

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

*Paix – Travail – Patrie*

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTÉ DES SCIENCES DE

L'ÉDUCATION

DEPARTEMENT DE DE CURRICULA

ET

ÉVALUATION

\*\*\*\*\*

CENTRE DE RECHERCHE ET DE

FORMATION DOCTORALE EN

« SCIENCES HUMAINES, SOCIALES

ET ÉDUCATIVES »



REPUBLIC OF CAMEROUN

*Peace – Work – Fatherland*

\*\*\*\*\*

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF SCIENCES OF

EDUCATION

DEPARTMENT OF OF

CURRICULUM

AND EVALUATION

\*\*\*\*\*

POSTGRADUATE SCHOOL FOR

THE

SOCIAL AND EDUCATIONAL

SCIENCES

**MANAGEMENT DE  
L'ÉDUCATION**

**EVALUATION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE  
DANS LES INSTITUTIONS DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR AU CAMEROUN : COMPARAISON DES  
SYSTEMES PRIVE ET PUBLIC.**

Mémoire présenté et soutenu en vue de l'obtention du diplôme  
de Master en Management  
de l'Éducation

Par : **DONFOUET Baudouine Carmelle**  
Licenciée ès Lettres Modernes Françaises

Sous la direction de  
**Henri Rodrigue NJENGOUE NGAMALEU**  
Chargé de Cours

Année Académique : 2017



## SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
RESUME.....	iv
ABSTRACT .....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES ABREVIATIONS .....	x
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET OPERATOIRE DE L'ETUDE.....	6
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE GENERALE DE L'ETUDE .....	7
CHAPITRE 2 : LES SYSTEMES PRIVE ET PUBLIC DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU CAMEROUN .....	17
CHAPITRE 3 : CULTURE ORGANISATIONNELLE ET MANAGEMENT DE L'EDUCATION .	27
DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE ET OPERATOIRE .....	45
CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	46
CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES DONNEES, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS .....	56
CONCLUSION.....	103
REFERENCES BIBLIOGRAPHES .....	106
ANNEXES .....	109
TABLE DES MATIERES.....	115

**DEDICACE**

*A ma Mère*

## REMERCIEMENTS

Cette recherche est comparable à un édifice dont la construction n'a été rendue possible que grâce à la contribution des acteurs ci-dessous cités.

De prime abord, j'adresse toute ma gratitude et ma reconnaissance à mon directeur de mémoire, Dr Henri Rodrigue Njengoué Ngamaleu, pour sa patience, sa grande rigueur intellectuelle sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Je voudrais également remercier tous les professeurs du programme de Master en science de l'éducation qui m'ont accompagné et fourni les outils nécessaires à la réussite de mes études notamment le Pr André Emtcheu pour ses encouragements, sa disponibilité et son aide inestimable pour la recherche.

Nous tenons aussi à remercier :

- tous ceux qui ont participé à l'enquête
- tous mes amis et connaissances pour leur solidarité.

Enfin, j'exprime toute ma reconnaissance envers tous ceux, qui, de près ou de loin, m'ont apporté leur soutien moral ou intellectuel tout au long de ma démarche spécialement M. Mvondo Elanga pour son soutien moral et financier ; et Vanessa Ngoufack mon adorable petite sœur.

## RESUME

La culture organisationnelle recouvre l'ensemble des valeurs, opinions et modes de pensée communs aux membres d'une organisation. Il présente la recherche de la comparaison de la culture organisationnelle dans l'enseignement du supérieur au Cameroun. Elle part du constat selon lequel moins de 50% des étudiants inscrits des universités publiques arrivent en Licence ce qui n'est pas le cas dans les IPES bien que la plus part du temps c'est les mêmes enseignants qui interviennent à la fois dans le public et dans le privé (UNESCO,2002) . Elle pose ainsi le problème de la variabilité de la culture organisationnelle au supérieur. Pour vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons administré un questionnaire à 40 enseignants qui interviennent à la fois dans le privé et dans le public.

Appréhendé du point de vue managérial, nous sommes partis de la question de recherche suivante : Les scores en matière de culture organisationnelle des enseignants du supérieur au Cameroun diffèrent-ils significativement selon qu'ils évaluent leur implication à la fois dans le privé et dans le public dans lesquels ils interviennent ? De cette question, nous avons formulé l'affirmation prédictive comme suit : les scores en matière de culture organisationnelle des enseignants du supérieur diffèrent significativement selon qu'ils évaluent leur implication à la fois dans le privé et le public dans lesquels ils interviennent.

