurs évoluent dans un environnement marqué par la dépendance. Le changement recherché ici va dans le sens de la modification des relations avec l'environnement extérieur. La négociation constitue le mécanisme mobilisé.

Les documents qui ont été analysés ont montré des traces relatives à cette logique de cohérence. En effet, lors des rencontres de mai 2016, de février et de mars 2019 portant sur élaboration du cadre de dépense à moyen terme et l'actualisation des programmes, on remarque que les planificateurs ont travaillé dans l'optique de recevoir un appui externe. Le plan qu'ils concevaient et actualisaient étaient fait dans l'optique d'être présenté aux bailleurs de fonds (FMI) afin de pouvoir bénéficier de crédits. Seulement, cette logique de cohérence ne peut pas être considérée comme une explication suffisante de l'observation de départ. Car dans la configuration de cette logique de cohérence, seule la variable but apparaît. Les indices des autres variables du modèle d'analyse (ressource, environnement, changement et mécanisme) ne sont guère présentes.

#### **g. La cohérence à logique discursive**

La dernière « thèse conditionnelle » qui a été construite à partir de notre modèle d'analyse postule que la cohérence à logique discursive est la logique de cohérence prédominante si le but de l'élaboration des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais est de trouver un consensus entre les différentes parties prenantes. Dans une telle perspective, les ressources du plan sont de type organisationnel. L'environnement est caractérisé par une incertitude de type ambiguïté-institutionnelle. Le changement qui s'y opère est de nature politique. Dans ce cas, le mécanisme qui doit être mis en œuvre est la coopération. De manière pratique, cela veut dire que dans cette logique de cohérence, les planificateurs ont pour but la recherche d'un terrain d'entente entre les acteurs aux intérêts divergents. La ressource qu'ils mobilisent se rapporte, comme dans la

proposition précédente, aux normes. L'environnement qui prévaut est essentiellement caractérisé par la conflictualité des objectifs. Le changement souhaité par les planificateurs est la modification de la subjectivité des acteurs. Dans une telle situation, la conciliation constitue le mécanisme à l'œuvre.

### **6.3.3 Le sens des résultats obtenus**

Le résultat auquel est parvenue cette étude est que la conception des quatre programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais est dominée par une cohérence à logique rationaliste. À partir de la littérature scientifique convoquée dans cette étude, trois significations relatives au résultat obtenu ont été déduites : (1) le formalisme système de planification du ministère de l'Enseignement Supérieur ; (2) Son orientation technique et (3) sa configuration bureaucratique.

#### **a. Un système de planification formel**

Au regard des documents analysés, il est possible de constater que le système de planification de l'Enseignement Supérieur, à travers la conception des programmes, est essentiellement formel. En effet depuis la rencontre de février 2015, les planificateurs se sont attelés à concevoir les programmes sous une forme matérielle. C'est la raison pour laquelle cette rencontre s'est donnée pour objectif la production des « documents projets ». Il s'agit de support écrit retranscrivant leurs activités sur la conception des programmes ainsi que leur matérialisation. La même démarche prévaut dans les autres rencontres, car au terme des activités, il est attendu des planificateurs la production des supports écrits matérialisant leurs intentions ainsi que leurs travaux. Leur travail a consisté à traduire en acte les grandes orientations définies par la stratégie générale du secteur de l'éducation et de la formation ainsi que celle spécifiquement dédié à l'Enseignement Supérieur.

Cette idée est également perceptible lors de la rencontre de novembre 2018 portant sur la finalisation de la charte de gestion du ministère de l'Enseignement Supérieur. Étant donné que les programmes conçus intègrent une diversité d'acteurs, il était nécessaire de mettre sur pied un document définissant les relations entre ces derniers. Dans cette même foulée, les planificateurs ont structuré ce document en une dizaine de chapitres, chacun avec des éléments précis. Cela a donné lieu à un document qu'ils ont appelé « draf zéro ». Cette façon de faire va dans le même sens que l'idée développée par Mbengue et Ouakouak (2012). Selon ces derniers, le formalisme est l'une des principales caractéristiques de l'approche rationaliste en planification (et par déduction de la cohérence à logique rationaliste). Par le biais de cette caractéristique, les planificateurs sont fondamentalement préoccupés par la traduction des grandes orientations en

acte. De cette manière, ils formalisent l'action de planification au moyen d'un plan ainsi que ses éléments constitutifs (stratégies, missions, objectifs, indicateurs, valeurs, références...). Elle permet de traduire des réflexions en un ensemble d'action à exécuter à court, moyen et long terme. Dans cette perspective, la planification se décline par un ensemble de documents qui définissent et préparent les actions à effectuer dans le futur.

Cette formalisation joue plusieurs rôles. En premier lieu, elle permet de définir les normes pour faciliter le contrôle. Elle permet ainsi de mettre des efforts en commun en indiquant à l'ensemble des membres de l'organisation la direction à suivre (Robbins et al., 2014). C'est en connaissant en effet la cible ainsi que la façon de les atteindre qu'ils sont motivés à coordonner leurs activités, donc à coopérer et à travailler en équipe. Pour ce qui est de notre cas d'étude, on remarque cette idée dès le départ. Lors de la rencontre de février 2015, le président de séance fait déjà savoir qu'il est question pour eux de produire des documents de projets relatifs aux programmes. Chaque acteur a un rôle bien défini dans la conception des programmes conformément à la charte de gestion. Le président de séance s'occupe de la coordination technique. L'expert, conformément aux termes de référence constitue le facilitateur. En outre, chaque rencontre est portée par un objet. Ce dernier indique clairement ce qu'il y a à faire et ce qui est attendu. C'est ainsi que la rencontre de février 2015 par exemple porte sur « l'élaboration des documents de projet des programmes ». La rencontre de mai 2015 porte sur « la rédaction des documents de projets 242 et 243 ». La rencontre de mai 2016 porte sur « l'élaboration du cadre de dépense à moyen terme et l'actualisation des programmes 242 et 243 ». Celle de mai 2016 « la finalisation des documents de projets des programmes 242 et 243 ». En novembre 2018, l'objet de la rencontre portait sur la « finalisation de la charte de gestion ». Deux rencontres ont eu lieu en 2019. Celle de février a porté sur « l'actualisation et la finalisation des documents de projets 242 et 243 », tandis que celle de mars 2019 a porté sur « l'actualisation des programmes et du cadre de dépense à moyen terme ». L'absence de telles orientations peut mener les planificateurs ou l'ensemble des acteurs du système de planification à travailler au détriment de l'organisation et engendrer, par conséquent, une perte d'efficacité. Cette démarche va dans le sens de l'idée développée par Robbins et ses collaborateurs 2014, selon laquelle la planification permet une clarification de l'orientation ainsi que des activités. Sa visée est donc de préparer les actions à exécuter dans le futur (Kamuzinzi et al., 2009 ; Masengesho et al., 2009).

La deuxième raison pouvant justifier le choix d'une planification formelle est qu'elle permet réduire l'impact des changements. En obligeant ces derniers à regarder droit devant, à anticiper les changements et en évaluer les conséquences pour formuler des réponses adéquates, la planification réduit le facteur d'incertitude, sans le supprimer pour autant. C'est la raison pour laquelle il était attendu de chaque projet de programme une section relative à aux « objectifs et aux résultats attendus ». Ces éléments permettent de définir, à l'avance, ce qui sera fait dans le cadre de chaque programme. Mais en même temps, ils annoncent également l'impact des décisions prises en fonction des changements qui se produisent. Dans le cadre du programme 242, l'impact souhaité est « l'amélioration qualitative et quantitative de l'offre des établissements facultaires classiques en filières professionnelles afin d'affiner la qualification de leurs produits en vue de leur insertion dans le tissu productif de l'économie nationale ». Pour ce qui est de l'impact souhaité du programme 243, il parle de « permettre à la recherche universitaire d'impacter positivement le développement du pays en vue de son émergence ». De telles ambitions sont indispensables pour indiquer une direction et sont parfaitement adaptées pour des environnements chaotiques. Cette façon de faire corrobore, une fois encore, l'idée de Robbins et ses collaborateurs (2014) selon laquelle la formalisation du plan joue le rôle de cadre de référence, d'instrument-guide pour tous les acteurs de la planification. Dans cette perspective, la planification est essentiellement une opération d'anticipation sur l'avenir (Kamuzinzi et al., 2009 ; Masengesho et al., 2009).

La dernière raison qui justifie le choix d'une planification formelle est qu'elle fixe des objectifs ainsi que les normes pour permettre d'exercer le contrôle. Si le but n'est pas clair, comment les membres de l'organisation sauront-ils qu'ils les ont atteints ? Dans le cadre de cette activité générale d'élaboration des programmes, on note, lors des deux rencontres de 2015, que les planificateurs se sont attelés à la fois définir des indicateurs de suivi et de performance ainsi qu'un chronogramme des activités. Cette activité participe de la définition des normes dans l'optique de faciliter le contrôle. De plus, sur le plan organisationnel, les programmes ont une double structure. Au niveau central, on a un comité de pilotage, l'unité de gestion du programme et le coordonnateur de l'unité de gestion du programme. Au niveau des universités, on a le comité de concertation des filières, le chef d'établissement et le coordonnateur des filières. Ces éléments montrent que dans le cadre de la conception des programmes du MINESUP, des acteurs des normes et du contrôle ont été intégrés. Par ailleurs les détails imposés par les indicateurs de suivi et de performance facilitent l'évaluation. Car ils deviennent, pour l'évaluateur, le référentiel sur lequel il s'appuie pour la

collecte d'informations. Cette démarche va dans le sens de l'idée selon laquelle le contrôle (stratégique) constitue une caractéristique de la planification rationaliste (Mbengue et Ouakouak, 2012). Il permet d'effectuer une vérification entre les objectifs définis et ceux effectivement atteints. En tant que fonction centrale dans le pilotage de la performance (Löning, Mallaret, Méric et Pesqueux, 2013), le contrôle aide à la maîtrise de l'évolution et l'atteinte des objectifs prédéterminés. L'efficacité de la planification et même de l'organisation toute entière dépend donc du système de contrôle, car ce dernier garantit la conformité aux préconisations de départ et réduit les écarts (Ololube, 2013; et al., 2014).

### **b. Une planification à orientation technique**

La conception des programmes de l'Enseignement Supérieur a eu lieu suivant des procédés ou une méthodologie scientifique. Tout d'abord, elle a fait recours à une importante collecte d'informations. En effet, dans le cadre de l'élaboration des projets 242 et 243, les décideurs ont procédé à une importante collecte d'informations. Pour ce qui est du premier (programme sur la professionnalisation des établissements facultaires classiques), le diagnostic a mis en relief des informations d'ordres politiques, économiques, démographiques et sociaux. Sur le plan politique, l'analyse de la situation de départ a mis en relief des informations sur l'orientation ou la politique générale de l'économie camerounaise (la politique d'industrialisation et ses déclinaisons). Sur le plan économique, le diagnostic a dressé la situation de l'emploi de manière générale et a chuté sur celle de l'Enseignement Supérieur. Sur le plan démographique et social, cette analyse a fait une description des états des lieux en termes d'infrastructures, effectifs, ressources, problèmes, défis et perspectives. La même démarche a prévalu dans la conception du programme 243. À la différence du programme 242, ce dernier a fait un diagnostic de son domaine (recherche universitaire) à travers une étude. Elle a donné lieu au « rapport sur la recherche universitaire ». Ces éléments attestent de ce que la conception des programmes de l'Enseignement Supérieur a une approche technique parce que reposant sur une méthodologie scientifique. Dans ce sens, elle va dans le même sens que l'idée développée par Faludi (1978) selon laquelle une planification rationaliste est fondamentalement adossée sur une démarche fondée sur des faits et de la preuve. Cette démarche va également dans le sens de la conceptualisation de Mbengue et Ouakouak (2012) qui pensent que l'exhaustivité est une caractéristique d'une planification rationaliste. Cette approche se vérifie dans le cas de cette étude, car on constate que les planificateurs ont fait une analyse de la situation afin de disposer du maximum d'information dans l'optique d'effectuer un choix optimal.

Un autre fait qui témoigne de la technicité dans l'élaboration des programmes porte sur le recours à une expertise externe. En effet, les planificateurs du ministère de l'Enseignement Supérieur ont fait appel, dans le cadre de leurs activités quotidiennes, à des personnes ayant des compétences reconnues en matière de montage et de programmation de projet, et même en matière d'organisation. Étant donné que l'élaboration des programmes demandait des compétences particulières, le recours à une compétence externe devenait nécessaire puis qu'il n'y en avait visiblement pas en interne. Dans les activités quotidiennes qui étaient directement liées à la conception des programmes, la présence d'un expert était systématique. Au regard du format des rencontres (séminaires-ateliers), ce dernier intervenait comme un facilitateur. On a eu trois catégories d'experts au cours de ces activités. En premier, on avait un expert indépendant qui aidait les participants à travers un ensemble d'enseignement sur la conception d'un programme à travers ses composantes, sa structure et son écriture. En deuxième lieu, on avait des experts de la GIZ qui appuyait les planificateurs dans le suivi du projet PAMFIP II qui ont appuyé les planificateurs dans la conception des indicateurs de suivi et de performance ainsi que dans le montage de la charte de gestion du Ministère camerounais de l'Enseignement Supérieur. Ces derniers, à travers leurs expertises, ont participé à la conception des programmes, ainsi qu'à la démarche de budgétisation des activités et des tâches. En troisième lieu, on a eu la présence des experts d'autres administrations publiques, notamment le ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire et le ministère des Finances. Lors de la rencontre de mars 2019, les experts de ces deux administrations ont édifié les participants sur la démarche d'actualisation des programmes, la rationalisation des activités ainsi que sur les activités des administrations publiques.

Les interventions de tous ces experts témoignent du caractère technique qui a prévalu dans cette activité de planification. Dans ce sens, ce résultat corrobore les idées de Sandercock (1998) et Allmendiger (2002). La première voit la planification comme une activité technique du fait qu'elle se focalise essentiellement sur l'expertise et les compétences et en sa grande conviction selon laquelle la technologie et les sciences sociales peuvent être utiles dans la résolution des problèmes. Le second quant à lui représente la planification rationaliste de type formelle comme une action davantage centrée sur les moyens que sur les fins, avec un ancrage sur la valeur. Elle est fortement déployée au sein des bureaucraties. Aussi, les résultats de cette étude mettent en relief le fait que le but le plus cherché par les planificateurs est la conception du plan. Même en situation

d'environnement instable, complexe et donc incertain, ce but demeurerait le même. Au regard des travaux de Allmendiger (2002), ce résultat peut signifier que les planificateurs ont eu des activités davantage focalisées sur les fins que sur les moyens. Le recours systématique à l'expertise en est une preuve patente. Cette focalisation sur les fins sans la prise en compte de la dynamique de l'environnement peut constituer une explication à l'observation de départ.

### **c. Un système de planification mécanique**

La notion de « mécanique » ici traduit l'idée selon laquelle le système de planification au ministère de l'Enseignement Supérieur a un mode de fonctionnement ou de déploiement préétabli, en dehors duquel l'organisation ne saurait se mouvoir. Les résultats de cette étude ont montré que la cohérence à logique rationaliste est la logique de cohérence dominante. Mais la curiosité qui y apparaît est qu'elle est dominante alors que l'environnement qui prévaut n'est ni simple ni stable. Au contraire, elle est dynamique et complexe. Cette « incongruité » traduit la rigidité du système de planification de l'Enseignement Supérieur camerounais, qui constitue l'un des inconvénients d'une planification adossée sur l'approche rationaliste (Robbins et al., 2014). Selon ces derniers, la planification rationaliste tend à claustre de manière stricte les acteurs d'une organisation dans des objectifs et des dates. Ces dernières sont définies sans prendre en compte l'hypothèse d'un changement de situation. Dans le cas de la conception des programmes de l'Enseignement Supérieur, les planificateurs étaient focalisés sur l'élaboration des documents de projets, leur rédaction ainsi que leur actualisation. Ces trois objectifs ont constitué leur plus grande préoccupation tout au long de ce processus. S'il est vrai que la diversité d'éléments à prendre en compte dans la conception de ces programmes a généré les différentes actualisations auxquelles ont procédé les planificateurs, il reste qu'ils sont davantage restés figés sur la rédaction des documents de projet et leur finalisation. D'où la rigidité du système de planification (Robbins et al., 2010).

Dans une telle situation, les actions à exécuter sont définies par la haute hiérarchie. Ces directives constituent un système d'actions dans lequel tous les acteurs se doivent de penser et d'agir. Les interventions des différents présidents de séance étaient généralement faites soit sur la base de l'orientation donnée par le Ministre d'État, ministre de l'Enseignement Supérieur, soit sur la base de l'orientation définie par le ministère de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire (MINEPAT). Lors des rencontres de 2015, le responsable du programme 242 a adossé le contexte dudit programme sur le discours du président de la

République. Ces éléments témoignent de ce que les acteurs de cette planification ont système de gestion appuyé sur la ligne hiérarchique avec une démarche « top-down ». Ils sont astreints de se conformer aux directives de la hiérarchie, car agir en dehors peut être considéré comme un écart.

Le deuxième élément qui entre dans la « mécanique » du système de planification des programmes de l'Enseignement Supérieur a trait la configuration organisationnelle du ministère de l'Enseignement Supérieur. En effet, en tant que bureaucratie, elle est caractérisée par des tâches formellement spécialisées, opérationnelles, routinières. Elle a une formalisation des procédures, le faible usage des mécanismes de liaison ainsi que la formation. La structure de cette organisation est également caractérisée par une centralisation du pouvoir décisionnel avec un certain usage du système de planification. Dans la conception des programmes de l'Enseignement Supérieur, on a observé que les instructions venaient du sommet stratégique et que le centre opérationnel ne s'attelait qu'à les exécuter. Les rencontres qui ont meublées cette activité d'élaboration ainsi que les formats qui l'accompagnaient sont devenus une routine. En plus, ce type de structure est caractérisé par une standardisation des tâches, par de nombreuses règles et des tâches explicites. Dans le cas de cette étude, les activités qui ont eu cours tout au long de la conception des programmes, ont d'abord fait l'objet d'une normalisation préalable. Car l'idée de formalisation le requiert. C'est pourquoi les mots introductifs et de clôture étaient placés sous le signe du Ministre d'État ministre de l'Enseignement Supérieur, chef de l'organisation. Une telle configuration est propice aux organisations évoluant dans un environnement stable et simple.

Or, les résultats de cette étude ont mis en exergue le fait que l'environnement dans lequel évolue le ministère de l'Enseignement Supérieur n'est ni stable, ni simple. Au contraire, les indices relatifs à son environnement montrent qu'il est instable et complexe. En dépit de cette « incohérence », on n'a vu, nulle part, une tentative d'adaptation à l'environnement, de modification du design interne ou de restructuration. Bien au contraire, la structure de cette organisation est restée indemne car tout au long des rencontres, le mécanisme le plus utilisé a été la méthode de travail. Du fait du cantonnement de cette organisation à sa structure mécaniste, les planificateurs se sont essentiellement attelés à corriger les erreurs que le plan conçu a laissés entrevoir au fur et à mesure que le temps passait. C'est la raison pour laquelle à côté de la conception du plan comme but recherché, les planificateurs ont eu à faire beaucoup de réaménagement en effectuant des révisions. Les rencontres sur l'actualisation des programmes en sont la preuve. Cette contradiction montre que la structure organisationnelle du ministère de

l'Enseignement Supérieur est rigide et fixe. Par rapport à l'environnement dans lequel il évolue, elle semble être inadaptée. Son inadaptation provient de son incapacité faire face à l'incertitude en s'y ajustant (Mintzberg, 1990b). Cette inflexibilité est le fruit de son extrême formalisme et sa haute standardisation. Cette inadéquation entre la configuration organisationnelle et l'environnement peut constituer une explication au décalage observé entre les politiques et les pratiques.

Le troisième élément expressif de l'aspect « mécanique » du système de planification de cette administration publique est son caractère réducteur par rapport à la créativité et à l'intuition. Or, on sait combien ces deux données sont si chères en matière de gestion du changement et à son incidence sur la réussite de l'organisation. L'orientation à partir de laquelle fonctionne une organisation relève de la vision d'une personne. Une fois cette vision formalisée, la planification va consister à concevoir une méthodologie dans laquelle il sera question de rechercher les capacités et les possibilités de l'organisation et les analyser de façon mécanique. La conséquence est que la vision de départ sera réduite à une routine programmée. Laissant ainsi presque pas de marge de manœuvre à l'expression de l'intuition et de la créativité des acteurs du système organisationnel. Comme conséquence, les hommes sont engagés dans activités et des projets qui ne leur siéent pas toujours. Dans le cas de cette étude, on a observé un recours systématique à des experts pour la facilitation du montage et de la programmation des projets. En dépit de leurs sollicitations et interventions, les participants avaient du mal à intégrer les enseignements des experts. Ces difficultés se perçoivent à travers les diverses incompréhensions qui apparaissent lors de la rencontre de février 2015 et novembre 2018. Cela veut dire que les acteurs sont engagés dans des activités dans lesquelles ils n'ont pas une parfaite maîtrise. Aussi, l'objet des rencontres et les tâches à effectuer émanaient presque toujours de la haute hiérarchie. À aucun moment on a vu des propositions faites par les cadres intermédiaires Or, comme le soulignent Peter et Watermann (1982), la réussite des organisations est liée leur capacité d'intéresser et même d'inspirer les travailleurs, en leur donnant quelque fois des possibilités de décider par eux-mêmes.

Aussi, ces organisations doivent fournir un travail qui soit compatible avec chaque employé afin de permettre une réelle expression de la passion du travail de ces derniers. Ce type de planification s'oppose, dans sa démarche, à « la mobilisation des énergies » (Dupuy, 2002) dont la créativité et l'intuition en sont l'expression. Car lorsque les travailleurs d'une organisation bénéficient des marges de manœuvres leur permettant faire des choix eux-mêmes concernant les

tâches qui leur sont confiées, alors il y a plus de chance qu'ils s'intéressent davantage à ce qui leur est confié. Dans le cadre de la conception des programmes de l'Enseignement Supérieur, même si les travaux en atelier donnaient lieu à des échanges francs, il demeurait néanmoins qu'ils restaient dans un cadre au-delà duquel il était presque impossible de dépasser. La claustration de cette organisation constitue une explication aux contradictions observées entre les politiques et les pratiques.

Le dernier élément expressif de la dimension « mécanique » du système de planification du ministère de l'Enseignement Supérieur concerne le niveau d'information dont doit disposer le planificateur. Dans leurs activités quotidiennes de prise de décision, ces derniers ont besoin d'informations suffisantes pour opérer des choix optimaux. Cette démarche implique un processus décisionnel dont l'objectif est de résoudre un problème (Robbins et al., 2014). Ce problème fait l'objet d'une analyse, par le décideur, au moyen d'un ensemble d'études préalables qui présideront au choix final. Or, il peut arriver que le décideur ne dispose d'informations suffisantes pour la résolution d'un problème. Dans le cadre des événements (rencontres) ayant marqué la conception des programmes de l'Enseignement Supérieur, on note qu'à côté de concevoir un plan, les planificateurs se sont également attelés à faire des réaménagements. Ce résultat montre en réalité qu'à un certain moment, les premiers documents qui ont été conçus avaient été faits sur la base d'informations incomplètes ou que le temps avait rendu certaines données obsolètes. Par conséquent, des révisions s'imposaient. Dans le cadre du programme 243, le diagnostic sur l'état de la recherche s'est fait par exemple en 2016 alors la conception des programmes a débuté depuis 2014. Entre 2014 et 2015, les planificateurs travaillaient donc sur la base d'informations partielles. Or, Mbengue et Ouakouak (2012) soulignent que lorsqu'on adopte une planification rationaliste, l'une des exigences à remplir est l'exhaustivité de l'information. Rapporté à notre objet de recherche, on constate que le décalage entre les politiques et les pratiques peut être le fait d'informations non exhaustives dans la conception des programmes.

#### **6.4 Proposition d'un modèle de cohérence en planification**

L'une des exigences de la recherche contemporaine est de se rendre utile pour la société. Cette utilité se mesure à sa contribution pratique des travaux de recherche, c'est-à-dire à la capacité de ses résultats à avoir une application concrète. C'est ce à quoi cette sous-section s'attèlera à décrire, pour une amélioration de la planification de l'Enseignement Supérieur de manière générale.

Cette étude a pour objet de recherche les logiques de cohérence. En partant d'une situation de décalage ou de contradiction entre les politiques et la réalité, elle s'est donnée pour objectif d'identifier la logique de cohérence dominante une telle planification. Pour répondre à cette question, cinq variables ont été identifiées : le but, la ressource, l'environnement, le changement et le mécanisme. Puis, grâce aux théories qui ont été mobilisées, chaque variable a été opérationnalisée. À l'issue de ce travail d'opérationnalisation, deux modèles ont été obtenus à savoir : un modèle d'analyse ou grille théorique (voir p. 206) et un modèle empirique ou grille d'analyse (voir p. 207). Ces grilles nous ont permis de générer une configuration pour chaque logique de cohérence, c'est-à-dire de leur donner à chacune une structure précise et logique.

Ensuite, pour vérifier le pouvoir explicatif de ces différentes logiques de cohérence, elles ont été testées sur le système de planification du MINESUP, notamment à travers la conception des quatre programmes qui meublent la planification de cette organisation. Au terme de l'analyse, il nous a été donné de constater que toutes les logiques de cohérence construites traversent la conception des programmes, même si la cohérence à logique rationaliste est apparue comme étant la logique de cohérence la plus prégnante. Partant de ces résultats, il est possible de soutenir la validité du modèle d'analyse et de la grille qui en découle. Ce peut vouloir dire que sur cette étude fournit, sur le plan théorique un cadre d'analyse de la cohérence en matière de planification, tandis que sur le plan pratique, elle fournit un outil d'évaluation de la cohérence en matière de planification qui a été appelé le « BRECM coherence evaluation », abréviation obtenue à partir des premières lettres des cinq variables qui construisent le modèle.

Pour faire usage de cet outil dans le cadre de l'évaluation de la cohérence d'un processus planification d'un point de vue stratégique (au sens de ce que font les acteurs), il y a deux grandes étapes à suivre : l'analyse des événements d'une part, et l'examen des variables par rapport au découpage effectué. Dans la première étape, il est question de découper le processus d'élaboration des programmes en ses différentes articulations. Ces dernières peuvent être faites selon deux perspectives: une perspective diachronique (l'évolution des différentes rencontres) et une perspective synchronique (les activités liées à chaque rencontre). Dans la seconde étape, il est question, à travers des indices, d'identifier les modalités que prennent chacune des variables du modèle. Une fois cela fait, on obtient des tableaux renseignant la cohérence de l'ensemble du processus de planification. Puis, une lecture verticale de chaque colonne nous indiquera la modalité dominante de chaque variable et la dernière ligne de chaque tableau nous indiquera la logique de

cohérence dominante à travers la structure des modalités prises les variables. La rencontre ou l'évènement relative au processus de planification est cohérent lorsque les modalités prises par chacune des variables correspond à la configuration théorique (grille d'analyse). Par contre, le processus de planification manque de cohérence lorsque les modalités prises par chacune des variables ne vont pas dans le sens de la configuration théorique. Ce dernier cas est ce qui a été observé dans le cadre de cette étude, car l'analyse de la conception des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais a indiqué que la logique de cohérence dominante est la cohérence à logique rationaliste. Cependant, en observant de plus près les modalités qu'ont pris chacune des variables, on constate une contradiction entre le type d'environnement qui prévaut (incomplétude d'informations) et le but visé (concevoir un plan). Or, cette structure contradictoire réfute la définition de base de la cohérence qui a été présentée à la sous-section définition de la cohérence dans le cadre de cette étude" (cf. p. 42) comme étant « une façon de faire d'une organisation par laquelle elle crée une uniformité entre ses moyens et ses intentions ». Au regard du résultat obtenu au terme de notre étude, il est possible affirmer que le « BRECM coherence evaluation » peut constituer un outil intéressant pour l'évaluation du processus de planification du MINESUP en particulier et celui d'autres organisation en général. Cet outil peut donc être rangé dans l'ordre des contributions pratiques ou managériale de la présente étude.

### **Synthèse chapitre 6 : une planification à logique rationaliste**

Le but de ce chapitre a été de fournir une interprétation des résultats qui ont été obtenus. Mais avant d'y arriver directement, un bref détour sur la problématique de cette étude a été faite, ainsi que la littérature scientifique qui a été mobilisée, en la limitant essentiellement aux théories. Après cela, il a été expliqué de manière sommaire le cheminement allant des différentes approches théoriques aux différentes logiques de cohérence. À partir des propositions qui ont été construites sur les logiques de cohérence, les résultats ont montré que la cohérence à logique rationaliste est la logique de cohérence qui domine dans la conception des programmes de l'Enseignement Supérieur. En essayant d'interpréter cette logique de cohérence au regard de la littérature existante, il ressort que le système de planification du ministère de l'Enseignement Supérieur est formaliste, qu'il a une orientation technique et que sa configuration organisationnelle le prédispose à un fonctionnement mécanique.

### **Synthèse troisième partie : Une cohérence rationaliste et un système de planification bureaucratique**

L'objectif de cette partie a été d'exposer les résultats auxquelles cette étude est parvenue (chapitre 5) et de les confronter à la littérature existante (chapitre 6). Parlant des résultats de cette étude, il a été constaté que la cohérence à logique rationaliste est la logique de cohérence la plus expressive dans le cadre de la conception des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais. Car la configuration des variables de la grille d'analyse montrent que le but, le changement et le mécanisme ont des indices qui corroborent la structure de cette logique de cohérence. Pour ce qui est de la confrontation de ce résultat à la littérature scientifique, il ressort qu'une telle logique de cohérence contraint l'organisation à une rigidité, à une orientation technique avec, en toile de fond, une approche formelle. Ce résultat traduit l'aspect bureaucratique du système de planification. Cette partie s'est ponctuée par la présentation de ce qui a été appelé « BRECM coherence evaluation », un outil proposé pour améliorer la pratique de gestion de l'éducation, notamment au niveau de l'évaluation de la cohérence d'un processus de planification.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

### 1. Retour sur la construction de l'objet de recherche

Pour conclure, le point de départ de cette étude est que l'Enseignement Supérieur constitue un niveau d'enseignement fondamental dans le système productif d'un pays, du fait qu'il est le plus grand fournisseur de capitaux (scientifique, humain et matériel) au sein des sociétés contemporaines. Il est également le moteur du développement économique dans le système éducatif. De ce fait, sa gestion est subordonnée aux questions de gouvernance et de qualité. L'une des dimensions de ces questions auxquelles elle est astreinte est la cohérence. De manière simple, la cohérence signifie une articulation uniforme, harmonieuse, exempte de contradictions.

On est également parti du postulat selon lequel dans la démarche de gestion d'une organisation, la planification constitue la première étape du processus de management. Elle permet de donner une orientation à l'organisation. Elle lui fixe un cap, elle définit le cheminement, un calendrier ainsi que les activités à mener pour y arriver. La planification concerne donc aussi bien les moyens que les fins d'une organisation (Robbins et al., 2014). Appliquée aux systèmes éducatifs, son objectif est d'assurer la croissance du système éducatif avec davantage d'efficacité (Wadi Haddad et Demsky, 1995), à travers une analyse systématique et rationnelle (Coombs, 1970).

Chapeauté par le ministère de l'Enseignement Supérieur, le système d'Enseignement Supérieur camerounais a mis sur pied, dans le cadre de sa planification, quatre programmes. Il s'agit du programme de développement de la composante technologique, le programme de modernisation et de professionnalisation des établissements facultaires classiques, le programme de développement de la recherche et de l'innovation universitaires et le programme de gouvernance et d'appui institutionnel dans le sous-secteur Enseignement Supérieur. Ces programmes ont été mis sur pied dans l'optique de fournir à la nation camerounaise un capital humain diversifié, compétent et compétitif, capable de contribuer significativement à l'émergence du Cameroun à l'horizon 2035. Toutefois, au-delà de ces intentions formelles, la réalité a offert quelques clichés curieux.

En premier lieu, il a été observé qu'en dépit des efforts, le poids du chômage reste inquiétant. L'emploi est à près de 90% de l'ordre de l'informel. Les diplômés de l'Enseignement Supérieur sont les apprenants les plus touchés par ce phénomène. Et quand bien même ils ont accès à un

emploi, il est généralement en dessous du niveau du candidat. En deuxième lieu, il a été constaté qu'en dépit de l'intention de développer l'entrepreneuriat à travers le programme de professionnalisation, la culture entrepreneuriale demeure peu développée au niveau de l'Enseignement Supérieur. Cette professionnalisation est accompagnée par l'absence d'une politique formelle de pédagogie entrepreneuriale dans les filières professionnelles des établissements facultaires classiques. En troisième lieu, il a été évoqué le fait que la cartographie des formations de l'Enseignement Supérieur est largement dominée par des diplômes académiques que professionnels. Plus curieux encore, même dans le domaine des sciences et des technologies, il ressort qu'il y a 91 licences académiques contre 33 de nature professionnelle, 141 masters académiques contre 64 masters professionnels. Or, l'orientation définie par l'économie camerounaise demande plus de formations professionnelles qu'académiques. En quatrième lieu, il a été également mis en avant le fait que la recherche universitaire a un faible impact sur la croissance économique nationale. La preuve, entre 2015 et 2018, on constate que certaines universités ont une contribution à la croissance inférieure 1. En cinquième lieu, on a observé qu'en dépit des efforts consentis par l'État matière de TIC, les universités publiques ne possèdent pas encore de bibliothèques virtuelles digne de ce nom, et le taux d'utilisation d'internet large bande (internet à haut débit) est de l'ordre de 4%.

Toutes ces observations empiriques réfutent le postulat de la cohérence, qui voudrait qu'il ait une uniformité entre les politiques et la pratique (la réalité) ou encore entre ce qui « est dit » et ce qui « est fait ». Or, au regard des faits présentés, on constate qu'ils ne corroborent pas l'idée sous-jacente au concept de cohérence. Bien au contraire, ils manifestent une contradiction dans son articulation, un décalage entre le « dire » et le « faire ». Cette observation intrigante a débouché sur la question de départ suivante : *Quelle cohérence véhicule une planification caractérisée par un décalage entre les politiques et la pratique ?*

Pour essayer d'avoir des éléments de réponse à cette question, un examen critique de la littérature scientifique a été fait. La première partie de cette revue a permis de faire une analyse du concept de « cohérence ». Ses différents modèles ont été analysés, les concepts qui lui sont associés ainsi que ses approches méthodologiques. De cet examen, il ressort que la cohérence constitue une nécessité en matière de gestion des organisations et surtout dans un système de planification. Elle est non seulement un outil pour le pilotage de la qualité au sein des systèmes d'éducation et de formation (De Ketele et Gérard, 2007), mais aussi un moyen d'assurer la mise en œuvre des

réformes et par là, un critère de bonne gouvernance (Fullan et Quinn, 2018). La mise en œuvre de la cohérence passe par un ensemble de mécanismes à la fois techniques et sociaux. Il a également été vu que la cohérence peut être orientée vers la stratégie ou vers l'organisation (dans le sens de la structure organisationnelle). Sur la base de ces éléments et des modèles de cohérence qui ont été exposés, la cohérence a été définie comme « une façon de faire d'une organisation par laquelle elle crée une uniformité entre ses moyens et ses intentions ». Par déduction, faire une analyse de la cohérence consiste à observer comment les acteurs agissent pour mettre en concordance moyens et intentions. Cette définition a permis de délimiter le cadre analytique de la cohérence, et de faire l'opérationnalisation, tout en facilitant les unités à observer dans la collecte des données. Cette analyse de la cohérence s'est achevée par une recension des écrits.

À l'issue de cet examen des travaux empiriques, trois observations ont été faites : primo, les études sur ce concept ne fournissent pas de réponse à la question de départ. Secundo, il n'existe presque pas d'études sur la question de la cohérence en matière de planification de l'Enseignement Supérieur, d'après nos recherches. Tercio, en contexte camerounais, la cohérence est un objet presque vierge dans le domaine de l'éducation. Sur la base de ces trois observations, il s'est avéré qu'il y a nécessité d'étudier cette problématique pour combler cette lacune identifiée dans la littérature scientifique.

La deuxième partie de la revue de la littérature s'est attelée à faire une analyse du concept de planification. Après l'avoir présentée comme la définition des objectifs d'une organisation ainsi que les moyens pour les atteindre, on s'est aperçu que la cohérence et la planification partagent les mêmes concepts opératoires (moyens et objectifs). Sauf qu'en matière de planification, ces deux notions traduisent un état (structure) alors qu'elles expriment une articulation (dynamique) lorsqu'il s'agit de la cohérence. Aussi, la planification renvoie à une stratégie dans la pratique. Selon le paradigme du *practice based-strategy*, cette dernière prend corps dans des activités, qui peuvent être ponctuelles ou permanentes. Par la suite, les approches théoriques les plus utilisées en matière de planification ont été explorées. Sept ont été identifiées: l'approche rationaliste, l'approche incrémentale, l'approche contingente, l'approche post-rationaliste, l'approche *sensemaking-sensegiving*, l'approche de la dépendance des ressources et l'approche discursive. En interrogeant chaque théorie, il ressort qu'aucune ne fournit une explication suffisante à la question de départ qui a été posée.

En réexaminant de nouveau ces approches théoriques, il a été remarqué que chacune d'elle est portée par une visée (but) et mobilise un ensemble de moyens (ressource, environnement, changement et mécanisme), selon les situations. En d'autres termes, les moyens mobilisés dans une organisation sont fonction de l'objectif recherché par les acteurs. Par conséquent, il a été conclu que la cohérence n'est pas une « chose » ou un état. Elle est davantage une fabrication des acteurs au sein de l'organisation, ce en fonction de ses orientations. C'est sur la base de ces éléments qu'il a été décidé de parler de « logique de cohérence » et non simplement de « cohérence ». À partir de la combinaison de la définition de la cohérence et des sept approches théoriques identifiées en matière de planification, sept logiques de cohérence ont été développées : la cohérence à logique rationaliste, la cohérence à logique incrémentale, la cohérence à logique contingente, la cohérence à logique post-rationaliste, la cohérence à logique *sensemaking-sensegiving*, la cohérence à logique dépendance des ressources et la cohérence à logique discursive.

Pour être plus explicite, cela veut dire que la planification a une cohérence à logique rationaliste lorsque le processus permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Elle a une logique incrémentale lorsque c'est le contexte qui le permet. La logique est contingente lorsque ce sont les paramètres de l'environnement qui le permettent. Elle a une logique post-rationaliste lorsque l'atteinte des objectifs est portée par la recherche d'une légitimité interne. Lorsque l'atteinte de ces objectifs est portée par la recherche du sens, alors elle a une cohérence à logique *sensemaking-sensegiving*. La planification a une cohérence à logique dépendance des ressources lorsque la recherche de légitimité externe est la stratégie utilisée pour atteindre les objectifs de l'organisation. Lorsqu'elle vise la construction d'un consensus pour atteindre les objectifs, alors on est dans une planification dont la cohérence est à logique discursive. Cette partie s'est achevée par une mise en perspective de l'objet d'étude avec la Renaissance africaine. Dans cet élan, trois modalités de cette philosophie africaine ont été choisies : l'Excellence, l'épistémologie de la transgression et la science du « vivant ».

En se référant au constat qui est à la base de cette étude (le décalage entre les politiques et la réalité), il a été observé, là encore, que toutes les logiques de cohérence n'en fournissent pas une explication robuste et satisfaisante. Au regard de leur formulation, toutes constituent des explications potentielles, car une inadéquation entre leur stratégie respective et leurs visées peut donner lieu à des décalages dans la pratique. Ce qui veut dire, en d'autres termes, que ces différentes logiques de cohérence peuvent cohabiter dans une même processus de planification.