La présente étude a pris appui sur Denison à travers la théorie fonctionnaliste qui a démontré que la culture des organisations a une influence importante sur l'efficacité (1995, p. 220). Certains traits culturels ont ainsi une corrélation positive avec l'efficacité organisationnelle. Les réponses de l'enquête ont été traitées et analysées grâce au T-de Student avec échantillon apparié.

L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel la participation, la consistance, la faculté d'adaptation et la mission sont plus intenses dans le privé que dans le public.

**Mots clés :** Culture organisationnelle, Culture, Performance, Gestion, Organisation et Missions.

## ABSTRACT

Organizational culture encompasses all the values, opinions and ways of thinking common to the members of an organization. It presently seeks to compare the organizational culture in higher education in Cameroon. It is based on the observation that less than 50% of students enrolled in public universities are enrolled in bachelor's degree, which is not the case in the PGIs, although most of the time the same teachers are involved in both the public and private sectors (UNESCO, 2002). It thus raises the problem of the variability of organizational culture in higher education. To test the research hypothesis, the researcher administered a questionnaire to 40 teachers who intervene both in the private and in the public.

From the managerial point of view, we start from the following research questions: Do the organizational culture scores of higher education teachers in Cameroon differs significantly according to whether they assess their involvement in both the private and public sectors in which they intervene? From this question, the researcher formulated the predictive statement as follows: scores on organizational culture of higher education teachers differ significantly according to whether they assess their involvement in both the private and public in which they intervene.

The present study has support from Denison through functional theory, which has demonstrated that organizational culture has a significant influence on efficiency (1995: 220). Some cultural traits thus have a positive correlation with organizational effectiveness. The survey responses were processed and analysed using the student T-test with matched sample.

The inferential analysis confirms the feeling that participation, consistency, adaptability and mission are more intense in the private than in the public.

**Keywords:** Organizational culture, culture, performance, management, organization and missions.

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Mentions.....	25
Tableau 2 : Implication au travail.....	56
Tableau 3 : décision et disponibilité de l'information.....	57
Tableau 4 : Partage de l'information.....	57
Tableau 5 : Impact positif.....	58
Tableau 6 : Organisation est progressive et implication de tous dans le processus.....	58
Tableau 7 : La coopération à travers différents départements.....	59
Tableau 8 : Le travail en équipe.....	60
Tableau 9 : La collaboration et la hiérarchie.....	60
Tableau 10 : Le travail en équipe comme bases fondamentales.....	61
Tableau 11: Organisation du travail.....	61
Tableau 12 : Délégation de l'autorité.....	62
Tableau 13 : Amélioration de la performance.....	63
Tableau 14 : Investissement dans la compétence des employés.....	63
Tableau 15 : La capacité du personnel et compétitivité.....	64
Tableau 16 : Manque de compétences.....	65
Tableau 17 : Les directeurs vivent ce qu'ils prêchent.....	65
Tableau 18 : Le style de gestion.....	66
Tableau 19 : Les valeurs claires et logiques.....	67
Tableau 20 : Ignorance des valeurs fondamentales.....	67

Tableau 21 : Code éthique pour guider le comportement.....	68
Tableau 22 : Quand les désaccords surviennent, nous travaillons difficilement pour atteindre les solutions "gagnant-gagnant.....	69
Tableau 23: Culture forte.....	69
Tableau 24 : Consensus sur les questions difficiles.....	70
Tableau 25 : Les problèmes rencontrés pour arriver à un accord sur les problèmes clés.....	70
Tableau 26 : Accords clairs au sujet de la manière de faire les choses.....	71
Tableau 27 : Approche du travail.....	72
Tableau 28: Les différents départements de l'organisation partagent une perspective commune.....	72
Tableau 29: Coordination des projets.....	73
Tableau 30 : coordination des travailleurs.....	74
Tableau 31 : Un bon alignement de buts sur les niveaux.....	74
Tableau 32 : La façon de faire les choses.....	75
Tableau 33 : Nous répondons bien aux concurrents et aux autres changements dans le monde d'affaire.....	76
Tableau 34 : Nouvelles façons et amélioration du travail.....	76
Tableau 35 : Tentatives de changements.....	77
Tableau 36 : Coopération entre différents départements de l'organisation.....	78
Tableau 37 : Buts des recommandations et des remarques des clients.....	78
Tableau 38 : L'apport du client influe directement nos décisions.....	79
Tableau 39 : Compréhension des membres vis-à-vis du client.....	80