La recension des écrits sur la question de la planification a fait apparaître, une fois encore, le fait qu'il n'existe que très peu de travaux empiriques analysant la planification sous le prisme de la cohérence, et avec l'Enseignement Supérieur comme terrain de recherche. En prenant appui sur ces observations, la question de recherche a été redéfinie et s'est formulée comme suit : *Quelle logique de cohérence prédomine dans une planification caractérisée par un décalage entre les politiques et la pratique ?* Compte tenu du fait que plusieurs logiques de cohérence peuvent cohabiter dans une même action de planification, l'objectif que s'est donné cette étude est d'identifier la logique de cohérence que véhicule une planification caractérisée par un décalage entre les politiques et la pratique.

Pour y arriver, les différents modèles de science ainsi que les grandes théories de la connaissance qui les sous-tendent ont été convoqués. Ces outils épistémologiques ont éclairé la présente étude quant aux différences qui existent entre les différentes approches théoriques, et par déduction, entre les diverses logiques de cohérence. Chaque approche théorique est adossée sur une épistémologie et exploitée, par conséquent, un cadre d'analyse particulier. Après avoir surmonté ces « contradictions » théoriques, un modèle d'analyse qui synthétise toutes les logiques de cohérence a été construit. Pour mettre en relief la logique de cohérence dominante à partir de ce modèle d'analyse, il était nécessaire d'identifier des variables à partir desquelles il devenait possible de déterminer la structure de chaque logique de cohérence et, par-là, celle qui est la plus dominante. C'est à partir d'une approche structurale ou configurationnelle que ces conditions de prédominance ont pu être définies.

Les conditions de prédominance ont été conçues sur la base des travaux de Marchesnay (2004), Kamuzinzi et al., (2009), Masengesho et al., (2009), Baillé (2016) et Dewulf et Biesbroek (2018). À partir de ces études, cinq variables ont été identifiées. Il s'agit du but, de la ressource, de l'environnement, du changement et du mécanisme. La première variable (but) est issue du concept opératoire « intention » alors que les quatre autres sont issues du concept opératoire « moyens ». Une fois cela fait, la proposition générale de cette étude (qui fait office d'hypothèse) a été énoncée et formulée comme suit : la logique de cohérence que véhicule une action de planification dépend (1) du but visé, (2) de la ressource mobilisée, (3) de la nature de l'environnement, (4) du type de changement souhaité et (5) du mécanisme mis en œuvre. Appliquée à l'élaboration des programmes de l'Enseignement Supérieur et par opérationnalisation, cette

proposition a donné lieu à sept propositions spécifiques à partir desquelles une grille d'analyse a été élaborée.

Sur le plan méthodologique, la présente étude est adossée sur une approche qualitative. Elle a choisi l'analyse processuelle comme démarche d'analyse et les événements comme échantillon. L'analyse processuelle a permis de faire un découpage des événements (activités) ayant marqué la conception des programmes et a fourni un système d'analyse des événements. Étant donné que le cas d'étude (la conception des programmes) était presque à la fin lorsque cette étude a été engagée, les données ont été collectées par le biais de l'étude de documents. L'analyse des données s'est faite par le biais de l'analyse configurationnelle ou structurale. Vu que des structures (forme) ont été données à chaque logique de cohérence, l'analyse a consisté en une recherche de la structure de chaque logique dans les documents retraçant les activités de planification des programmes. L'interprétation quant à elle a consisté à identifier les incohérences qui apparaissent dans la configuration des différentes logiques de cohérences dans les différents documents. Ce sont ces incohérences (entre moyens et objectifs) qui ont permis de comprendre le décalage observé. Au regard du type de l'étude et de la méthodologie globale, il a été signalé que la générativité est le critère de validité à partir duquel il est préférable d'évaluer cette étude.

## **2. Méthodologie et résultats de l'étude**

Les résultats de cette étude montrent que la cohérence à logique rationaliste est la logique de cohérence dominante. La configuration qui ressort de l'analyse fait état de ce le but des planificateurs demeure la conception du plan, la ressource la plus utilisée concerne les activités. Le changement le plus impulsé est la modification de l'organisation du travail et la méthode de travail apparait comme le mécanisme le plus utilisé.

En prenant appui sur le cadre théorique, ces résultats ont trois grandes significations. La première est que l'action des planificateurs est essentiellement caractérisée par le formalisme. Depuis la rencontre de février 2015, leurs activités tournaient autour des « documents de projets ». Ces supports écrits constituent des éléments matériels devant témoigner de l'effectivité de leurs activités. Ces documents représentent la traduction en actes des grandes orientations prescrites à l'Enseignement Supérieur camerounais. À côté de ces documents de projets, les planificateurs se sont également attelés à matérialiser la charte de gestion de leur organisation. Cette activité de formalisation allait non seulement dans le sens de la normalisation du système de planification,

mais elle permettait également de disposer d'une boussole et de réduire l'impact des changements sur l'organisation.

La deuxième signification de ce résultat est que le système de planification des programmes s'est effectué suivant une orientation technique. Cette idée se traduit par le recours systématique à des compétences externes. En effet tout au long des rencontres sur la conception des programmes, les planificateurs avaient parmi les participants des experts indépendants ou venants d'autres organisations publiques. Ces derniers mettaient à contribution leurs différentes compétences au service de l'élaboration des programmes. À côté du recours aux experts, on a également le système de collecte des informations. Bien qu'elle soit arrivée quelques temps après le lancement des programmes (2016), cette activité témoigne du déploiement d'une méthodologie scientifique dans le cadre de la conception du plan ou des programmes. Pour ce qui est des programmes 242 et 243, une collecte d'informations importante a été faite afin de renseigner les planificateurs sur l'état des domaines sur lesquels ils voulaient agir. L'objectif final étant de faciliter des choix rationnels.

La troisième signification qui a été attribuée à ce résultat est relative au caractère mécanique du système de planification. On a vu que les acteurs de la planification des programmes se sont claustrés dans un système d'action en dehors duquel ils ne pouvaient se mouvoir. Cela peut être vu dans les différentes rencontres qui se caractérisent, pour la majorité, par des activités routinières et répétitives. En dépit de la complexité de l'environnement, ce mode de fonctionnement est pratiquement resté le même. Sa configuration organisationnelle qui adossée sur une forte standardisation et le respect scrupuleux de la hiérarchie est en grande partie la source de cette rigidité. Par conséquent, lorsque les planificateurs faisaient face à une quelconque forme d'incertitude, le formalisme, l'orientation technique et la mécanique les empêchaient d'avoir des réponses flexibles.

Aussi, les activités, la modification de l'organisation du travail et la méthode de travail constituent respectivement les ressources utilisées, le changement souhaité et le mécanisme utilisé par les planificateurs. Pour ce qui est de l'environnement, les résultats ont montré qu'il est essentiellement marqué par une certaine complexité. S'il est vrai qu'on a noté une prise en compte de l'environnement au cours de cette planification, il reste qu'elle intervenait en grande partie dans l'optique de faire des réaménagements des éléments du plan. C'est ce qui explique, par exemple, les multiples actualisations des programmes. En clair, sur le plan de l'environnement, les planificateurs des programmes avaient une attitude réactive en lieu et place d'une attitude

proactive. Ce résultat montre qu'il y a une incompatibilité entre l'idée de construire un plan quand on est dans un environnement caractérisé par un certain niveau d'incertitude. Une telle manière d'agir montre que les planificateurs prêtaient peu d'attention aux dynamiques de l'environnement. Car en dépit des changements qui s'opéraient, le principal objectif recherché par les planificateurs demeurait la conception du plan. C'est ce qui explique les réaménagements et les révisions qui se sont opérés dans l'optique de modifier le plan. Cette pratique de planification expose l'incompatibilité de la conception d'un plan dans un environnement incertain. C'est ce qui explique, en fin de compte, le décalage observé entre les politiques et la pratique (la réalité).

### **3. Les contributions de l'étude**

Comme annoncées dans l'introduction, les contributions de cette étude sont de trois ordres : théorique, méthodologique et managérial ou pratique. Sur le plan théorique, cette étude a permis de revisiter le concept de cohérence. Sa complexité a été mise en relief en offrant, en même temps, une nouvelle compréhension dudit concept. Dans le premier chapitre, il a été proposé une nouvelle acception de la cohérence, sur la base des modèles de cohérence existants. À partir de l'analyse de ces représentations scientifiques de la cohérence, une nouvelle approche définitionnelle de ce concept a été développée. Dans le second chapitre, cette définition a été appliquée à la planification. En faisant une analyse critique des différentes approches théoriques qui traversent le champ de la planification, il ressort que chaque approche théorique véhicule une visée particulière et s'appuie sur des moyens spécifiques. Ce qui veut dire que la cohérence a diverses formes d'expression en fonction de l'approche théorique à partir de laquelle on l'analyse ou l'interroge. Ainsi, au lieu de parler de cohérence en planification, il est apparu qu'il est plus indiqué de parler de « logique de cohérence ». Ainsi, sept logiques de cohérence ont été identifiées : la cohérence à logique rationaliste, la cohérence à logique incrémentale, la cohérence à logique contingente, la cohérence à logique post-rationaliste, la cohérence à logique *sensemaking-sensegiving*, la cohérence à logique dépendance de ressource et la cohérence à logique discursive.

À partir de ces éléments théoriques, cette étude soutient la double thèse qu'il est possible d'énoncer de la manière suivante : d'une part, la cohérence est un artefact car elle est une construction qui obéit à des logiques (d'où le concept de logique de cohérence) (Mbella Mbappé, 2023). De ce fait, la cohérence n'est ni un état, ni une chose mais le produit de l'artifice humain (un construit), qui pend corps dans l'action des acteurs et est guidé par leurs intentions (Mbella Mbappé, 2023). D'autre part, cette étude soutient l'idée selon laquelle plusieurs logiques de

cohérence peuvent cohabiter dans une même action de planification. Dans une telle situation, identifier la logique de cohérence dominante dans un processus de planification requiert la prise en compte du but visé, de la ressource mobilisée, de la nature de l'environnement, du changement souhaité et du mécanisme à l'œuvre (Mbella Mbappe et al., 2021). À partir de l'analyse configurationnelle, il apparaît que les moyens que mobilisent les acteurs ne sont pas figés, mais sont fonction des objectifs qu'ils recherchent. Le concept de « logique » apparaît donc comme un outil théorique intéressant dans la compréhension de l'agir organisationnel parce qu'il permet de rendre compte du rationnel qui sous-tend l'action au sein des organisations. Ce concept est donc rattaché aux activités des organisations, mais à partir de l'intentionnalité de ceux qui agissent. Ainsi, grâce à un raisonnement systémique, il a été démontré que la dysfonction observée (le décalage entre les politiques et la réalité) est le fruit d'une rationalité cachée (l'action des acteurs) qui se situe au sein du processus de planification lui-même. La cause de cette dysfonction n'est donc pas en dehors du système de planification, bien au contraire, elle s'articule autour de lui. Par conséquent, dans le cas de cette étude, la cause (l'incompatibilité entre la nature de l'environnement et le but recherché) et l'effet (le décalage observé) sont des éléments du même système (processus de planification).

La deuxième contribution théorique de cette étude porte sur l'apport de l'objet de la recherche au développement de la Renaissance africaine. En effet, dans le dernier point du deuxième chapitre, les logiques de cohérence ont été mises en perspective avec cette philosophie contemporaine africaine. Dans ce courant de pensée, il a été observé que la science constitue l'une des dimensions à partir de laquelle l'Afrique est appelée à se « recréer », notamment à travers les modalités de de l'Excellence (Njoh-Mouelle, 1998) l'épistémologie de la transgression (Ela, 2006) et de la « science du vivant » (Sarr, 2012). Cette re-création passe par un développement important de la recherche. Toutefois, pour que ces savoirs constituent des capitaux dans le processus d'émancipation de l'Afrique, il est important que la recherche africaine, plutôt qu'à se limiter à l'interprétation des phénomènes, s'attèle à produire des concepts (Ela, 2006). Or, cette étude s'inscrit justement dans cette approche car elle a donné lieu à un nouveau concept : les logiques de cohérence. Par logique, il faut entendre une configuration d'actions orientée vers une intention. Quand on parle de « logique de cohérence », cela renvoie à une configuration d'actions visant à établir une conformité ou une uniformité entre des moyens et une visée. Grâce à ce nouveau concept, cette étude offre un outil théorique pouvant servir à saisir le rationnel qui caractérise l'agir

des acteurs dans une situation. Ce nouveau concept peut s'inscrire dans le renouveau culturel prôné par Njoh-Mouelle (1998), car il est l'expression de la créativité et de la démarcation comme valeurs. Ces éléments sont le sceau de ce que cet auteur appelle l'Excellence. Une fois encore, cette étude s'inscrit dans cette approche de la Renaissance africaine parce que l'objet de recherche sur lequel elle a débouché offre quelque chose de nouveau, d'original. Néanmoins, au-delà du domaine de recherche dans lequel s'inscrit cette étude (les sciences de l'éducation), le concept de « logique de cohérence » offre une nouvelle perspective d'analyse des organisations. Il peut donc être mobilisé, selon les contextes, dans tous les champs relatifs aux sciences humaines et sociales.

Le troisième apport théorique de cette étude est qu'il fournit un modèle d'analyse des logiques de cohérence en planification. Ce modèle d'analyse s'est construit sur la base de cinq variables (but, ressource, environnement, changement et mécanisme), identifiées suivant une approche stratégique. Il peut ainsi être repris dans d'autres études pour analyser les questions de cohérence en matière de planification au sein de tout autre type de système (économique, sanitaire, politique, sportif...).

Le dernier apport théorique de cette étude concerne l'hétérogénéité du cadre théorique. En effet, compte tenu de la multipolarité des « logiques de cohérence » qui ont été construites, cette étude a permis de faire une analyse qui juxtapose des paradigmes, des écoles et des théories forts différentes. Dans ce sens, il est possible de déduire que la présente étude participe à l'extension de la cartographie du savoir dans le domaine de la sociologie des organisations en général et dans celle du cadre théorique des logiques d'action (Amblard et al., 2015), en particulier.

Au niveau de la méthodologie, cette étude se démarque des études qui ont été analysées au moins sur trois points. Primo, il y a que cette étude a fait recours à une technique d'échantillonnage très rarement utilisée en sciences de l'éducation (l'échantillonnage par événements). C'est cette technique d'échantillonnage qui a guidé le choix des documents à solliciter au service de coordination des programmes. Secundo, cette étude s'est appuyée sur la méthodologie des rencontres ou des réunions (*meetings as strategy analysis*) qui est également une approche d'analyse des événements très peu utilisée en matière d'analyse des politiques d'éducation mais très riches pour rendre compte des phénomènes organisationnels. Enfin, étant donné que cette étude s'est attelée à concevoir un nouvel outil théorique (les logiques de cohérence), on a estimé que le critère à partir duquel il fallait évaluer cette étude est le critère de générativité. En tant qu'outil épistémologique et méthodologique très peu employés dans des recherches africaines en sciences

de l'éducation et davantage axée sur l'expérience, leur usage a permis à cette étude d'intégrer la renaissance africaine dans sa démarche à travers la modalité de la science du « vivant ». Comme on peut le constater, cette démarche méthodologique s'inscrit dans une approche de la Renaissance africaine développé par Saar (2012).

Comme apport pratique ou managériale, cette étude a mis sur pied un outil (grille d'analyse) capable d'évaluer la cohérence d'un système de planification. Cet outil a ensuite été testé au niveau de la planification du MINESUP. Dans cet élan, il a permis de faire une évaluation de la conception des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais. Cette évaluation a permis d'apprécier l'intention des planificateurs dans la conception des programmes au ministère de l'Enseignement Supérieur ainsi que les moyens qu'ils privilégient dans leurs actions. De cette évaluation, il ressort que la préoccupation centrale des planificateurs a été de concevoir le plan (les documents de projets des programmes) alors qu'ils font face à un environnement caractérisé par une incomplétude d'informations. Tout au long des rencontres portant sur l'élaboration des programmes, l'objet des différentes rencontres tournait, en grande partie, autour de la production des documents de projets des programmes, la rédaction des cadres logiques et leur finalisation. Ces préoccupations représentaient en réalité des instructions de la hiérarchie que l'unité de coordination s'attelait à formaliser. Or, ce type de but est incompatible avec type d'environnement qui prévaut car concevoir un plan implique non seulement une quête de l'optimum mais surtout requiert une exhaustivité de l'information autour du problème à résoudre. Ce que l'environnement prévalant ne permettait pas. Pour plus d'efficacité du processus de planification de l'Enseignement Supérieur, notamment dans la conception des programmes, il est important de changer la configuration de ce système, notamment au niveau des variables relatives au but recherché et au type d'environnement. C'est dans cette optique qu'il a été proposé un outil d'évaluation de la cohérence appelé « BREM coherence evaluation », un outil permettant la qualité la cohérence d'un processus de planification afin d'optimiser sa qualité.

#### **4. Limites, perspectives et implications de l'étude**

Au-delà de ces résultats, il a été signalé que cette étude présente deux grandes limites. En premier lieu, les résultats obtenus ne peuvent pas faire l'objet d'une généralisation. Cette limite peut être expliquée par deux raisons. La première est que cette étude constitue en réalité une étude cas, donc une première expérience de recherche avec les logiques de cohérence comme objet de recherche. De plus, l'étude n'est limitée qu'à une seule organisation (ministère de l'Enseignement

Supérieur) d'un seul pays (le Cameroun) et à un seul cas (les programmes). Par conséquent, ces résultats ne peuvent faire l'objet d'une quelconque généralisation. Si on souhaite généraliser les résultats de cette étude, il faut avoir d'autres études dans d'autres pays, sur des organisations et des cas similaires qui corroborent ces résultats. C'est pour l'instant, la seule condition d'une véritable généralisation. Toutefois, ce qui peut être généralisé, c'est le modèle d'analyse de la cohérence proposé. Au regard de sa fécondité, il est possible de l'appliquer ou de le tester dans tout type de système de planification afin d'apprécier sa cohérence.

Deuxièmement, vu que la collecte des données pour le compte de cette étude a débuté vers la fin de la conception des programmes (septembre 2020), cette étude n'a pu exploiter qu'une seule source de données : les documents. Les raisons de ce choix reposent sur le fait que l'élaboration des programmes a débuté depuis 2014. Compte tenu du temps qui s'est écoulé entre 2014 et la période relative à la collecte des données, il était difficile d'aborder les acteurs individuellement pour recueillir des informations sur leurs activités et qu'ils nous les donnent avec précision. Aussi, compte tenu du nombre (très peu) et de la nature (hauts cadres de l'administration) des acteurs impliqués, le problème d'accessibilité s'est posé. Toutes ces raisons ont contraint cette étude à ne se limiter qu'aux documents retraçant les activités ayant marqué l'élaboration des programmes.

En termes de perspectives, cette étude offre plusieurs possibilités au regard des résultats observés. Sur le plan macro, le fait que le système de planification soit très peu sensible aux fluctuations de l'environnement peut nous amener à interroger la rationalité des acteurs, afin de saisir les principes qui guident leurs actions. Cette situation peut également nous amener à questionner le même objet (les logiques de cohérence) mais sur la base de la grille d'analyse développée par Kamuzinzi et ses collaborateurs (2009) et Masengesho et ses collaborateurs (2009). À la différence de celle utilisée dans cette étude, elle a été conçue suivant une approche communicative. De par l'approche qui la caractérise, elle peut offrir la possibilité de mieux clarifier l'intentionnalité des planificateurs dans la conception des programmes sur la base de leur discours.

Au niveau des universités, il peut être intéressant d'étudier leur système de planification. En partant du fait que le système organisationnel de l'Enseignement Supérieur est de type « top-down », il est possible de mener une étude dont l'objet est l'analyse de l'appropriation des programmes par les universités, tel que défini au niveau du Ministère. Mener une telle réflexion peut permettre d'évaluer la manière dont les acteurs de la planification au sein des universités donnent du sens aux programmes élaborés par la haute hiérarchie. La dernière avenue qu'il est possible d'explorer au

regard des résultats qui ont été obtenus concerne les profits générés par les programmes au niveau des universités. Vu que la conception des programmes a consenti un investissement important et que le contexte des universités est marqué par la dynamique de la réédition des comptes (*accountability*), il est attendu d'elles un minimum de bénéfices. Ainsi, évaluer les retombées des programmes, à partir de l'approche du capitalisme universitaire, peut constituer une perspective intéressante pour l'analyse de la production des universités camerounaises.

En termes d'implications, l'analyse des comptes rendus de réunions qui retracent la conception des programmes a fait ressortir une disharmonie entre la nature de l'environnement (incomplétude des informations) qui prévaut et l'intention dans la coordination des programmes (concevoir un plan). Cela tend à traduire une incompatibilité car dans la pratique, car un environnement complexe (qui fait intervenir plusieurs éléments à la fois) rime difficilement avec l'intention de mettre sur pied un plan. Que faire donc dans ce cas pour essayer de remédier à cette situation ? À notre très humble avis, améliorer la cohérence dans la planification des programmes de l'Enseignement Supérieur requiert l'intégration d'une planification contextuelle. Si l'on part du fait que l'analyse de l'environnement qui caractérise le plan est fondamentalement complexe, le but, la ressource, le changement et le mécanisme doivent être orientés vers des logiques situationnelles. En termes de buts, une fois le plan formalisé, la préoccupation des planificateurs doit évoluer de la conception d'un plan à un réaménagement du plan. Dans ce sens, les planificateurs sont appelés à recourir au contexte comme ressource, afin de disposer du maximum d'informations pour la conception et la mise en œuvre des programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais. Cet aspect implique un système d'informations de qualité, capable de renseigner (à l'aide des données fiables) avec le plus d'exhaustivité possible les planificateurs sur l'ensemble des éléments pris en compte dans la conception des programmes. Ensuite, le changement souhaité est appelé à migrer de la modification de l'organisation du travail vers la modification des éléments du plan. Vu que l'environnement est marqué par des données incomplètes, rechercher ce type de changement est plus cohérent, car il permettra de faire évoluer le plan avec les éléments du contexte, ce dernier étant par essence changeant. Enfin, le mécanisme (l'action établie pour une activité) à déployer est la révision. Par cette dernière, les planificateurs réexamineront le contenu du plan afin d'en effectuer une mise à jour, ceci dans l'optique de desceller des anomalies et de les corriger.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdourhaman, I. (2018). La déclinaison de la professionnalisation dans le secteur de l'enseignement au Cameroun. *Éducation et francophonie*, 45(3), 128-144.  
<https://doi.org/10.7202/1046420ar>
- Abbott, A. (1998). The causal devolution. *Sociological Methods & Research*, 27(2), 148-181.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0049124198027002002?journalCode=smra>
- Abbott, A. (1990). A primer on sequence methods. *Organization science*, 1(4), 375-392.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1.4.375>
- Adedeji, B., et Rahman, M. (2018). Innovative Teaching Methods and Entrepreneurship Education : A Review of Literature. *Journal of Business Economics and Management*, 10(1), 1807-1813.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., et Livian, Y. F. (2015). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Média Diffusion.
- Arnaboldi, M., et Azzone, G. (2005). Incrementalism and strategic change : A university's experience. *International Journal of Educational Management*, 19 (7), 552-563.  
<https://doi.org/10.1108/09513540510625590>
- Asiyai, R. I., et Oghuvbu, E. P. (2020). Prevalent Crime in Nigerian Tertiary Institutions and Administrative Strategies for its Effective Management. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 270. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n2p270>
- Aurégan, P., Joffre, P., Loilier, T., et Tellier, A. (2008). *Exploration prospective et management stratégique : Vers une approche projet de la stratégie* | Cairn.info. 5(19), 198.  
<https://doi.org/10.3917/mav.019.0091>
- Avelé, D., et Bikourane, N. (s. d.). *La mise en œuvre d'outils du contrôle de gestion et management de la performance en milieu hospitalier : Une approche par étude de cas dans les hôpitaux publics camerounais*. 21.
- Avenier, M.-J., et Gavard-Perret, M.-L. (2018). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans Marie-Laure Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, et A. Jolibert

- (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion réussir son mémoire ou sa thèse* (3<sup>e</sup> éd., p. 344). Pearson.
- Avenier, M.-J., et Schmitt, C. (2008). Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat ? *Cahiers de recherche du CERAG*, 2007(01), 2-22.
- Avenier, M.-J., et Thomas, C. (2012). À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité. *Le Libellio d'Aegis*, 8(4), 13-27.
- Ayhan, F. (2016). *Youth unemployment as a growing global threat*. 181, 262-269.
- Badwan, K. (2019). Agency in Educational Language Planning : Perspectives from Higher Education in Tunisia. *Current Issues in Language Planning*, 22, 99-116.  
<https://doi.org/10.1080/14664208.2019.1700056>
- Baille, C. (2016). *Un retour aux fondamentaux : Contrôle de gestion-cohérence : Le cas d'un groupe de concessions automobiles* [Thèse de doctorat non publiée, Université Montpellier].  
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01415081>
- Balasubramani, K., Clarke-Okah, W., et Daniel, J. (2009). *Les TIC au service de l'enseignement supérieur. Document de référence du Commonwealth of Learning. Conférence mondiale de l'UNESCO sur l'enseignement supérieur Paris 6-8 juillet 2009*. UNESCO
- Bandibeno, I. K. (2017). Programmes d'Insertion Professionnelle et Employabilité des Jeunes Diplômés au Cameroun. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 22(1), 64-77. <https://www.proquest.com/openview/f60537c0ef145a34cf1815eb203ef2ec/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2031961>
- Baxter, P., et Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology : Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.  
<https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>
- Beaupré-Lavallée, A. (2016). *La gestion facultaire en contexte budgétaire difficile : Analyse sous l'angle de l'activité des doyens* [Thèse de Doctorat non publiée, Université de Montréal].  
[https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/16325/Beaupre-Lavallee\\_Alexandre\\_2016\\_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/16325/Beaupre-Lavallee_Alexandre_2016_these.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

- Bégin-Caouette, O. (2020). The Perceived Impact of Eight Systemic Factors on Scientific Capital Accumulation. *Minerva*, 58(2), 163-185. <https://doi.org/10.1007/s11024-019-09390-5>
- Begne, J.-M. (2012). Relation d'agence et comportements déviants : Le cas des entreprises publiques au Cameroun. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 16(3), 165-173. <https://doi.org/10.7202/1011424ar>
- Bessin, M., Bidart, C., et Grossetti, M. (2010). Bifurcations. Les sciences sociales face aux ruptures et à l'évènement. *Lectures, Les livres*. <https://journals.openedition.org/lectures/2574>
- Bérard, C. (2014). Les démarches décisionnelles incrémentales dans les systèmes complexes : Le cas des politiques publiques dans le système de la propriété intellectuelle. *Management international*, 18(2), 140. <https://doi.org/10.7202/1024199ar>
- Bidart, C., et Mendez, A. (2016). *Un système d'analyse qualitative des processus dans les sciences sociales : L'exemple de la mutation d'une organisation*. 2, 217-231.
- Bindé, J. (2005). *Vers les sociétés du savoir : Rapport mondial de l'UNESCO*. UNESCO. <http://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141907>
- Blichfeldt, B. S., et Smed, K. M. (2020). PBL in today's mass university : Incrementalism as a coping strategy for students. *Journal of Further and Higher Education*, 44(6), 856-864. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2019.1627297>
- Boateng, P. A., Amponsah, E. B., Akafo, V., et Yamoah, P. (2015). *Strategic Planning Process Formality : A Model*.
- Boisvert, H., et Caron, M.-A. (2014). Le contrôle de gestion, une interface de cohérence organisationnelle. Dans M. Bollecker et G. Naro (dir.), *Le contrôle de gestion aujourd'hui, Débats, controverses et perspectives* (p. 271). Vuibert.
- Boitier, M. (2002). *Le contrôle de gestion : Une fonction aux prises avec les transformations organisationnelles et techniques des entreprises. L'exemple des systèmes de gestion intégrés*. [Thèse de doctorat non publié, Université des Sciences Sociales - Toulouse I]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00476507>
- Bollecker, M., et Naro, G. (2014). *Le contrôle de gestion aujourd'hui. Débats, controverses et perspectives*. Vuibert.
- Bouquin, H. (2011). *Les fondements du contrôle de gestion* (4<sup>e</sup> éd.). PUF.

- Bourguignon, A., et Jenkins, A. (2004). Changer d'outils de contrôle de gestion? De la cohérence instrumentale à la cohérence psychologique. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 7(3), 31-61.
- Bouvier, A. (2014). *La gouvernance des systèmes éducatifs* (2<sup>e</sup> éd.). Puf.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Brandère, L. de, et Mocolajczak, A. (2008). *Il sera une fois... La prospective stratégique* / *Cairn.info*. <https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2008-1-page-32.htm>
- Brunsson, N. (2014). Nils BRUNSSON (1985), The Irrational Organization : Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change. *M@n@gement*, Vol. 17(2), 141-144.
- Bunge, M. (1993). Realism and Antirealism in Social Science. *Theory and Decision*, 35, 207-235.
- Carnap, R., Neurath, O., Hahn, H., et Ouelbani, M. (2010). La conception scientifique du monde : Le Cercle de Vienne. Dans M. Ouelbani (dir.), *Qu'est-ce que le positivisme ?* (p. 87-90). Vrin.
- Chan, G. (2021). Stakeholder Management Strategies : The Special Case of Universities. *International Education Studies*, 14(7), 12-26. <https://doi.org/10.5539/ies.v14n7p12>
- Chance, S., et Williams, B. (2009). Assessing University Strategic Plans : A Tool For Consideration. *Education Planning*, 18(1), 38-54. <https://doi.org/10.21427/D7022N>
- Cherkaoui, M. (2004). Le réel et le rationnel. Rationalité et conséquences inattendues chez Max Weber. *Revue européenne des sciences sociales. European Journal of Social Sciences*, XLII-129, 73-86. <https://doi.org/10.4000/ress.372>
- Chia, R. (1995). From Modern to Postmodern Organizational Analysis. *Organization Studies*, 16(4), 579-604. <https://doi.org/10.1177/017084069501600406>
- Chia, R. (1999). A 'Rhizomic' Model of Organizational Change and Transformation : Perspective from a Metaphysics of Change. *British Journal of Management*, 10(3), 209-227. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00128>

- Chia, R., et King, I. (1998). The Organizational Structuring of Novelty. *Organization*, 5(4), 461-478. <https://doi.org/10.1177/135050849854002>
- Coombs, P. (1970). *Qu'est ce que la planification de l'éducation*. IPE.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design : Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3<sup>e</sup> éd.). Sage.
- Cunliffe, A. L. (2011). Crafting Qualitative Research : Morgan and Smircich 30 Years On. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647-673. <https://doi.org/10.1177/1094428110373658>
- Dameron, S. (2001). *Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation*. 31.
- Dameron, S. (2003). *Structuration de la coopération au sein d'équipes projet*. 30.
- De Ketele, J.-M., et Gerard, F.-M. (2007). La qualité et le pilotage du système éducatif. Dans M. Behrens (dir.). *La qualité en éducation. Pour réfléchir de demain* (p. 19-38). Presse de l'Université du Québec.
- Demeulenaere, P. (2014). Are there many types of rationality? *Papers. Revista de Sociologia*, 99(4), 515. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.2114>
- Degn, L. (2015). Sensemaking, sensegiving and strategic management in Danish higher education. *Higher Education*, 69(6), 901-913. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9812-3>
- Depover, C., et Jonnaert, P. (2014). *Quelle cohérence pour l'éducation en Afrique Des politiques au curriculum*. De Boeck Supérieur.
- Direction des accréditations universitaires et de la qualité. (2020). *Cartographie des diplômes de l'Enseignement Supérieur au Cameroun*. Ministère de l'Enseignement Supérieur du Cameroun.
- Direction générale du budget. (2010). *Manuel de préparation du budget programme : Document de référence*. Ministère des Finances.
- Donaldson, L. (2015). Structural contingency theory. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, 23(2), 609-6014. <https://doi.org/dx.doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73110-2>

- Drazin, R., et Van de Ven, A. H. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514-539. <https://doi.org/10.2307/2392695>
- Dumez, H. (2011). *Qu'est-ce que la recherche qualitative ? 7.*
- Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio d'Aegis*, 6(4), 3-15.
- Ela, J.-M. (2007). *L'Afrique à l'ère du savoir : Science, société et pouvoir.* L'Harmattan.
- Ela, J.-M. (1998). *Innovations sociales et renaissance de l'Afrique noire Les défis du « monde d'en bas ».* L'Harmattan.
- Elbanna, S., et Child, J. (2007). The Influence of Decision, Environmental and Firm Characteristics on the Rationality of Strategic Decision-Making. *Journal of Management Studies*, 44, 561-591. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00670.x>
- Falqueto, J. M. Z., Hoffmann, V. E., Gomes, R. C., et Onoyama Mori, S. S. (2020). Strategic planning in higher education institutions : What are the stakeholders' roles in the process? *Higher Education*, 79(6), 1039-1056. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00455-8>
- Fantauzzi, C., Colasanti, N., Fiorani, G., et Frondizi, R. (2021). Sustainable strategic planning in Italian higher education institutions: A content analysis. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 22(5), 1145-1165. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2020-0275>
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale.* Dunod et Pinat\*.
- Fiol, M. (2006). Contrôle de gestion et cohérence organisationnelle Un rendez-vous manqué. *27ÈME CONGRES DE L'AFC.*
- Fiol, M., et Geuser, F. (2007). Cent ans de quête vaine de cohérence dans les entreprises—Les instruments de gestion en crise ? In *La situation de crise dans l'intervention.* Octares.
- Fiol, M., et Hubault, F. (1996). Crise du Management : Contrôle de gestion et ergonomie. Dans P. Cazaman, F. Hubault, et M. Noulon (dir.), *Traite d'Ergonomie.* (p. 663-705). Octaves Éditions.
- Fiol, M., Jordan, H., et Sulla, E. (2004). *Renforcer la cohérence d'une équipe—Michel Fiol , Hugues Jordan ,... - Librairie Eyrolles (1<sup>re</sup> éd.).* Dunod.

- Fonkeng, G., et Ntembe, A. (2009). Higher education and economic development in Africa : The case of Cameroon. *Educational Research and Review*, 4, 231-246.
- Fowles, J. (2014). Funding and Focus : Resource Dependence in Public Higher Education. *Research in Higher Education*, 55(3), 272-287. <https://doi.org/10.1007/s11162-013-9311-x>
- Fozing, I. (2016). Analyse de l'incidence des programmes d'ajustement structurel sur le rendement économique des investissements éducatifs au Cameroun. *ROCARE*, 8, 30-48.
- Fullan, M., Quinn, J., et Adam, E. (2018). *La cohérence : Mettre en action les moteurs efficaces du changement en éducation*. Puq.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse (3<sup>e</sup> éd.)*. Pearson.
- Gélinas, D. (2014). Pour faire avancer les choses maintenant... Ludo. *Le Partenaire*, 23(2), 31-35.
- Gillies, R. R., Shortell, S. M., et Young, G. J. (1997). Best practices in managing organized delivery systems. *Hospital & Health Services Administration*, 42(3), 299-321.
- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., et Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia : The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5(3), 363-383. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.3.363>
- Girod-Séville, M., et Perret, S. (2003). Fondement épistémologiques de la recherche. Dans R. A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management (2<sup>e</sup> éd., p. 13-33)*. Dunod.
- Girod-Seville, M., et Perret, V. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations : Les apports du pragmatisme. Dans N. Mourgues, F. Allard-Poesi, S. Cherreire-Petit, et J. Le Gof (dir.), *Questions de méthodes en sciences de gestion (p. 315-333)*. EMS Editions.
- Glaser, B. G., et Holton, J. (2004). Remodeling Grounded Theory. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.17169/fqs-5.2.607>
- Gold-Bernstein, B., et Ruh, W. (2005). *Enterprise Integration : The Essential Guide to Integration Solutions*. Addison Wesley Longman Publishing.

- Gordon, G. A., et Fischer, M. (2015). *Strategic Planning in Public Higher Education : Management Tool or Publicity Platform?*. 22(3), 5-17.
- Graham, S. W., et Donaldson, J. F. (2020). Academic leaders' response to the volatility of higher education : The influence of institutional logics. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1864-1877. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1586867>
- Hadad, S. (2017). Knowledge Economy : Characteristics and Dimensions. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 203-225. <https://doi.org/10.25019/MDKE/5.2.03>
- Hägg, O., et Peltonen, K. (2014). Towards a conceptual understanding of entrepreneurial pedagogy. *Yrittäjyyskasvatuksen Aikakauskirja*, 1(2013), 21-44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006816>
- Hall, R., et Lulich, J. (2021). University Strategic Plans : What they Say about Innovation. *Innovative Higher Education*, 46(3), 261-284. <https://doi.org/10.1007/s10755-020-09535-5>
- Hambrick, D. C. (1997). Corporate coherence and the TOP management team. *Strategy & Leadership*, 25(5), 24-29. <https://doi.org/10.1108/eb054597>
- Harrison, D. A., Price, K. H., et Bell, M. P. (1998). Beyond Relational Demography : Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion. *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107. <https://doi.org/10.5465/256901>
- Hatchuel, A., et Segrestin, B. (2016). Henri Fayol et la théorie du chef d'entreprise : Une nouvelle figure de l'autorité au tournant du XXe siècle. *Entreprises et Histoire*, 2(83), 108. <https://doi.org/10.3917/eh.083.0108>
- Hazelkorn, E. (2013). World-class Universities or World-class Systems : Rankings and Higher Education Policy Choices. Dans E. Hazelkorn, P. Marope, et P. Wells (dir.), *Rankings and Accountability in Higher Education : Uses and Misuses* (p. 71-94). UNESCO. [https://www.researchgate.net/publication/271505364\\_World-class\\_Universities\\_or\\_World-class\\_Systems\\_Rankings\\_and\\_Higher\\_Education\\_Policy\\_Choice](https://www.researchgate.net/publication/271505364_World-class_Universities_or_World-class_Systems_Rankings_and_Higher_Education_Policy_Choice)

- Helin, J., Hernes, T., Hjorth, D., et Holt, R. (2015). Process is how process does. Dans J. Helin, T. Hernes, D. Hjort, et R. Holt (dir.), *The Oxford Handbook of Process Philosophy & Organization Studies* (p. 656). Oxford University Press.
- Henderson, J., et Venkatraman, N. (1994). Strategic alignment : A model for organizational transformation via information technology. *Information Technology and the Corporation of the 1990s Research Studies*, 38, 472-484.
- Hendry, J. (2000). Strategic Decision Mking, Discourse, And Strategy As Social Practice. *Journal of Management Studies*, 37(7), 955-978. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00212>
- Hendry, J., et Seidl, D. (2003). The Structure and significance of Strategic Episodes : Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 175-196. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00008>
- Hinings, C. R. (1997). Reflections on processual research. *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 493-503.
- Honoré, L. (2006). Déviance et contrôle des comportements. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), 63-87.
- Hunt, S., et Hansen, J. (2008). *The Philosophical Foundations of Marketing Research : For Scientific Realism and Truth*.
- Hussenot, A. (2016). Introduction au tournant processuel. Dans F.-X. Vaujany, A. Hussenot, et J.-F. Chanlat (dir.), *Théories des organisations : Nouveaux tournants* (p. 261-278). Economica
- Husserl, E. (1970). *The Crisis of European Sciences and Transcendental Phenomenology an Introduction to Phenomenological Philosophy* (D. Carr, Trad.). Northwestern University Press.
- Inga, E., Inga, J., Cárdenas, J., et Cárdenas, J. (2021). Planning and Strategic Management of Higher Education Considering the Vision of Latin America. *Education Sciences*, 11(4). [https://eric.ed.gov/?q=planning+higher+education&ff1=subHigher+Education&ff2=dtyScience\\_2020&ff3=pubJournal+Articles&id=EJ1293376](https://eric.ed.gov/?q=planning+higher+education&ff1=subHigher+Education&ff2=dtyScience_2020&ff3=pubJournal+Articles&id=EJ1293376)

- Janssen, F. (2016). Introduction. Dans F. janssen, *Entreprendre : Une introduction à l'entrepreneuriat* (2<sup>e</sup> éd., p. 19-21). De Boeck Supérieur.
- Johnson, G., Prashantham, S., Floyd, S. W., et Bourque, N. (2010). The Ritualization of Strategy Workshops. *Organization Studies*, 31(12), 1589-1618.  
<https://doi.org/10.1177/0170840610376146>
- Kamuzinzi, M. (2007). *Confrontation de sept modèles explicatifs des visées de la planification en éducation : Élaboration du plan d'éducation pour tous au Rwanda : études de cas* [Thèse de Doctorat publié, UCL - Université Catholique de Louvain].  
<https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/en/object/boreal%3A5294>
- Kamuzinzi, M. (2016). Pourquoi les pays africains produisent-ils des plans d'éducation similaires ? Le néo-institutionnalisme à l'épreuve des faits. *Education comparée*, vol. 14, 53-81.
- Kamuzinzi, M., Ketele, J.-M. D., et Bonami, M. (2009). Les visées de l'action de planification en éducation. *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, 167, 85-100.  
<https://doi.org/10.4000/rfp.1450>
- Karadewniz, A. (2017). Cohesion and Coherence in Written Texts of Students of Faculty of Education. *Journal of Education and Training Studies*, 5, 93.  
<https://doi.org/10.11114/jets.v5i2.1998>
- Karsenti, T., et Collin, S. (2013). Avantages et défis inhérents à l'usage des ordinateurs portables au primaire et au secondaire. *Éducation et francophonie*, 41(1), 94-122.  
<https://doi.org/10.7202/1015061ar>
- Kenno, S., Lau, M., Sainty, B., et Boles, B. (2021). Budgeting, strategic planning and institutional diversity in higher education. *Studies in Higher Education*, 46(9), 1919-1933.  
<https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1711045>
- Khan, H., Shah, K. A. M., Khalid, J., Harnmal, M. A. A., et Ali, A. J. (2020). Globalization and University Rankings : Consequences and Prospects. *International Journal of Higher Education*, 9(6), 190-199.