Tableau 40 : Les intérêts du client.....	80
Tableau 41 : Nous encourageons les nôtres à avoir un contact direct avec les clients.....	81
Tableau 42 : L'échec comme une occasion pour apprendre et s'améliorer.....	82
Tableau 43 : L'innovation et la prise de risque.....	82
Tableau 44 : Beaucoup de choses tombent entre les fissures.....	83
Tableau 45 : Apprendre est un objectif important dans notre travail quotidien.....	83
Tableau 46 : Nous nous rassurons que « la main droite sait ce que la main gauche fait ».....	84
Tableau 47 : Buts et orientations à long terme.....	85
Tableau 48 : Stratégie et rivalité dans l'industrie.....	85
Tableau 49 : Mission claire.....	86
Tableau 50 : Stratégie claire pour le futur.....	86
Tableau 51 : Orientation stratégique.....	87
Tableau 52 : Accord répandu au sujet des buts.....	88
Tableau 53 : Les chefs ont établis des buts ambitieux, mais réalistes.....	88
Tableau 54 : Le leadership.....	89
Tableau 55 : Nous traquons de façon continue notre progrès contre nos buts énoncés.....	89
Tableau 56 : La réussite à long terme.....	90
Tableau 57 : Vision partagée de l'organisation dans le futur.....	91
Tableau 58 : Point de vue des chefs à long terme.....	91
Tableau 59 : La pensée à court terme.....	92
Tableau 60 : La vision et la motivation.....	92

Tableau 61 : Nous sommes capables de faire face aux demandes à court terme sans compromettre notre vision à long terme.....	93
Tableau 62 : Participation.....	94
Tableau 63 : Consistance.....	95
Tableau 64 : Faculté d'adaptation.....	96
Tableau 65 : Les missions.....	98

## LISTE DES ABREVIATIONS

CC: Chargé de cours

CO : Culture Organisationnelle

EFG : Ecole de Faune de Garoua

ENAAS : Ecole Nationale des Assistants des Affaires Sociales ; ·

ENAM : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature

ENAP : Ecole Nationale d'Administration Pénitencier

ENSPT : Ecole Nationale Supérieure des Postes et des Télécommunications

ENSTP : Ecole Nationale Supérieure des Travaux Publics ;

IPES : Instituts privés d'enseignement supérieur

MC: Maître de conférences

MINESUP: Ministère de l'enseignement supérieur

PR: Professeur

UC : Universités camerounaises

UCAC: Université catholique d'Afrique centrale

UY1 : Université de Yaoundé 1

SCOD : Sondage de la Culture Organisationnelle Denison

TP : Travaux pratiques

TD : Travaux dirigés

## INTRODUCTION

Depuis le début des années 90, l'organisation de l'Enseignement Supérieur a été profondément restructurée, les missions du Ministère de l'Enseignement Supérieur (MINESUP) et des Universités ont été clairement définies par la loi de 1993 et ses décrets d'application. La première Université voit le jour en 1962, deux ans après l'indépendance du Cameroun et un an après la proclamation de la République Fédérale du Cameroun. Cette première Université Fédérale du Cameroun, sise à Yaoundé, n'accueillait alors qu'environ 300 étudiants. En 1977, près de 10000 étudiants sont inscrits ; la nécessité de la décentralisation du système universitaire conduit en 1978 à l'ouverture de deux premiers centres universitaires, Douala et Dschang. Deux autres centres viendront ultérieurement compléter ce dispositif, Ngaoundéré en 1982, et Buea en 1985. Ainsi, en 1992, à la veille de la réforme, le système universitaire accueillait plus de 37000 étudiants. Malgré l'existence des centres de province, le caractère centralisateur autour de l'Université de Yaoundé restait cependant très marqué, puisque les quatre autres centres n'accueillaient guère que 1960 étudiants, ceci en partie en raison de leur sous-équipement. En janvier 1993, est intervenue une réforme profonde de l'Enseignement Supérieur. Le décret 92/74 du 13 avril 1993 transforme les centres universitaires en Universités à part entière. Dans le même temps, une seconde université dite Yaoundé II, est créée à Soa, aux portes de la capitale. Elle sera à vocation juridique et économique et accueillera environ 10000 étudiants, dès 1993, l'ancienne université devenue Yaoundé I, accueillant pour sa part plus de 25000 étudiants. Le Cameroun se trouve dès lors doté de huit Universités au lieu d'une. Les années suivantes verront les effectifs se rééquilibrer vers les Universités de province, la capitale n'accueille aujourd'hui guère plus d'étudiants qu'en 1992. C'est sur la base de ces onze établissements que fonctionne le système universitaire actuel. A ces structures d'état, vient s'ajouter une Université privée qui voit le jour dès la rentrée universitaire du 19/01/1993. L'Université Catholique d'Afrique Centrale (UCAC) est alors créée, dotant ainsi le Cameroun d'une institution à caractère unique dans toute l'Afrique Centrale. Les missions du Ministère de l'enseignement supérieur ainsi que celles des Universités ont été définies successivement par plusieurs textes de loi dont la plus récente est en date du 16/04/2001. La loi d'orientation de 1993 de l'Enseignement Supérieur fixe, (article 1) le cadre juridique et les missions fondamentales des établissements d'enseignement supérieur. Elle vise donc l'efficacité dans l'enseignement supérieur au Cameroun. C'est un élément nouveau, elle permet d'ouvrir plus