- Kholmuminov, S., Kholmuminov, S., et Wright, R. E. (2019). Resource dependence theory analysis of higher education institutions in Uzbekistan. *Higher Education*, 77(1), 59-79. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0261-2>
- Klunk, S. W. (1997). Conflict and the dynamic organization. *Hospital Materiel Management Quarterly*, 19(2), 37-44.
- Knight, J. (2015). Internationalization : Unintended Consequences? *International Higher Education*, 54. <https://doi.org/10.6017/ihe.2009.54.8412>
- Kováts, G. (2018). The change of organizational structure of higher education institutions in Hungary : A contingency theory analysis. *International Review of Social Research*, 8(1), 74-86. <https://doi.org/10.2478/irsr-2018-0009>
- Kuzu, Ö. H. (2020). Strategy Selection in the Universities via Fuzzy AHP Method : A Case Study. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 107. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n2p107>
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.2307/259349>
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., et Ven, A. (2013). Process Studies of Change in Organization and Management : Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, 56, 1-13. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>
- Larouche, C., Savard, D., Héon, L., et Moisset, J. J. (2016). Analyse typologique des plans stratégiques des universités québécoises. *The Canadian Journal of Higher Education*, 46(3), 18. [https://www.crires.ulaval.ca/full-text/analyse\\_typologique\\_des\\_plans\\_strategiques\\_des\\_universites\\_quebecoises\\_.pdf](https://www.crires.ulaval.ca/full-text/analyse_typologique_des_plans_strategiques_des_universites_quebecoises_.pdf)
- Larouche, C., Savard, D., Héon, L., et Moisset, J. J. (2012). Typologie des conceptions des universités en vue d'en évaluer la performance: Rendre compte de la diversité pour en saisir la complexité. *The Canadian Journal of Higher Education*, 42(3), 45. [https://www.researchgate.net/profile/Denis-Savard/publication/347525918\\_Typologie\\_des\\_conceptions\\_des\\_universites\\_en\\_vue\\_d'en\\_evaluer\\_la\\_performance\\_Rendre\\_compte\\_de\\_la\\_diversite\\_pour\\_en\\_saisir\\_la\\_complexite/links/6364805437878b3e877e44b2/Typologie-des-conceptions-des-universites-en-vue-](https://www.researchgate.net/profile/Denis-Savard/publication/347525918_Typologie_des_conceptions_des_universites_en_vue_d'en_evaluer_la_performance_Rendre_compte_de_la_diversite_pour_en_saisir_la_complexite/links/6364805437878b3e877e44b2/Typologie-des-conceptions-des-universites-en-vue-)

den-evaluer-la-performance-Rendre-compte-de-la-diversite-pour-en-saisir-la-complexite.pdf

Lawrence, P., et Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations.

*Administrative Science Quarterly*, 12, 1-47. <https://doi.org/10.2307/2391211>

Löning, H., Mallaret, V., Méric, J., et Pesqueux, Y. (2013). *Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles*. Dunod.

Macheridis, N. (2017). Governance of higher education – implementation of project governance.

*Tertiary Education and Management*, 23(2), 85-102.

<https://doi.org/10.1080/13583883.2016.1236285>

Maisonasse, J. (2014). *Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations : Une analyse à partir de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction* [Thèse de doctorat non publié, Université Aix-Marseille].

[/paper/Construire-la-coop%C3%A9ration-au-sein-des-r%C3%A9seaux-%3A-une-](/paper/Construire-la-coop%C3%A9ration-au-sein-des-r%C3%A9seaux-%3A-une-Maisonasse/7a39c869e98c9a3676fecf66dcaf65f51f75570a)

<Maisonasse/7a39c869e98c9a3676fecf66dcaf65f51f75570a>

Masengesho, K., Bonami, M., et De Ketele, J. M. (2009). Modèle d'analyse des conceptions et des pratiques de planification. *Revue française de gestion*, (5), 55-83.

<https://doi.org/10.3166/rfg.195.55-85>

Marchesnay, M. (2004). *Management stratégique*. Éditions de l'ADREG.

Mbella Mbappé, R. (2023). Modèle d'analyse des logiques de cohérence en planification de l'Enseignement Supérieur. Article soumis pour publication. *Formation et profession*

Mbella Mbappé, R., Zamo Akono, C., et Ndjebakal Souck, E. (2021). Planning Coherence Rationales: The Case of the Cameroonian Higher Education Programmes Development. *Journal of Higher Education Policy And Leadership Studies*, 2(4), 100-119.

<http://dx.doi.org/10.52547/johepal.2.4.100>

Mbembe, A. (2017). Penser le monde à partir de l'Afrique. Dans A. Mbembe et F. Saar (dir.),

*Écrire l'Afrique-Monde* (p. 379-394). Phillipe Rey.

Mbengue, A., et Ouakouak, M. L. (2012). Planification stratégique rationnelle et performance de l'entreprise : Une étude internationale. *Management international*, 16(4), 117.

<https://doi.org/10.7202/1013153ar>

- Mbonda, E.-M. (2015). L'Afrique peut-elle renaître ? (Préface de « Les réalités et les défis d'une renaissance africaine»). Dans S. Tounkara, C. A. Lolo, et P. Mavoungou-Pemba (dir.), *Les réalités et les défis d'une renaissance africaine* (p. 10-16). Harmattan.
- Mbonteh, V., Fonkeng Epah, G., et Galy, M. (2016). The Effects of School Facilities on Educational Quality. The Case of Public Primary Schools in Kupe-Muanenguba Division, South-West Region of Cameroon. *International Journal of New Technology and Research*, 2(6), 263489.
- McCaskey, M. (1974). A contingency approach to planning : Planning with goals and planning without goals. *Academy of management journal*, 17(2), 281-291.  
<https://doi.org/10.2307/254980>
- Meier, O. (2009). *Dico du manager : 500 clés pour comprendre et agir*. Dunod.
- Mercier, D., et Oiry, E. (2010). Le contexte et ses ingrédients dans l'analyse de processus: conceptualisation et méthode. <https://shs.hal.science/halshs-00493128/>
- Michon, C. (1994). Management et communication interne : Les six dimensions qu'il faut considérer. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 5, Article 5.  
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1713>
- Mien, E. (2018). Weber, la rationalité en valeur et en finalité. *Regards croisés sur l'économie*, n° 22(1), 46-49.
- Miles, M. B., et Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2<sup>e</sup> éd.). De Boeck Supérieur.
- Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. (2016). *Plan d'Action National pour l'Emploi des Jeunes 2016-2020*. MINEFOP.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur. (2019). *Projet de Performance des Administrations*.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur du Cameroun. (2015). *Annuaire statistique*. MINESUP.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur du Cameroun. (2016). *Annuaire statistique*. MINESUP.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur du Cameroun. (2017). *Annuaire Statistique*. MINESUP.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur du Cameroun. (2018). *Annuaire statistique*. MINESUP.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur du Cameroun. (2019). *Annuaire statistique*. MINESUP.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur du Cameroun. (2020). *Annuaire statistique*. MINESUP.

- Ministère de l'Enseignement Supérieur du Cameroun. (2021). *Annuaire statistique*. MINESUP.
- Mintzberg, H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250110302>
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations* (1<sup>re</sup> éd.). Editions d'Organisation.  
<https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/structure-et-dynamique-des-organisations-9782708119710/>
- Morgan, R. M., et Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Mourato, J., Patrício, M. T., Loures, L., et Morgado, H. (2021). Strategic Priorities of Portuguese Higher Education Institutions. *Studies in Higher Education*, 46(2), 215-227.  
<https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1628202>
- Mucchielli, A. (2007). Les processus intellectuels fondamentaux sous-jacents aux techniques et méthodes qualitatives. *RECHERCHES QUALITATIVES – Hors Série*, 3, 27.
- Münch, R. (2014). *Academic Capitalism: Universities in the Global Struggle for Excellence*. Routledge.
- Naidoo, N. (2011). What is research? A conceptual understanding. *Journal of Emergency Medicine*, 1(1), 47-48. <https://doi.org/10.1016/j.afjem.2011.05.011>
- N'da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*. L'Harmattan.
- Ndjebakal Souck, E., et Nji, G. (2017). *The Effects of School Facilities on Internal Efficiency: The Case of Selected Bilingual Secondary Schools in Yaounde Centre*. 4(4), 8.
- Ndjebakal Souck, E., et Teneng Penn, P. (2017). Technological Inputs in Higher Education and Graduate Destinations in Cameroon. The Case of The University of Yaoundé I. *International Journal of New Technology and Research*, 3(3), 25-29.

- Ngu, S., et Teneng, P. (2020). Unlocking Graduates' Employability : The Case of Technical High School Graduates of the Diamaré Division, Far North Region, Cameroon. *American Journal of Educational Research*, 8, 705-717. <https://doi.org/10.12691/education-8-9-13>
- Ngwana, T. (2003). University Strategic Planning in Cameroon. *Education Policy Analysis Archives*, 11(47). <https://doi.org/10.14507/epaa.v11n47.2003>
- Njengoué Ngamaleu, H. R., et Dang Olinga, C. (2019). Aspirations socioprofessionnelles et stratégies de développement de carrière chez les enseignements du secondaire au Cameroun. *Formation et profession*, 27(1), 84. <https://doi.org/10.18162/fp.2019.438>
- Njengoué Ngamaleu, H. R. et Nkelzok Komtsindi, V. (2017). Prestige de la fonction publique camerounaise et attitude des étudiants vis-à-vis de l'entrepreneuriat. *Revue Sociétés et Économies*, (11), 164-184.
- Oiry, E., Bidart, C., Brochier, D., Garnier, J., Gilson, A., Longo, M. E., ... et Tchobanian, R. (2010). Propositions pour un cadre théorique unifié et une méthodologie d'analyse des trajectoires des projets dans les organisations. *Revue management et avenir*, (6), 84-107. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-6-page-84.htm>
- Ololube, N. P. (2013). *The Problems and Approaches to Educational Planning in Nigeria : A Theoretical Observation*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2013.v4n12p37>
- Osibanjo, O. A., Adeniji, A. A., et Abiodun, J. A. (2013). Organizational change and human resource management interventions : An investigation of the Nigerian banking industry. *Serbian Journal of Management*, 8(2), 139-154. <https://doi.org/10.5937/sjm8-3712>
- Paillé, P., et Muchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4<sup>e</sup> éd.). Armand Colin.
- Papagiannis, G. D. (2018). *Entrepreneurship Education Programs : The Contribution of Courses, Seminars and Competitions to Entrepreneurial Activity Decision and to Entrepreneurial Spirit and Mindset of Young People in Greece*.
- Parakhina, V., Godina, O., Boris, O., et Ushvitsky, L. (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. *International Journal of Educational Management*, 31(1), 62-75. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2016-0053>
- Parent, F., Baulana, R., Coppieters, Y., Kahombo, G., d'Hoop, E., Lemenu, D., Garant, M., et Ketele, J.-M. D. (2010). Mieux gérer la cohérence pour renforcer les ressources humaines

- en santé : Paradigmes et méthodes pour une intégration efficace des pratiques professionnelles et communautaires en formation. *Pédagogie Médicale*, 11(2), 111-125.  
<https://doi.org/10.1051/pmed/2010014>
- Passeron, J.-C. (2001). Acteur, agent, actant : Personnages en quête d'un scénario introuvable. *Revue européenne des sciences sociales*, 39(121), 15-30.
- Payne, J. W., Bettman, J. R., Coupey, E., et Johnson, E. J. (1992). A constructive process view of decision making : Multiple strategies in judgment and choice. *Acta Psychologica*, 80(1), 107-141. [https://doi.org/10.1016/0001-6918\(92\)90043-D](https://doi.org/10.1016/0001-6918(92)90043-D)
- Pech Varguez, J. L., Cisneros, L., Genin, E., et Cordova, H. (2010). Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la PME Une recherche-action sur l'implantation d'un système formel de gestion. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(3-4), 179-209.
- Pech-Varguez, J. L. (2003). *Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise : Le cas des hôtels familiaux au Yucatan* [Thèse de Doctorat non publié, HEC]. <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00918649>
- Pesqueux, Y. (2020). Panorama des modèles du changement organisationnel. Panorama des modèles du changement organisationnels. [https://www.researchgate.net/publication/342334764\\_Panorama\\_des\\_modeles\\_du\\_changement\\_organisationnel\\_-\\_halshs-02876084](https://www.researchgate.net/publication/342334764_Panorama_des_modeles_du_changement_organisationnel_-_halshs-02876084)
- Pettigrew, T. F. (1997). Generalized Intergroup Contact Effects on Prejudice. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(2), 173-185. <https://doi.org/10.1177/0146167297232006>
- Pfeffer, J., et Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective* (2<sup>e</sup> éd.). Stanford University Press.
- Pires, A. (1997). *Échantillonnage et recherche qualitative : Essai théorique et méthodologique*.
- Pirnay, F., De Hoe, R., et Janssen, J. (2016). L'entrepreneuriat académique. Dans F. Janssen (dir), *Entreprendre : Une introduction à l'entrepreneuriat* (2<sup>e</sup> éd., p. 361-376). De Boeck Supérieur.

- Pitseys, J. (2010). Le concept de gouvernance. *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 65(2), 207-228. <https://doi.org/10.3917/riej.065.0207>
- Popper, K. (2017). *La logique de la découverte scientifique*. Payot.
- Proulx, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. *Recherches qualitatives*, 38(1), 53-70. <https://doi.org/10.7202/1059647ar>
- Rational Planning Model | Planning Theory*. (2015, juillet 5). Planning Tank®. <https://planningtank.com/planning-theory/rational-planning-model>
- Regné, P. (2003). Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making\*. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57-82. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00004>
- Reix, R. (2006). Stratégie des systèmes d'information. Dans J. Akoka et I. Comyn-Wattiau (dir.). *Encyclopédie de l'informatique et des systèmes d'information* (p. 1469-1479). Vuibert.
- Robbins, S., DeCenzo, D., Coulter, M., Ruling, C.-C., et Gabilliet, P. (2014). *Management 9e édition : L'essentiel des concepts et pratiques* (9<sup>e</sup> éd.). Pearson.
- Sarr, F. (2022). Reconstruire les savoirs dans les pays africains. *Global Africa*, 1(1), 68-76. [http:// : DOI : 10.57832/ga.v1i1.20](http://doi.org/10.57832/ga.v1i1.20)
- Sarr, F. (2017). Écrire les les humanités à partir de l'Afrique. Dans A. Mbembe et F. Saar (dir.), *Écrire l'Afrique-Monde* (p. 371-377). Phillipe Rey
- Sarr, F. (2012). *Afrotopia*. Phillipe Rey
- Saito, E., et Pham, T. (2021). A comparative institutional analysis on strategies deployed by Australian and Japanese universities to prepare students for employment. *Higher Education Research & Development*, 40(5), 1085-1099. <https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1800596>
- Saiz-Santos, M., la Mata, A. A.-D., et Hoyos-Iruarrizaga, J. (2017). Entrepreneurial University : Educational Innovation and Technology Transfer. Dans M. Peris-Ortiz, J. A. Gómez, J. M. Merigó-Lindahl, et C. Rueda-Armengot (dir.), *Entrepreneurial Universities : Exploring the Academic and Innovative Dimensions of Entrepreneurship in Higher Education* (p. 105-121). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-47949-1\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-47949-1_7)

- Salah, K. (2008). *Coopération inter-organisationnelle et l'innovation en PME* [Thèse de doctorat non publié]. Université Mohammed Premier.
- Salomone, M. (2007). Écologie de l'institution scolaire – La cohérence entre contenus, méthodes et milieu scolaire. *Éducation relative à l'environnement. Regards - Recherches - Réflexions, Volume 6*, Article Volume 6. <https://doi.org/10.4000/ere.3899>
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., et Grover, V. (2003). Shaping Agility Through Digital Options : Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Samfoga Doh, B. T. (2015). *Evaluating the Strategic Objectives of Cameroonian Higher Education : An application of the Balanced Scorecard* [Thèse de Doctorat non publié]. University of Turku.
- Sandberg, J. (2005). How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? *Organizational Research Methods*, 8(1), 41-68. <https://doi.org/10.1177/1094428104272000>
- Schulze-Cleven, T., et Olson, J. R. (2017). Worlds of higher education transformed : Toward varieties of academic capitalism. *Higher Education*, 73(6), 813-831. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0123-3>
- Schulze-Cleven, T., Reitz, T., Maesse, J., et Angermuller, J. (2017). The new political economy of higher education : Between distributional conflicts and discursive stratification. *Higher Education*, 73(6), 795-812. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0114-4>
- Schwartzman, H. B. (1989). *The Meeting : Gatherings in Organizations and Communities* (1<sup>re</sup> éd.). Springer US. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0885-8>
- Simon, H. (2004). *Les sciences de l'artificiel* (4<sup>e</sup> éd.). Gallimard.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 69(1), 99-118.
- Slaughter, S. (2014). Retheorizing Academic Capitalism : Actors, Mechanisms, Fields, and Networks. Dans B. Cantwell et I. Kauppinen (dir.), *Academic Capitalism in the Age of Globalization* (p. 296). Johns Hopkins University Press. <https://muse.jhu.edu/chapter/1908361>

- Slaugther, S., et Leslie, L. (1999). *Academic Capitalism Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. The John Hopkins University Press.
- Slaugther, S., et Rhoades, G. (2004). *Academic Capitalism and the New Economy*.
- Smeby, J.-C., et Heggen, K. (2012). Coherence and the development of professional knowledge and skills. *Journal of Education and Work*, 27, 1-21.  
<https://doi.org/10.1080/13639080.2012.718749>
- Smith, K. G., Carroll, S. J., et Ashford, S. J. (1995). Intra- and Interorganizational Cooperation : Toward a Research Agenda. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 7-23.  
<https://doi.org/10.2307/256726>
- Splitter, V., et Seidl, D. (2015). Practical relevance of practice-based research on strategy. Dans D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, et E. Vaara (dir.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (2<sup>e</sup> éd., p. 1-31). Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/CCO9781139681032.008>
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications.  
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-art-of-case-study-research/book4954>
- Starbuck, W. (1983). Organizations as Action Generators. *American Sociological Review*, 48(1), 91-102. <https://doi.org/10.2307/2095147>
- Starbuck, W. (1992). Strategizing in the Real World. *International Journal of Technology Management*, 8(1), 77-85. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1993.025760>
- Starbuck, W. H. (1985). Acting first and thinking later : Theory versus reality in strategic change. Dans *Organizational strategy and change : New views on formulating and implementing strategic decisions* (p. 336-372). Jossey-Bass.
- St-Louis, A. D. (2010). *Théories du choix rationnel : perspectives et implications en design institutionnel*. [Mémoire de Master non publié]. Université Montréal.
- St-Pierre, J., et Mathieu, C. (2003, juin 15). Innovation in Canadian SMEs : The process, characteristics of firms and their environment. *48th ICSB World Conference*.