largement l'enseignement supérieur aux établissements privés (articles 1,4, 22-27) et définit le cadre institutionnel de fonctionnement de ces établissements privés.

Au vu de ce qui précède, il est judicieux de parler de «culture organisationnelle» avec l'arrivée ou la naissance d'un nouveau type d'enseignement au supérieur qui n'est rien d'autre que l'enseignement privé avec pour missions les enseignements professionnels qui permettront ainsi aux jeunes diplômés de ces institutions de se conformer au monde de l'emploi.

Pour Schein, (1985), auteur de «*Organizational Culture and Leadership*» dont la définition est largement reprise dans la littérature, il considère la culture organisationnelle comme un facteur de réussite pour l'entreprise et la définit comme suit : « un modèle d'assomption de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes ». La culture organisationnelle peut donc être le style de vie globale d'une entreprise .La culture d'entreprise provient à la fois de variables externes à l'entreprise mais aussi de variables internes .Variables externes dans le sens où elles prennent en considération des facteurs socioéconomiques qui expliquent les phénomènes organisationnels, et par conséquent débouchent sur la culture d'entreprise. Variables Internes puisque l'entreprise crée et développe des valeurs propres à elle-même. Schein note une interdépendance entre l'entreprise elle-même et son environnement (qui est considéré ici comme la société en général).On peut donc déduire, que l'entreprise est une sorte de « mini Société » se situant au sein de la Société elle-même, puisqu'elle est composée de sa propre culture, de ses valeurs tout en intégrant les valeurs propres à chaque individu participant au développement de celle-ci. Ces variables permettent de déduire que la culture d'entreprise est issue du contexte social, puisqu'elle résout les problèmes inhérents à la société. La discussion relative à ce transfert conceptuel suppose de s'interroger quant aux caractéristiques organisationnelles des établissements universitaires. à cet effet, il est important de rappeler que l'utilité du management de l'éducation porte sur la planification dans les établissements universitaires et ces derniers sont considérés comme des organisations en bonne et due forme vue leur organigramme et leur fonctionnement .Il est important de souligner que ces institutions sont toutes dotées d'une culture organisationnelle que ce travail ambitionne d'étudier. Le thème culture organisationnelle est particulier car porte sur les

institutions du supérieur qui, ont subi beaucoup de changement avec la réforme universitaire au Cameroun de Janvier 1993 d'où la nécessité d'une nouvelle culture organisationnelle pour résoudre les problèmes auxquels ils pourront faire face. Ceci pour une efficacité et efficience car l'école a pour but d'instruire, qualifier et socialiser les individus. Perçu comme un phénomène de mode par certains, il n'en demeure pas moins que la culture d'entreprise permet une approche spécifique de chaque firme, ce qui constitue une des conditions de l'efficacité de l'analyse stratégique. On attribue l'origine de la formule « culture d'entreprise » à Elliot Jacques du Tavistock institute de Londres. La culture de l'entreprise se définit comme son mode de pensée et d'action habituelle, plus ou moins partagé et qui doit être appris et accepté. Pour Maurice Thevenet, la culture d'entreprise est « *un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise* ». Si des politiques de motivation ont été mises en place, il n'a pas toujours été facile d'établir une relation de cause à effet entre ces politiques et l'efficacité de l'entreprise. Il n'est pas rare de trouver des « satisfaits » peu productifs, et des « insatisfaits » productif. Ceci peut expliquer le fait que le concept d'implication se soit imposé à partir des années 1980, l'objectif étant d'obtenir des salariés une adhésion aux missions, aux objectifs et ce concept de culture d'entreprise ou d'organisation a connu un grand succès il y a quelques années, certains auteurs (Peters et Watermann, 1983, Le Prix de l'excellence) la présentant comme l'un des principaux facteurs de performance de l'entreprise aux valeurs de la firme. Bref La culture organisationnelle joue un rôle important dans la compréhension de la performance des organisations. Elle est imprégnée de références et de l'environnement national dans lequel l'organisation évolue.