- Takoudjou Nimpa, A., Ndjanyou, L., Kembou, et., et Hikouatcha, P. D. (2019). *La nature de la relation contrôleur de gestion et responsables opérationnels comme facteurs explicatifs de la performance managériale.*
- Taylor, F. W. (1911). *Principes d'organisation scientifique des usines.* Dunod.
- Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., et Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence : Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 23(1), 1-30.  
[https://doi.org/10.1016/0167-2681\(94\)90094-9](https://doi.org/10.1016/0167-2681(94)90094-9)
- Temple, L., Mathé, S., Ndzesop, N., Fongang Fouepe, G. H., et Nkeng, M. (2017). Système National de Recherche et d'Innovation en Afrique : Le cas du Cameroun. *Innovations Revue d'économie et de management de l'innovation*, N° 53.  
<https://doi.org/10.3917/inno.pr1.0014>
- Teneng Penn, P. (2016). Skills Oriented Higher Education and Graduate Employability in Cameroon : The Case of the National Employment Fund. *International Journal of New Technology and Research*, 2(5), 4.
- Théberge, M., Bourassa, M., Lauzon, Y., et Huard-Watt, G. (2007). Vers un modèle de cohérence entre formation pratique et formation théorique. *Revue des sciences de l'éducation*, 23(2), 345-370. <https://doi.org/10.7202/031920ar>
- Travaillé, D., et Dupuy, Y. (2014). Le système des tableaux de bord et la cohésion stratégique et organisationnelle. Dans M. Bollecker et G. Naro (dir). *Le controle de gestion aujourd'hui. Débats, controverses et perspectives.* (p. 31-44). Vuibert.
- Travaillé, D., et Marsal, C. (2007). Automatisation des tableaux de bord et cohérence du contrôle de gestion : À propos de deux cas. *Comptabilite Controle Audit, Tome 13(2)*, 75-96.
- Tsoukas, H. (2000). False Dilemmas in Organization Theory : Realism or Social Constructivism? *Organization*, 7(3), 531-535. <https://doi.org/10.1177/135050840073012>
- Tsoukas, H. (2009). A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. *Organization Science*, 20(6), 941-957. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0435>
- Van de Ven, A. (2007). *Engaged Scholarship : A Guide For Organizational and Social Research.* Oxford University Press.

- Van de Ven, A. H., et Poole, M. S. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, 26(9), 1377-1404.  
<https://doi.org/10.1177/0170840605056907>
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research : Towards Verbal and Statistical Congruence. *The Academy of Management Review*, 14.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4279078>
- Verified Market Research. (2021). Higher Education Market Size, Share, Trends, Opportunities, And Forecast. *Verified Market Research*.  
<https://www.verifiedmarketresearch.com/product/global-higher-education-market-size-and-forecast-to-2025/>
- Vlachopoulos, D. (2021). Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches. *Education Sciences*, 11(6), 269.  
<https://doi.org/10.3390/educsci11060269>
- von Glasersfeld, E. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of Science*, 6(1/3), 31-43. <https://doi.org/10.1023/A:1011345023932>
- Wadi Haddad, et Demsky, T. (1995). *Le processus de planification et de formulation des politiques d'éducation : Théorie et pratiques*. IPE.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing : for a practice perspective. *Strategic organization*, 1(1), 117-125.  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/147612700311006>
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), 731-735.  
[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Willinsky, J., Jonas, R., Shafack, R., et Wirsiy, K. C. (2005). Access to Research in Cameroonian Universities. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 21(1), 1-15. <https://doi.org/10.1002/j.1681-4835.2005.tb00134.x>
- Yanow, D. (2006). Thinking interpretively : Philosophical presuppositions and the human sciences. Dans D. Yanow (dir.). *Interprétation and method. Empirical research methods and the interpretive turn* (p. 5-26). Sharpe.

- Yin, R. (2012). *Applications of Case Study Research* (3<sup>e</sup> éd.). SAGE Publications.  
<https://us.sagepub.com/en-us/nam/applications-of-case-study-research/book235140>
- Yin, R. K. (1994). Discovering the Future of the Case Study. *Method in Evaluation Research*.  
*Evaluation Practice*, 15(3), 283-290. <https://doi.org/10.1177/109821409401500309>
- Yusof, N., Hashim, R. A., Valdez, N. P., et Yaacob, A. (2018). Managing diversity in higher education: A strategic communication approach. *Journal of Asian Pacific Communication*, 28(1), 41-60. <https://doi.org/10.1075/japc.00003.yus>
- Zamo Akono, C., et Tsafack Nanfosso, R. (2013). Private Returns to Education in Urban Cameroon. *Business and Economic Research*, 3(2), 23-37.  
<https://doi.org/10.5296/ber.v3i2.3679>
- Zhao, X., Huo, B., Selen, W., et Yeung, J. H. Y. (2011). The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. *Journal of Operations Management*, 29(1), 17-32. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.04.004>

## TABLE DES MATIÈRES

<b>DÉDICACE</b> .....	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	Erreur ! Signet non défini.
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTE DES ABBRÉVIATIONS</b> .....	<b>v</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	<b>1</b>
1.Enseignement Supérieur : gouvernance, qualité et cohérence.....	<b>1</b>
2.La nouvelle gestion publique camerounaise.....	<b>4</b>
2.1 Sur la notion de budget-programme .....	4
2.2 Élaboration du budget-programme .....	6
2.2.1 Prospective et planification.....	6
2.2.2 La programmation.....	7
2.2.3 La budgétisation.....	8
2.3 Le plan de développement de l'éducation au Cameroun.....	9
3.Les programmes de l'Enseignement Supérieur camerounais.....	<b>9</b>
3.1 Programme 241 : Développement de la composante technologique et professionnelle de l'Enseignement Supérieur.....	10
3.2 Programme 242 : Modernisation et professionnalisation des établissements facultaires classiques .....	11
3.3 Programme 243 : Développement de la recherche et de l'innovation universitaires .....	13
4.Quelques failles dans la planification de l'Enseignement Supérieur camerounais.....	<b>16</b>
4.1 L'Enseignement Supérieur et la question de l'emploi des jeunes .....	16
4.2 Gestion de la formation et des infrastructures dans l'Enseignement Supérieur .....	17
4.3 L'entrepreneuriat au sein de l'Enseignement Supérieur.....	21
4.4 La recherche universitaire camerounaise.....	23
4.5 L'Enseignement Supérieur et les Technologie de l'Information et de la Communication ..	25
5.Problème.....	<b>26</b>
6.Question de départ, objectif général et enjeux de l'étude .....	<b>27</b>
7.Cadre théorique de la thèse .....	<b>28</b>
8.Structure de la thèse .....	<b>28</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE : LA COHÉRENCE ET LES APPROCHES THÉORIQUES DE LA PLANIFICATION</b> .....	<b>30</b>
<b>CHAPITRE 1 : LA COHÉRENCE, APPROCHES THÉORIQUES ET TRAVAUX EMPIRIQUES</b> .....	<b>31</b>
1.1 Les représentations scientifiques de la cohérence .....	32
1.1.1 Le modèle de cohérence de Pech-Varguez .....	32

a. Cohérence entendue comme « le degré d'identification de l'entreprise par rapport à sa propre vocation ».....	32
b. La cohérence entendue comme « relation existante entre le discours et les pratiques développées par l'organisation » .....	33
c. La cohérence entendue comme « alignement des objectifs individuels sur les objectifs supérieurs de l'organisation » .....	33
d. La cohérence entendue comme « la faculté de conjuguer les différentes opérations d'un organisme en un ensemble unifié » .....	34
1.1.2 Le modèle de cohérence de Baillé .....	34
1.1.3 Le modèle de cohérence de Fullan et Quinn.....	36
1.1.4 Le modèle de cohérence de De Ketele et Gerard.....	39
1.2 Les concepts associés à la cohérence .....	41
1.2.1 La coordination .....	41
a. La coordination par la division du travail.....	42
b. La coordination par l'administration.....	43
c. La coordination par l'intégration.....	46
1.2.2 La cohésion .....	48
1.2.3 La coopération .....	52
a. Le processus de coopération.....	53
b. Les formes de coopération .....	54
1.2.4 Le contrôle .....	56
a. Les types de contrôle .....	57
1.3 Formes et niveau d'application de la cohérence.....	58
1.3.1 Les formes de cohérence.....	59
a. La cohérence stratégique .....	59
b. La cohérence organisationnelle.....	60
1.3.2 Les niveaux d'application de la cohérence .....	61
a. La cohérence interne et externe .....	61
b. La cohérence hiérarchique, latérale et de l'individu .....	62
1.4 Les démarches de renforcement de la cohérence .....	65
1.4.1 La démarche OVAR. ....	65
1.4.2 La méthode SOLFI .....	67
1.5 Étude des travaux de recherche sur la cohérence .....	68
1.5.1 État de l'art en éducation .....	68
1.5.2 État de l'art en gestion .....	70
Synthèse chapitre 1 : la cohérence, une nécessité pour la performance de l'organisation .....	74
<b>CHAPITRE 2 : DES APPROCHES THÉORIQUES DE LA PLANIFICATION AUX LOGIQUES DE COHÉRENCE EN PLANIFICATION .....</b>	<b>74</b>
2.1 La planification : une fonction essentielle dans la formalisation du système de gestion d'une organisation .....	75
2.1.1 Qu'est-ce que la planification ? .....	75
2.1.2 La stratégie : la pierre angulaire d'une action de planification.....	76

2.2 Les approches théoriques de la planification.....	78
2.1.2 L'approche rationaliste .....	78
a. Aperçu général.....	78
b. Idées théoriques .....	79
c. Limites .....	82
2.2.2 L'approche incrémentale .....	83
a. Contexte d'émergence .....	83
b. Le postulat l'approche incrémentale .....	86
2.2.3 L'approche contingente de la planification.....	88
a. Caractérisation .....	88
b. Environnement et processus de planification.....	91
c. La planification formelle dans les différentes configurations organisationnelles .....	91
2.2.4 L'approche par la post-rationalisation .....	93
2.2.5 L'approche <i>sensemaking-sensegiving</i> .....	95
2.2.6 La théorie de la dépendance des ressources ou « resource dependance theory » .....	98
2.2.7 L'approche communicationnelle ou discursive de la planification .....	103
2.3 Les logiques de cohérence en planification .....	105
2.4 Analyse des travaux de recherche sur la planification .....	106
2.4.1 Les recherches empiriques sur la planification au Cameroun et en Afrique .....	106
2.4.2 Analyse des travaux de recherches sur la planification menés hors de l'Afrique.....	116
2.4.2 Question et objectif de la recherche.....	124
2.5 Les logiques de cohérence et la Renaissance africaine .....	124
2.5.1 L'essence de la Renaissance africaine .....	125
2.5.2 Les approches de la Renaissance africaine .....	127
a. La Renaissance par l'Excellence.....	127
b. La renaissance par « l'épistémologie de la transgression » .....	129
c. La renaissance par la science du « vivant » .....	131
Synthèse chapitre 2 : les différentes logiques de cohérence .....	<b>133</b>
Synthèse première partie : la cohérence, une exigence-qualité du système de planification .....	<b>135</b>
<b>DEUXIÈME PARTIE : ÉLÉMENTS D'ÉPISTÉMOLOGIE ET DE MÉTHODOLOGIE</b>	<b>137</b>
<b>.....</b>	<b>137</b>
<b>CHAPITRE 3 : DISCUSSION ÉPISTÉMOLOGIQUE DES LOGIQUES DE COHÉRENCE</b>	<b>138</b>
<b>.....</b>	<b>138</b>
3.1 Les modèles scientifiques .....	139
3.1.1 Le modèle des sciences de la nature .....	139
3.1.2 Le modèle des sciences de l'artificiel .....	140
3.2 Positionnement épistémologique des différentes logiques de cohérence .....	144
3.2.1 Le positivisme .....	144
a. Le positivisme logique et ses hypothèses fondatrices.....	144
b. Les paradigmes épistémologiques post-positivistes .....	146
3.2.2 Le paradigme constructiviste .....	150
a. Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique.....	150

b. Le paradigme épistémologique constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln (PECGL).....	152
3.2.3 Le paradigme interprétativiste .....	153
3.2.4 Positionnement des approches théoriques par rapport aux paradigmes épistémologiques .....	157
a. Approches théoriques inscrites dans la philosophie positiviste .....	157
b. Approches théoriques inscrites dans les philosophies constructiviste et interprétativiste .....	162
3.2.5 Implication des logiques de cohérence .....	165
3.2.6 Création d'un modèle d'analyse articulant les différents paradigmes épistémologiques et les logiques de cohérence dans un schéma de synthèse .....	168
3.3 Propositions de l'étude .....	171
Synthèse du chapitre 3 : Conception d'un modèle d'analyse.....	<b>174</b>
<b>CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>175</b>
4.1 Type de l'étude, population et échantillon .....	176
4.1.1 Type de l'étude .....	176
4.1.2 Population et échantillon.....	177
4.2 Démarche d'investigation : l'approche processuelle.....	181
4.2.1 Objectif de l'approche processuelle.....	181
4.2.2 Conceptualisation de l'organisation dans l'approche processuelle .....	183
4.2.3 Les modalités d'analyse des évènements.....	186
a. L'analyse des évènements par les phases .....	186
b. L'analyse des évènements par les épisodes.....	187
c. L'analyse des évènements par les comptes rendus de réunions .....	189
4.2.4 Méthodes et système d'analyse de l'approche processuelle .....	190
a. La méthode par les lois causales .....	190
b. La méthode par la séquentialisation .....	193
4.3 Stratégie d'investigation : l'étude de cas .....	195
4.4 Technique et outil de collecte .....	198
4.4.1 La technique de collecte des données .....	198
4.4.2 Grille d'analyse .....	200
4.5 Technique d'analyse des données.....	205
4.6 Déroulement de la collecte des données.....	206
4.7 Description de la méthode d'analyse .....	209
4.8 Validité de la recherche .....	212
4.9 Limites méthodologiques et considération éthiques.....	214
4.9.1 Limites méthodologiques.....	214
4.9.2 Considérations éthiques de l'étude .....	216
Synthèse chapitre 4.....	217
Synthèse deuxième partie.....	<b>218</b>

<b>TROISIÈME PARTIE : LOGIQUES DE COHÉRENCE DOMINANTES DANS LA PLANIFICATION DES PROGRAMMES ET CONFRONTATION À LA LITTÉRATURE EXISTANTE.....</b>	<b>219</b>
<b>CHAPITRE 5 : LOGIQUES DE COHÉRENCE VÉHICULÉES PAR L'ÉLABORATION DES PROGRAMMES DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR CAMEROUNAIS .....</b>	<b>220</b>
5.1 Premier épisode : élaboration des documents de projets (février 2015).....	221
5.1.1 Logique de cohérence véhiculée par l'intervention du président de séance .....	221
5.1.2 Logique de cohérence véhiculée par l'intervention des experts .....	223
5.1.3 Logique de cohérence véhiculée dans les travaux en ateliers .....	224
Synthèse des résultats obtenus au premier épisode .....	227
5.2 Deuxième épisode : rédaction des documents de projets 242 et 243 (mai 2015).....	229
5.2.1 Logique de cohérence véhiculée par la communication du président de séance .....	229
5.2.2 Logique de cohérence véhiculée par compte-rendu de la précédente rencontre.....	231
5.2.3 Logique de cohérence véhiculée par l'intervention de l'expert.....	232
5.2.3 Logique de cohérence véhiculée par les travaux en atelier.....	233
Synthèse des résultats au deuxième épisode.....	235
5.3 Troisième épisode : élaboration du cadre de dépense à moyen terme et actualisation des programmes 242 et 243 (mai 2016).....	237
5.3.1 Logique de cohérence véhiculée par le discours du président de séance.....	237
5.3.2 Logique de cohérence véhiculée par l'exposée sur le processus d'actualisation des programmes.....	239
5.3.3 Logique de cohérence véhiculée par l'exposé sur le processus d'élaboration du CDMT .....	240
5.3.4 Logique de cohérence véhiculée par l'exposé sur la maturation des projets .....	240
5.3.5 Logique de cohérence véhiculée par les travaux en atelier.....	241
Synthèse des résultats de la rencontre de mai 2016.....	242
5.4 Quatrième épisode : finalisation des documents de projet des programmes 242 et 243 (novembre 2016).....	244
5.4.1 Logique de cohérence véhiculée par le discours du président de séance.....	244
5.4.2 Logique de cohérence véhiculée par l'intervention de l'expert.....	245
5.4.3 Logique de cohérence véhiculée par l'exposé du responsable du programme 243 .....	246
Synthèse des résultats de la rencontre de novembre 2016.....	248
5.5 Cinquième épisode : Finalisation de la charte de gestion (novembre 2018) .....	250
5.5.1 Logique de cohérence véhiculée par l'intervention des experts .....	250
5.5.2 Logique de cohérence véhiculée par les travaux en atelier.....	251
Synthèse des résultats de la rencontre de novembre 2018.....	252
5.6 Sixième épisode : actualisation et finalisation des documents de projet (février 2019).....	253
5.6.1 Logique de cohérence véhiculée par la restitution des travaux précédents .....	253
5.6.2 Logique de cohérence véhiculée par l'intervention de l'expert.....	254
Synthèse des résultats de la rencontre de février 2019 .....	255
5.7 Septième épisode : actualisation des programmes et du cadre de dépense à moyen terme (mars 2019).....	256

5.7.1 Logique de cohérence véhiculée par le discours d'ouverture .....	257
5.7.2 Logique de cohérence véhiculée par l'exposé sur la démarche d'actualisation des programmes.....	258
5.7.3 Logique de cohérence véhiculée l'exposé sur la rationalisation des activités .....	259
5.7.4 Logique de cohérence véhiculée par l'exposé sur la revue des activités des administrations publiques .....	260
5.7.5 Logique de cohérence véhiculée par la présentation des termes de référence du séminaire-atelier.....	261
5.7.6 Analyse des travaux en atelier .....	261
Synthèse des résultats sur la rencontre de mars 2019.....	262
Synthèse chapitre 5 : une planification dominée par une cohérence à logique rationaliste .....	265
<b>CHAPITRE 6 : CONFRONTATION DE LA LOGIQUE DE COHÉRENCE DOMINANTE AVEC LA LITTÉRATURE SCIENTIFIQUE.....</b>	<b>266</b>
6.1 Retour sur la problématique .....	267
6.1.1 Rappel du problème de recherche.....	267
6.1.2 De l'analyse critique des approches théoriques à l'énoncé des thèses relatives au modèle théorique.....	268
a. De l'approche rationaliste à la cohérence à logique rationaliste .....	268
b. De l'approche incrémentale à la cohérence à logique incrémentale .....	269
c. De l'approche contingente à la cohérence à logique contingente .....	272
d. De l'approche post-rationaliste à la cohérence à logique post-rationaliste .....	275
e. De l'approche <i>sensemaking-sensegiving</i> à la cohérence à logique <i>sensemaking-sensegiving</i> .....	276
f. De l'approche de la dépendance des ressources à la cohérence à logique dépendance des ressources .....	278
g. De l'approche discursive à la cohérence à logique discursive .....	279
6.2 Rappel des hypothèses de l'étude .....	280
6.3 Discussion des résultats .....	281
6.3.1 Résultats global de l'analyse sur les logiques de cohérence dans la conception des programmes.....	282
6.3.2 Mise en relation des propositions avec les résultats obtenus .....	284
a. La cohérence à logique rationaliste .....	284
b. La cohérence à logique incrémentale .....	285
c. La cohérence à logique contingente .....	286
d. La cohérence à logique post-rationaliste .....	286
e. La cohérence à logique <i>sensemaking-sensegiving</i> .....	287
f. La cohérence à logique dépendance des ressources.....	288
g. La cohérence à logique discursive .....	288
6.3.3 Le sens des résultats obtenus .....	289
a. Un système de planification formel.....	289
b. Une planification à orientation technique .....	292
c. Un système de planification mécanique .....	294

6.4 Proposition d'un modèle de cohérence en planification.....	297
Synthèse chapitre 6 : une planification à logique rationaliste.....	299
Synthèse troisième partie : Une cohérence rationaliste et un système de planification bureaucratique .....	300
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>301</b>
1. Retour sur la construction de l'objet de recherche .....	301
2. Méthodologie et résultats de l'étude .....	306
3. Les contributions de l'étude .....	308
4. Limites et perspectives de l'étude .....	311
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>314</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>335</b>
<b>INDEX DES NOTIONS.....</b>	<b>viii</b>
<b>INDEX DES AUTEURS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>xv</b>

## INDEX DES NOTIONS

### A

Analyse, ii, iii, iv, vi, viii, 3, 7, 26, 27, 28, 29, 30, 34, 37, 40, 52, 53, 57, 58, 59, 61, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 73, 74, 76, 78, 79, 80, 81, 83, 93, 95, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 121, 122, 124, 125, 127, 128, 134, 137, 143, 144, 148, 150, 151, 153, 154, 155, 158, 160, 163, 165, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 186, 187, 188, 189, 192, 193, 194, 195, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 236, 237, 238, 239, 241, 242, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 252, 253, 255, 257, 263, 264, 266, 267, 268, 271, 272, 273, 274, 275, 279, 284, 286, 288, 289, 290, 291, 292, 294, 295, 297, 298, 299, 300, 303, 307, 310, 311, 312, 314, 323, 324, 325, 326, *xxi, xxii, xxiii, xxiv, xxv, xxvi, xxvii, xxviii, xxix, xxx, xxxi, xxxii*

Approche, iii, iv, vi, 10, 22, 23, 27, 29, 34, 39, 48, 49, 52, 59, 60, 67, 68, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 117, 118, 120, 122, 123, 124, 125, 127, 130, 134, 135, 136, 137, 138, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 165, 166, 167, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 178, 179, 180, 183, 184, 185, 187, 194, 199, 201, 202, 203, 205, 211, 213, 255, 256, 257, 258,

260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 273, 276, 279, 281, 286, 288, 289, 291, 292, 293, 294, 295, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 322, 323, 324, 326

### B

Budget-programme, 4, 5, 6, 7, 8, 15, 305, 321

### C

Camerounais, iii, viii, 4, 7, 9, 10, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 22, 23, 25, 65, 101, 102, 103, 104, 105, 133, 161, 162, 165, 166, 168, 169, 170, 183, 188, 189, 194, 206, 212, 213, 225, 253, 254, 256, 257, 263, 264, 266, 267, 268, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 279, 280, 281, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 295, 299, 302, 321, *xxvii*

Capital, 1, 2, 6, 11, 17, 92, 106, 110, 117, 290, 303

Cohérence, iii, v, vi, viii, 1, 3, 4, 7, 9, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 55, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 76, 83, 99, 100, 123, 124, 125, 127, 128, 133, 148, 151, 155, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 165, 166, 168, 182, 183, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 199, 200, 205, 206, 207, 208, 210, 211, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 281, 284, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295,

297, 298, 303, 304, 305, 306, 307, 314,  
316, 318, 321, 322, 323, 326, xxiii  
Concept, iii, 2, 26, 27, 29, 30, 31, 34, 35, 40,  
43, 47, 48, 49, 50, 51, 55, 57, 59, 60, 63,  
69, 70, 71, 72, 73, 79, 83, 90, 97, 98, 103,  
104, 108, 109, 114, 118, 120, 123, 124,  
125, 128, 137, 142, 145, 147, 150, 160,  
168, 174, 176, 180, 181, 186, 188, 259,  
266, 291, 292, 297, 298, 315, 322  
Configuration, viii, 34, 52, 59, 61, 87, 150,  
182, 183, 194, 195, 205, 237, 252, 258,  
260, 261, 275, 276, 282, 283, 289, 294,  
295, 296, 297, 298  
Constructivisme, 140, 141, 144, 147, 163

## D

Développement, 1, 5, 6, 7, 9, 10, 13, 14, 15,  
16, 21, 22, 24, 26, 27, 33, 35, 36, 38, 44,  
45, 57, 64, 65, 68, 75, 76, 78, 101, 102,  
104, 106, 107, 109, 110, 111, 114, 117,  
118, 119, 133, 136, 137, 148, 168, 171,  
242, 254, 258, 278, 290, 298, 305, 313,  
321  
Documents, ii, iv, viii, ix, 7, 9, 10, 13, 22,  
26, 71, 104, 111, 112, 148, 149, 153, 154,  
179, 187, 188, 189, 191, 195, 196, 197,  
198, 199, 200, 203, 204, 205, 207, 208,  
209, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217,  
219, 220, 221, 223, 231, 232, 233, 234,  
236, 237, 238, 240, 241, 242, 243, 252,  
253, 254, 255, 257, 258, 263, 264, 271,  
272, 273, 274, 275, 276, 277, 281, 284,  
295, 299, 300, 324, 325, xxi, xxii, xxiii,  
xxiv, xxviii, xxix, xxx

## E

Emploi, vii, 6, 9, 11, 12, 16, 17, 18, 22, 23,  
26, 76, 105, 106, 107, 112, 212, 244, 254,  
279, 291, 312, 321, xxii  
Entrepreneuriat, 21, 22, 26, 112, 132, 291,  
302, 309, 315, 321  
Étude de documents, viii, 112, 187, 188,  
203, 205, 295

Expérience, ii, 12, 107, 122, 126, 134, 138,  
140, 141, 143, 145, 165, 171, 172, 173,  
174, 177, 194, 299, 300

## F

Formation, vii, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 17, 18,  
168, 212, 213, 254, 291, 312, 313

## G

Gestion, ii, iii, iv, 2, 3, 4, 14, 15, 17, 21, 30,  
31, 34, 36, 40, 41, 42, 56, 58, 59, 60, 62,  
63, 65, 66, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 75, 97,  
108, 110, 111, 113, 114, 130, 147, 155,  
156, 158, 198, 205, 210, 214, 216, 219,  
220, 227, 231, 237, 238, 239, 247, 249,  
252, 254, 274, 276, 277, 278, 280, 282,  
283, 290, 292, 295, 302, 303, 304, 306,  
307, 310, 311, 314, 318, 321, 322, 325,  
xxi, xxii, xxiv, xxix

## H

Hypothèse, iv, v, 77, 80, 120, 134, 135, 136,  
138, 140, 141, 143, 145, 160, 161, 162,  
168, 186, 189, 191, 253, 267, 281, 294,  
323, 326, xxii

## I

Infrastructure, 20  
Innovation, 10, 13, 14, 21, 23, 24, 87, 102,  
103, 112, 119, 120, 121, 123, 126, 168,  
173, 233, 254, 258, 290, 308, 316, 318,  
321  
Interprétativisme, 67, 141, 144, 147, 163

## L

Logique, iii, iv, v, viii, 2, 13, 28, 32, 33, 34,  
35, 50, 54, 55, 58, 59, 64, 68, 73, 74, 76,  
80, 82, 83, 85, 89, 90, 94, 97, 98, 99, 100,  
115, 116, 123, 124, 125, 127, 128, 129,  
131, 132, 133, 134, 135, 136, 140, 141,  
142, 143, 148, 155, 156, 157, 158, 160,  
161, 162, 163, 165, 166, 167, 168, 182,

183, 185, 186, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 199, 200, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 216, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 250, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 281, 284, 288, 289, 293, 294, 295, 297, 298, 299, 300, 315, 323, 324, 325, 326, xxi, xxii

Logique de cohérence, iii, iv, viii, 28, 99, 115, 123, 125, 127, 128, 133, 134, 155, 158, 160, 161, 162, 163, 165, 186, 192, 193, 194, 195, 200, 206, 207, 208, 210, 211, 215, 216, 218, 219, 220, 223, 224, 226, 227, 228, 230, 231, 232, 233, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 250, 252, 255, 262, 268, 270, 271, 284, 288, 293, 294, 295, 297, 298, 299, 300, 323, 324, 325, 326

## M

Méthodologie, ii, 28, 41, 66, 67, 68, 78, 107, 110, 111, 113, 114, 122, 127, 168, 184, 185, 186, 187, 197, 199, 203, 205, 210, 245, 279, 283, 295, 296, 299, 313, xxi, xxii, xxxi

Modèle, iv, vi, 39, 40, 75, 88, 102, 122, 124, 128, 129, 133, 163, 291, 294, 297, 310, 323

## N

Organisation, iii, 2, 3, 5, 14, 15, 16, 21, 26, 27, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 67, 68, 69, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 120, 123, 124, 132, 140, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 155, 156, 157, 162, 169, 170, 171, 172,

173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 181, 183, 187, 188, 190, 193, 194, 205, 209, 210, 212, 214, 215, 219, 220, 223, 224, 226, 227, 230, 232, 236, 237, 238, 239, 245, 246, 247, 250, 251, 255, 256, 257, 259, 260, 261, 262, 265, 267, 268, 271, 272, 273, 277, 278, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 288, 289, 290, 292, 293, 295, 296, 300, 303, 305, 312, 318, 322, 323, xxii, xxvi, xxvii, xxviii, xxix, xxxi

## P

Performance, iii, vii, 6, 9, 27, 34, 48, 59, 65, 69, 75, 84, 85, 114, 122, 126, 148, 151, 157, 172, 211, 246, 278, 280, 288, 302, 311, 312, 318, 322

Pilotage, 3, 4, 5, 9, 10, 14, 15, 26, 38, 48, 62, 68, 75, 124, 217, 278, 292, 305

Planification, ii, iii, iv, v, viii, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 14, 15, 16, 18, 26, 27, 28, 29, 35, 36, 45, 57, 58, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 94, 97, 98, 99, 100, 102, 103, 104, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 123, 124, 125, 127, 133, 147, 148, 149, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 165, 166, 168, 169, 170, 175, 184, 189, 194, 196, 197, 199, 204, 205, 219, 237, 244, 247, 252, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 263, 264, 265, 266, 267, 271, 272, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 300, 305, 310, 312, 319, 321, 322, 323, 325, 326, xxxi

Problématique, v, 11, 28, 59, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 80, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 114, 119, 168, 186, 204, 253, 254, 263, 285, 288, 292, 325

Proposition, 120, 131, 135, 140, 142, 161, 186, 191, 192, 205, 267, 270, 271, 272, 275, 276, 283, 288, 294, 326

## R

Recherche, ii, iii, iv, v, 1, 2, 10, 13, 14, 15, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 33, 36, 38, 40, 43, 44, 45, 52, 53, 55, 56, 59, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 77, 80, 88, 91, 92, 97, 99, 100, 102, 103, 107, 108, 110, 111, 112, 114, 115, 117, 119, 120, 122, 123, 125, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 138, 139, 141, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 154, 155, 156, 157, 158, 160, 162, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 175, 178, 179, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 191, 194, 195, 196, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 213, 214, 217, 232, 233, 247, 254, 257, 258, 266, 267, 275, 276, 278, 279, 284, 290, 291, 293, 294, 295, 298, 299, 300, 302, 306, 307, 313, 314, 315, 318, 321, 322, 323, 324, 325, 326, xxix, xxx

Recherche qualitative, 165, 166, 167, 168, 184, 185, 186, 201, 202, 306, 315

Résultat, iv, v, vi, viii, 3, 4, 6, 7, 11, 13, 14, 15, 23, 28, 33, 34, 48, 50, 55, 56, 58, 61, 62, 64, 65, 66, 68, 69, 73, 80, 82, 88, 90, 98, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 113, 114, 115, 121, 139, 148, 156, 167, 176, 179, 180, 181, 186, 196, 200, 201, 202, 203, 206, 212, 214, 215, 216, 219, 220, 222, 223, 229, 230, 231, 233, 235, 236, 237, 238, 239, 242, 243, 249, 250, 251, 253, 256, 261, 268, 271, 272, 276, 278, 280, 281, 282, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 295, 296, 299, 300, 301, 324, 325, 326, xxiii

## S

Science, ii, vii, 22, 31, 40, 44, 63, 65, 72, 77, 79, 110, 114, 115, 117, 119, 120, 121, 122, 125, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 137, 147, 158, 160, 163, 165, 172, 183, 184, 188, 280, 291, 293, 294,

298, 299, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 311, 313, 314, 316, 317, 318, 319, 323  
Stratégie, iv, vii, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 25, 27, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 45, 52, 53, 57, 58, 59, 60, 61, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 86, 94, 95, 96, 99, 100, 101, 102, 103, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 123, 124, 125, 151, 154, 155, 156, 157, 160, 161, 162, 163, 168, 175, 176, 177, 178, 184, 185, 190, 192, 194, 212, 213, 214, 219, 226, 244, 255, 257, 260, 261, 263, 264, 265, 267, 268, 272, 274, 276, 279, 282, 285, 286, 292, 293, 298, 302, 304, 309, 311, 312, 315, 318, 322, 324, xxxii  
Structure, iii, 3, 8, 15, 27, 31, 34, 35, 39, 45, 59, 61, 62, 65, 66, 68, 69, 71, 72, 85, 87, 91, 96, 103, 107, 112, 124, 161, 167, 172, 174, 179, 180, 189, 190, 194, 195, 198, 200, 205, 214, 220, 224, 237, 259, 260, 261, 267, 271, 272, 273, 274, 278, 280, 282, 284, 289, 292, 294, 295, 307, 309, 312, 321

## T

Technologies de l'Information et de la Communication, vii, 23, 24, 25, 26, 101, 102, 103, 291, 303  
Théorie, iii, vi, viii, 26, 27, 28, 29, 34, 37, 41, 42, 43, 45, 54, 59, 64, 68, 69, 70, 72, 74, 75, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 106, 108, 109, 111, 114, 115, 121, 122, 123, 124, 125, 128, 136, 137, 139, 140, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 163, 168, 169, 170, 171, 173, 174, 175, 176, 177, 184, 186, 189, 191, 194, 195, 197, 204, 205, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 288, 293, 294, 297, 298, 299, 308, 315, 318, 319, 321, 323, 326

## U

Université, ii, 2, 11, 12, 14, 15, 18, 19, 20,  
23, 24, 25, 26, 64, 87, 100, 103, 105, 110,  
111, 112, 114, 183, 204, 213, 231, 233,  
242, 254, 278, 291, 300, 303, 304, 305,  
310, 311, 316, 317

## V

Validité, iv, 55, 139, 141, 145, 201, 202,  
205, 295, 307, 324

## INDEX DES AUTEURS

### A

Abdourhaman, 22, 302  
Ayhan, 16, 17, 302

### B

Badwan, 112, 302  
Baille, 34, 303  
Balasubramani *et al.*, 25  
Beaupré-Lavallée, 184, 303  
Bégin-Caouette, 2, 168, 169, 303  
Begne, 65, 303  
Bérard, 80, 82, 149, 303  
Bindé, J., 303  
Boitier, 34, 59, 304  
Bouquin, 43, 55, 56, 304  
Bouvier, 2, 304  
Brunsson, 88, 89, 153, 262, 304  
Bunge, 137, 304

### C

Chan, 111, 304  
Chance & Williams, 2  
Cherkaoui, 74, 304  
Chia, 170, 171, 304, 305  
Creswell, 184, 305

### D

Dameron, 51, 53, 54, 305  
Demeulenaere, 75, 305  
Direction des accréditations universitaires et  
de la qualité., 305  
Direction générale du budget., 305  
Donaldson, 85, 115, 305, 308  
Dumez, 132, 135, 165, 166, 167, 185, 200,  
306

### E

Ela, 1, 117, 119, 120, 121, 122, 125, 298,  
306

### F

Fantauzzi *et al.*, 111  
Fayol, 40, 42, 43, 44, 50, 306, 308  
Fiol, 40, 45, 49, 50, 62, 67, 156, 306  
Fozing, 101, 107, 148, 149, 307

### G

Gavard-Perret *et al.*, 130  
Gélinas, 68, 156, 307  
Glaser & Holton, 142

### H

Hadad, 1, 308  
Hambrick, 33, 308  
Hazelkorn, 2, 308  
Hendry, 89, 170, 176, 177, 178, 309  
Hinings, 170, 309  
Honoré, 55, 309  
Hussenot, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 177,  
187, 309

### K

Kamuzinzi, 74, 77, 82, 83, 84, 90, 92, 97,  
98, 99, 108, 109, 135, 148, 149, 150, 151,  
152, 153, 154, 160, 175, 176, 188, 256,  
261, 262, 264, 265, 266, 278, 294, 300,  
310  
Kamuzinzi *et al.*, 82, 90, 92, 97, 99, 108,  
160, 188, 256, 261, 262, 264, 265, 266,  
278, 294, 300  
Karadewniz, 64, 310  
Knight, 1, 310  
Kuzu, 114, 311

### L

Langley, 170, 171, 173, 175, 311

## M

Macheridis, 2, 311  
Maisonasse, 68, 157, 311  
Marchesnay, 72, 74, 160, 163, 294, 311  
Mbembe, 116, 117, 120, 311, 315  
Mbonda, 116, 117, 311  
McCaskey, 150, 259, 312  
Meier, 3, 4, 40, 45, 47, 50, 51, 55, 71, 90,  
98, 254, 312  
Michon, 60, 312  
Mien, 74, 312  
Ministère de l'Emploi et de la Formation  
Professionnelle., 312  
Ministère de l'Enseignement Supérieur du  
Cameroun., 305, 312  
Mintzberg, 52, 61, 73, 85, 86, 87, 88, 89,  
148, 150, 151, 259, 260, 261, 283, 312  
Mucchielli, 143, 185, 313  
Münch, 2, 313

## N

Naidoo, 23, 313  
Ngwana, 103, 313

## O

Ololube, 75, 279, 313  
Organisation, vii, 39, 41, 42, 50

## P

Papagiannis, 21, 314  
Passeron, 188, 189, 314  
Payne et al., 80  
Pech Varguez, 35, 48, 49, 61, 66, 155, 314  
Pettigrew, 170, 314  
Pires, 167, 168, 169, 315  
Pitseys, 2, 315  
Popper, 120, 134, 136, 139, 140, 315  
Proulx, 201, 202, 315

## R

Regnér, 170, 315

Reix, 60, 315

Robbins et al., 3, 33, 40, 41, 55, 56, 57, 71,  
74, 77, 78, 79, 84, 85, 91, 255, 277, 278,  
281, 284, 290

## S

Sarr, 121, 122, 125, 172, 298, 299, 311, 315  
Salah, 52, 316  
Salomone, 64, 316  
Schulze-Cleven et al., 1  
Schwartzman, 178, 316  
Simon, 50, 79, 80, 131, 132, 133, 149, 178,  
256, 316  
Slaugther, 2, 317  
Slaugther & Leslie, 2  
Slaugther & Rhoades, 2  
Smith et al., 52  
Stake, 184, 317  
Starbuck, 88, 89, 148, 153, 317  
St-Louis, 74, 78, 317