Compte tenu de ce qui précède, nous avons constaté que la culture organisationnelle est appropriée pour traiter de de la variabilité de culture organisationnelle dans les institutions universitaires. C'est à cet effet que se dégage la pertinence de ce thème. Par ailleurs, pour les soucis d'originalité, étant donné que ce thème de la culture organisationnelle dans les institutions universitaires est assez vaste et plurivoque, la présente étude l'abordera sous l'angle de la variabilité de la culture organisationnelle dans l'enseignement supérieur au Cameroun .Il est d'une importance capital car porte sur les institutions du supérieur qui ont subies beaucoup de changements avec la réforme universitaire au Cameroun du 19 Janvier 1993 d'où la nécessité d'une nouvelle culture organisationnelle pour résoudre les problèmes avec pour but d'atteindre ses objectifs par les modes d'organisation plus efficace . Ceci pour une efficacité et efficience dans le système universitaire Camerounais car les missions

assignées aux Institutions d'Enseignement Supérieur (IES) sont fixées par le Ministère de l'Enseignement Supérieur. Elles émanent des Lois n° 98/004 du 04 avril 1998 portant orientation de l'Education au Cameroun et n°005/2001 donnant au système éducatif camerounais de nouvelles orientations qui se traduisent dans les objectifs suivants :

- la formation des citoyens enracinés dans leur culture, mais ouverts au monde et respectueux de l'intérêt général et du bien commun ;
- la promotion de la science, de la culture du progrès social ;
- le renforcement du sens éthique et de la conscience nationale ;
- la promotion de la démocratie et le développement de l'esprit démocratique ;
- le développement de la créativité, du sens de l'initiative et de l'esprit d'entreprise ;
- la formation et le perfectionnement des cadres ;
- la promotion du bilinguisme et la maîtrise des langues nationales ;
- la recherche de l'excellence dans tous les domaines de la connaissance ;
  - la formation physique, sportive, artistique et culturelle de l'enfant ;
  - la promotion de l'hygiène et de l'éducation à la santé ;
  - l'éducation à la vie familiale.

La culture organisationnelle est d'une importance capitale raison pour laquelle il est important de l'insérer dans les modes des gestions de l'université ; c'est ainsi que nous avons intitulé notre sujet qui est très vaste et que nous ne pouvons pas le traiter en entier comme suite : « *Evaluation de la culture organisationnelle dans les institutions de l'enseignement supérieur au Cameroun : comparaison des systèmes privé et public* ».

Ainsi énoncé, ce sujet donne toute son originalité et sa pertinence et par conséquent, vaut la peine d'être traité pour plusieurs raisons. D'abord, il voudrait montrer que la culture organisationnelle varie selon le type d'institution et aussi est incontournable pour la bonne marche d'une institution. . Cela est d'autant indubitable lorsqu'on observe deux types d'enseignements au Cameroun l':enseignement fondamental et l'enseignement professionnel