## T

Taylor, 40, 41, 42, 43, 50, 53, 318  
Teneng Penn, 105, 313, 318  
Tsoukas, 138, 142, 171, 311, 318

## U

## V

Van de Ven, 53, 59, 128, 138, 171, 181, 305,  
318, 319  
Venkatraman, 34, 58, 151, 309, 319  
Verified Market Research., 319  
Vlachopoulos, 113, 319  
von Glasersfeld, 319

## W

Wadi Haddad, & Demsky, 319

## Y

Yanow, 143, 319  
Yin, 184, 185, 186, 187, 319

## **ANNEXES**

**Annexe 1: Lettre d'autorisation de recherche au MINESUP**



**Annexe 2 : Comptes rendus des réunions sur la conception des programmes**

### Annexe 3 : Fiches des données

#### Analyse du premier épisode : élaboration des documents de projet (février 2015)

Fiche 1 : Analyse de l'intervention du coordonnateur

Rubriques	Indices	Inférence
But	Elaboration des documents de projets de programmes 1 et 2, finalisation des cadres logiques, production des éléments du document-projet, récurrence de mots tels que projet, programme, phases, étapes, des verbes d'action, précision	Concevoir un plan
	Convocation d'une équipe restreinte	Faire des réaménagements
	Convocation d'une équipe restreinte	Créer de l'ordre
Ressource	Ordre du jour, objet de la rencontre (explicite)	Activités
	Séminaire précédent (implicite)	Contexte
Environnement	Recommandations séminaire precedent	Informations incomplètes
Changement	Equipe restreinte	Système de gestion
Mécanisme	Ordre du jour,	Elaborer méthode de travail

Fiche 2 : Intervention du premier expert

Rubrique	Thèmes (indices)	Inférence
But	Décliner la méthodologie de travail	Concevoir un plan
Ressource	Etapes de la méthodologie de travail	Activité
Environnement	Connaissances en matière de montage de projet	Maitrise des informations
Changement	Forme de gestion	Modifier le système de gestion
Mécanisme	Cadrage	Elaborer une méthode de travail

Fiche 3 : Intervention deuxième expert

Rubrique	Thèmes (indices)	Inférence
But	Décliner la méthodologie de travail	Concevoir un plan
	Ajout, un plus	Réaménager
Ressource	L'exposé précédent semblait incomplet	contexte
Environnement	Méthode projet incomplète	Maitrise des informations
Changement	Forme dans la conception du plan	Modifier le système de gestion
Mécanisme	Cadrage	Elaborer une méthode de travail

Fiche 4 : Analyse des travaux en atelier

Analyse de la première activité : présentation des documents joints		
Rubrique	Indices	Inférence
But	Cadrage	Créer de l'ordre
Ressource	Documents	Contexte
Environnement	Absence du DSCE, DSSEF	Informations incomplètes
Changement	Plan de travail	Modifier l'organisation du travail
Mécanisme	Documents précis	Elaborer une méthode de travail

Analyse de la deuxième activité : les travaux en ateliers proprement dit		
But	Constitution des ateliers, travaux ateliers, cadre logiques, décliner les activités et les tâches, évaluer le cout, objectifs spécifiques, indicateurs objectivement vérifiables, sources de vérification, hypothèses et risques, chronogramme	Concevoir un plan
	méthode de travail dans la conception des programmes (phases, Identification des causes, évaluation des conséquences ou des effets, arbre à problème)	
	« les enseignements dispensés dans les établissements facultaires sont compatibles ou pertinents par rapport aux attentes des milieux socioprofessionnels », ceci en conformité avec les objectifs du DSCE.	Créer de l'ordre
	Réviser	Faire des réaménagements
	Développer des partenariats	Etablir des relations avec le monde extérieur
	Plan de travail	Activités

Ressource	Les orientations du DSCE, les rôles de l'université, les prescriptions du discours du chef de l'État, la situation du chômage et du sous-emploi.	Contexte
	Questionnement	Démarche
Environnement	Absence de certaines données (absence du DSSEF, de données chiffrées	Informations incomplètes
Changement	Convocation d'une équipe restreinte	Modifier le système de gestion
	Il a été question de réviser	Modifier des éléments du plan
Mécanisme	Objectif de la rencontre	Elaborer une méthode de travail
	Objectif de la rencontre	Faire des révisions

**Remarque** : certaines activités prévues n'ont pas été menées comme prévu (validation de la logique d'intervention, évaluation des coûts et plan de financement)

### Analyse du deuxième épisode : rédaction des documents de projet 242 et 242 (Mai 2015)

Fiche 5 : analyse de la communication du président de séance

Rubrique	Indices	Inférence
But	Objet de la rencontre, rédaction des documents projets, mouture rédigée des projets, solutions adéquates, donner un contenu clair et précis à ces programmes et contribuer à leur élaborer	Concevoir un plan
	Incohérence entre l'intitulé et le contenu ; inadéquation entre les besoins exprimés dans les programmes et ceux de la société	Créer de l'ordre
Ressource	Rencontre précédente, contenu des programmes 2 et 3	Contexte
Environnement	Absence de cohérence	Incompréhensions
	Avoir une mouture rédigée des projets	Incomplétude des informations
Changement	Absence de cohérence entre les intitulés des programmes et leur contenu	Modifier le plan
Mécanisme	Directives du présidence de séance	Définition d'une méthode de travail
	Les résultats de la rencontre précédente	Modifier le plan

Fiche 6 : analyse de la présentation du compte-rendu de la rencontre précédente

Rubrique	Indices	Inférence
But	Rappel des éléments de la précédente rencontre	Créer de l'ordre
	Réécriture de la dernière recommandation en action	Faire des réaménagements
	« cadrage académique ne fait pas partie des divers mais du programme lui-même »	
Ressource	Rappel des éléments de la précédente rencontre	Opinions (2fois), activités
Environnement	Programmes non achevés	Information incomplètes
	Programmes mal structurés	Incompréhensions
Changement	Rappel des activités précédentes	Modifier le système de gestion
Mécanisme	Recommandations de la rencontre précédente	Méthode de travail
	« Au lieu de... lire plutôt ... »	Révision

Fiche 7 : analyse de l'intervention de l'expert

Doc	Rubrique	Indices	Inférence
	But	Ecrire complètement les différents programmes	Concevoir un plan
	Ressource	Présentation des éléments constitutifs d'un projet	Activités
	Environnement	Eléments constitutifs d'un projet	Maitrise des informations
		Projets de programmes non achevés, absence des couts et du plan de financement	Information incomplètes (3fois)
	Changement	Eléments constitutifs d'un document de projet	Modifier le système de gestion
	Mécanisme	Eléments constitutifs d'un document de projet	Elaborer une méthode travail, réviser les documents existants

Fiche 8 : analyse des travaux en atelier

Rubriques	Indices	Inférence
But	Présentation d'éléments d'un document-projet	Concevoir un plan
	Amendements apportés par les intervenants	Faire des aménagements
Ressource	Communication du président de séance	Contexte
	Exposé de l'expert	Activité
environnement	Programmes non achevés	Informations incomplètes
	incohérence des programmes	Incompréhensions

Changement	Le plan de travail de proposé par l'expert	Modifier les processus
Mécanisme	L'exposé de l'expert	Élaborer une méthode de travail avec la désignation des responsables à chaque niveau
	Aménagement de sept des huit points sur lesquels ont porté les ateliers	Révision

**Remarque** : Absence de l'évaluation des coûts et du plan de financement dans l'exposé de l'expert

### Analyse du troisième épisode : élaboration du cadre de dépense à moyen terme et actualisation des programmes 242 et 243

Fiche 9 : analyse du discours du président de séance

Rubrique	Indices	Inférence
But	Le vœu du président de séance (la nécessité de la contribution du Ministère de l'Enseignement Supérieur de contribuer à l'émergence du Cameroun) et les objectifs déclinés dans sa communication (revoir les programmes, élaborer le CDMT et proposer des projets matures) Titre de la rencontre	Faire des réaménagements, concevoir un plan Acquérir des ressources extérieures
Ressource	Lutte contre la secte islamiste Hoko Haram, préparation du CHAN 2016 et de la CAN 2019	Contexte
Environnement	Les vœux du président de séance, les objectifs déclinés dans sa communication Titre de la rencontre.	Informations incomplètes
	Le vœu d'engranger des financements	Dépendance
Changement	l'adaptation des programmes à la conjoncture, analyser, choisir et prioriser les programmes matures et procéder à l'actualisation du CDMT	Modifier les éléments du plan (programmes) et concevoir un plan (CDMT)
Mécanisme	Idem	Révision et méthode de travail

Fiche 10: d'analyse de l'exposé sur l'analyse du processus d'actualisation des programmes

Rubrique	Indices	Inférence
But	L'objectif de la communication « permettre aux participants d'avoir une bonne maîtrise du processus d'actualisation du contenu des programmes, contribuer au renforcement des capacités des participants dans la formulation des objectifs et indicateurs; », les éléments d'un processus d'actualisation	Concevoir un plan
Ressource	Le vœu et les objectifs évoqués par le président de séance	Information incomplètes (3fois), dépendance
Changement	Les éléments d'un processus d'actualisation	Modifier l'organisation du travail Modifier les éléments du plan
Mécanisme	Le vœu et les objectifs évoqués par le président de séance	Méthode travail, révision

Fiche 11 : d'analyse de l'exposé sur le processus d'élaboration du CDMT

Rubrique	Indices	Inférence
But	L'objectif de l'exposé, les préalables et les étapes du CDMT	Concevoir un plan. Mais le véritable but est lié à un autre élément n'ayant pas été pris en compte dans notre grille d'analyse
Ressource	Les objectifs du CDMT	Indices dont l'analyse ne va pas dans le sens des éléments de la grille d'analyse
Environnement	Faible maîtrise dans l'élaboration du CDMT	Information incomplètes, incompréhensions
Changement	les objectifs de son exposé, les préalables et les étapes relatifs au processus d'élaboration du CDMT	Modifier l'organisation du travail Modifier les éléments du plan
Mécanisme	La démarche d'élaboration du CDMT	définir une méthode travail

Fiche 12 : d'analyse de l'exposé sur la maturation des projets

Doc	Rubrique	Indices	Inférence
	But	L'objectif de l'exposé, la définition de ce qu'est un projet mature, les conséquences de la budgétisation d'un projet non mûré	Concevoir un plan.
	Ressource	Les éléments liés à un projet mature	Indices dont l'analyse ne va pas dans le sens des éléments de la grille d'analyse
	Environnement	Les éléments liés à un projet mature	Maitrise des informations
		Le vœu et les objectifs évoqués par le président de séance	Information incomplètes, dépendance
	Changement	Présentation de projets non mûre	Modifier l'organisation du travail
	Mécanisme	Présentation de projets non mûres	Méthode travail

Fiche 13 : d'analyse des travaux en atelier

Rubrique	Indices	Inférence
But	L'orientation du travail des séminaristes	Faire des réaménagements
Ressource	Les éléments du dossier programme	Activités
Environnement	Le vœu et les objectifs évoqués par le président de séance	Information incomplètes, dépendance
	Les préoccupations des participants	Incompréhensions
Changement	Activités transparaissant dans le compte rendu	Modifier les éléments du plan
Mécanisme	Le suivi de la ligne de travail travail tracé par le dossier de programme	Méthode de travail

Analyse de la rencontre de novembre 2016

Fiche 14 : Analyse du mot d'ouverture du président de séance

Rubrique	Indices	Inférence
But	Les objectifs assignés au séminaire	Concevoir un plan
Ressource	L'orientation du système éducatif camerounais	Contexte

Environnement	Le titre de la rencontre Les éléments à prendre en compte (PAMFIP, DSCE, DSSEF, loi d'orientation de l'Enseignement Supérieur)	Informations incomplètes
Changement	Objectifs des séminaires	Modifier l'organisation du travail
Mécanisme		définir une méthode travail

Fiche 15 : Analyse de l'intervention de l'expert

Rubrique	Indices	Inférence
But	Présentation de l'historique de l'élaboration des documents de projet	Indices non pris en compte dans les éléments de la grille d'analyse
	Le débat qui a surgit (à mettre dans la séquence relative à l'intervention de l'expert)	Créer de l'ordre
Ressource	Description de ce qui a déjà été fait jusqu'ici	Activités
Environnement	Le titre de la rencontre	Informations incomplètes
Changement		Modifier l'organisation du travail
Mécanisme		définir une méthode travail

Fiche 16 : Analyse de l'exposé du responsable du programme 243

Rubrique	Indices	Inférence
But	Les points de l'exposé du responsable	Concevoir un plan
Ressource	Les informations fournies par l'exposé	Contexte
Environnement	L'état des lieux	Maitrise des informations
	Les échanges qui ont meublé cet exposé	Incompréhensions
Changement		Pas d'indices corroborant les éléments de la grille d'analyse
Mécanisme		définir une méthode travail

### Analyse du cinquième épisode : finalisation de la charte de gestion (novembre 2018)

Fiche 17 : Analyse de l'exposé de l'expert

Rubrique	Indices	Inférence
But	Objectifs et inputs relatifs à charte de gestion	Concevoir un plan
Ressource	Les axes de son exposé et les articulations de la charte	Activités
Environnement	L'expertise de l'exposant	Maitrise des informations
Changement	Les axes de son exposé et les articulations de la charte	Modifier l'organisation du travail
Mécanisme		Méthode de travail

Fiche 18 : Analyse des travaux en atelier

Rubrique	Indices	Inférence
But	Objectif des travaux en atelier ainsi que de la rencontre	Concevoir un plan
Ressource	Protocole proposé par les experts	Activités
Environnement	Difficultés rencontrées par les séminaristes	Incompréhensions
Changement		Modifier l'organisation du travail
Mécanisme		Méthode de travail

### Analyse du sixième épisode : actualisation et finalisation des documents de projets 42 et 243 (février 2019)

Fiche 19 : analyse du compte-rendu de la rencontre précédente

Rubrique	Indices	Inférence
But	Réécriture des programmes 2 et 3	Créer de l'ordre
	L'intitulé de la rencontre (actualisation des programmes)	Faire des réaménagements
	Intitulé de la rencontre (finalisation des programmes)	Concevoir un plan
Ressource	Objectifs de la rencontre précédente	Activités
	La situation dressée lors de la rencontre de mai 2015	Contexte
Environnement	Faire le tour des modifications	Informations complètes
Changement	Rappel des activités de la rencontre précédente	Modifier les éléments du plan
Mécanisme	L'objet de la rencontre	Elaborer une méthode travail, révision

Fiche 20 : analyse de l'intervention de l'expert

Rubrique	Indices	Inférence
----------	---------	-----------

But	Les retouches effectuées sur le document projet-projet de la dernière rencontre (recentrer les objectifs, définir l'identité de la recherche, clarifier les options du gouvernement dans le contexte, élaborer un document de politique nationale de recherche en l'intitulant « document d'orientation de la recherche universitaire », recentrer la formulation des objectifs spécifiques...)	Faire des réaménagements
	Les phases de ses actions, les orientations	Concevoir un plan
Ressource	Les documents produits lors de la précédente rencontre	Contexte
Environnement	Les des documents-projets produits lors de la dernière rencontre ne portaient pas tous les éléments d'un projet	Incomplétude de l'information
Changement	Les amendements apportés par l'expert	Modifier les éléments des documents-projets
Mécanisme	Les activités menées par le consultant	Réviser
2 ème phase		
But	Les orientations des intervenants	Faire des réaménagements
Ressource	L'exposé de l'expert	Contexte
Environnement	Les des documents-projets produits lors de la dernière rencontre avaient des éléments manquants	Informations incomplètes
Changement	Les suggestions des intervenants	Modifier les éléments du plan
Mécanisme	Les suggestions des intervenants	Faire des révisions

### Analyse du septième épisode : actualisation des programmes et du CDMT (mars 2019)

Fiche 21 : analyse du discours d'ouverture

Doc	Rubrique	Indices	Analyse
	But	L'objet de la rencontre, les vœux du président de séance : l'actualisation des programmes du Minesup	Faire des réaménagements, concevoir un plan, acquérir des ressources
	Ressource	Le PEF conclu avec le FMI et le DSCE	Contexte
	Environnement	La maîtrise du context	Grande quantité d'infos à traiter
	Changement	Objet de la rencontre	Modification des éléments du plan
	Mécanisme	Actualisée, révisé, mise à jour, rationalisé...	Révision

Fiche 22 : analyse de l'exposé sur la démarche de l'actualisation des programmes

Rubrique	Indices	Analyses
But	Grandes lignes de la démarche d'élaboration des CDMT, objectifs, indicateurs, activités, bref méthodologie d'élaboration des CDMT	Concevoir un plan
Ressource	Le PEF, débat d'orientation budgétaire (DOB), DSCE en cours de révision	Contexte
Environnement	Expertise sur la méthodologie du CDMT	Maitrise des informations
Changement	L'introduction du CDMT comme nouvel instrument de planification	Modifier l'organisation du travail
Mécanisme	Les constituants pour l'élaboration d'un CDMT	Méthode de travail

Fiche 23 : analyse de l'exposé sur la rationalisation des activités

Rubrique	Indices	Analyse
But	Répertoire d'activités, définition et cartographie des activités,	Concevoir un plan
Ressource	Constat : Faible articulation entre les stratégies sectorielles et leurs instruments d'opérationnalisation que sont les activités...	Contexte
Environnement	Idem	Incompréhensions
Changement	Démarche de rationalisation	Modifier l'organisation du travail
Mécanisme	Les éléments de la rationalisation	Méthode de travail

Fiche 24 : analyse de l'exposé sur la revue des activités dans les administrations publiques

Rubrique	Indices	Analyses
But	Les étapes proposées par son exposé	Concevoir un plan
Ressource	Le découpage de son exposé	Activités
Environnement	Expertise en matière d'évaluation des activités des administrations publiques	Maitrise des informations
Changement	La recherché d'une meilleure visibilité des activités des administrations publiques	Modifier l'organisation du travail
Mécanisme	Les activités à mener proposées	Méthode de travail

Fiche 25 : Analyse de la présentation des termes de référence

Rubrique	Indices	Analyses
But	Production des programmes actualisés, adapter les programmes à la conjoncture, analyser, choisir et prioriser les projets matures, procéder à l'actualisation des CDMT	Faire des réaménagements
Ressource	Les orientations du président de séance	Contexte
Environnement	Les éléments mis en avant par le président de séance et des exposants	Incomplétude d'informations
	Le vœu d'engranger plus de financement	Dépendance, pression
Changement	Les programmes, les projets et le CDMT doivent être revus	Modifier les éléments du plan
Mécanisme	La nécessité d'actualiser les programmes, le CDMT et maturer les projets	Révision

Fiche 26 : Analyse des termes de référence

Doc	Rubrique	Indices	Analyse
	But	Les objectifs spécifiques du séminaire	Faire des réaménagements
		Les attentes du séminaire	Concevoir un plan (+)
	Ressource	Références à la nécessité d'acquiescer des financements	contexte
	Environnement	Les informations à partir desquelles ils travaillent sont à revoir	Incomplétude de l'information
	Changement	La nécessité d'un ajustement	Modification des éléments du plan
	Mécanisme	La nécessité d'un ajustement	Révision

Fiche 27 : analyse des travaux en atelier

Rubrique	Indices	Analyse
But	Les modifications apportées aux quatre programmes	Faire des réaménagements
Ressource	Les nouveaux éléments que sont la rationalisation des activités, le PEF, une plus prise en compte de la stratégie sectorielle, l'introduction du CDMT	Contexte
Environnement	La présence de nouvelles institutions dans les rencontres	pressions
Changement	Activités d'amélioration	Modifier les éléments du plan
Mécanisme	Modification des objectifs des programmes 1, 2 et 3	Révision