d'où le problème de la variabilité de la culture organisationnelle quand on passe de l'université publique à l'université privée. Nous avons aussi pour preuve le classement de l'office du baccalauréat car les établissements privés confessionnels sont toujours premiers aux examens. A l'observation, les premières analyses du palmarès de l'Office du Bac confirment la suprématie du privé catholique. Le cortège des leaders est constitué de 22 établissements qui sont présents parmi les 50 meilleurs sur le plan national, depuis au moins trois sessions successives. Il comprend de grands établissements de renom à l'instar des collèges Jean Tabi, Libermann, Vogt et aussi des lycées : Bépanda, bilingue de Bafoussam, Bamenda et Mbouda. A leurs côtés s'alignent des curiosités comme les collèges Henri Dumont, Adonai, Barry de Batouri et Saint Joseph de Bandjoun qui font la part belle aux écoles privées confessionnelles. Toujours dans la même optique, les étudiants sortis des IPES sont près sur le marché de l'emploi donc sont plus performants que ceux sortis des universités d'Etat. Or la culture organisationnelle est justement un des outils inventé afin d'atteindre les objectifs d'une organisation...En claire, la dite étude veut montrer qu'il existe différentes cultures organisationnelle cela en fonction du type d'organisation ou d'institution et qui est directement lié avec les résultats escomptés c'est en ce sens que les théoriciens de la contingence pensent que les modèles de managements sont structurés en fonction du type d'organisation et des objectifs fixés. De même, les théoriciens du fonctionnaliste pensent que la culture est une variable qui peut être manipulée dans une organisation pour atteindre ses objectifs. C'est toujours dans cette optique que certains auteurs comme Thevenet, pensent que la culture organisationnelle peut participer au développement de l'implication. En effet, la culture d'organisation ou d'entreprise permet à la fois de comprendre et de gérer la dynamique dans un établissement, afin d'induire les actions attendues .Cet étude a un intérêt scientifique, Sociale et managérial.

L'étude est divisée en deux parties principales qui sont le cadre théorique et le cadre opératoire. Le cadre théorique comprend le chapitre 1 qui expose la problématique de l'étude ,et le chapitre 2 qui présente une analyse critique faisant la synthèse des écrits pertinents .Le cadre opératoire présente clairement la procédure à suivre pour la collecte et l'analyse des données empiriques. Il comprend le chapitre 3 qui fait une description détaillée de la population de l'étude ainsi que celle de tous les instruments de collecte des informations et d'analyse des données ; le chapitre 4 qui présente et analyse les résultats de cette collecte; le chapitre 5 qui expose, interprète et discute les résultats de la vérification des hypothèses.

**PREMIERE PARTIE :**

**CADRE THEORIQUE ET OPERATOIRE DE L'ETUDE**

## CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE GENERALE DE L'ETUDE

La problématique de l'étude est considérée comme l'approche qu'on décide d'adopter pour traiter le problème que le sujet cherche à résoudre. Ainsi il sera question pour la présente étude de poser tour à tour le contexte et la justification de l'étude, la formulation du problème qui orientera la recherche afin de la rendre intelligible la question de recherche, les objectifs de l'étude, l'intérêt de l'étude et enfin la délimitation de l'étude.

### 1-1- Le contexte de l'étude

#### 1.1.1. Le constat

Le système universitaire camerounais est subdivisé en deux les universités d'Etat et les universités privées.

Les missions assignées aux Institutions d'Enseignement Supérieur (IES) sont fixées par le Ministère de l'Enseignement supérieur et le contexte actuel dans lequel évoluent ces institutions d'enseignement supérieur camerounaises est encadré à la fois par la détermination du Président de la République dans sa recherche permanente du progrès et du bien-être des populations et par la Nouvelle Gouvernance Universitaire qui exige une démarche managériale axée sur les résultats et sur le monitoring de conformité. C'est effectivement le constat fait sur le terrain mais seulement dans les IPES.

Au cœur de cette démarche se trouve l'innovation dans les pratiques, avec, en prime, l'assurance qualité qui procède de l'essence même de l'université, et qui garantit la pertinence et l'efficacité du système. Toutes les stratégies et actions déployées à cet effet dans les institutions universitaires publiques et privées, s'arriment au paradigme de l'économie de la connaissance fondée sur l'inventivité, la créativité, la productivité, la compétitivité et l'assurance qualité et le service du développement. C'est dans cette mouvance que s'inscrivent les présentes normes universitaires destinées à garantir la qualité dans l'enseignement supérieur mais seulement ces pratiques sont généralement observées dans les universités privées car la majorité des étudiants sortis de ces universités sont aptes sur le marché de l'emploi et c'est grâce à leur culture organisationnelle.

Nous constatons aussi que nombreux sont ces étudiants qui commencent en premières années dans les universités d'Etat et n'arrivent pas en licence c'est sûrement à cause de la politique managériale adoptée. Nous avons pour preuve l'étude menée par l'UNESCO en 2002 sur l'Afrique subsaharienne en général et au Cameroun en particulier pour qui, sur 100 étudiants qui entrent en première année, 40% de ces étudiants n'arrivent pas en licence dans les universités publics ce qui est différent dans les universités privés au Cameroun.

De manière générale, l'on relève une augmentation non négligeable au niveau des performances dans les universités privées au Cameroun.

### **1.1.2 La Justification de l'étude**

Toute œuvre scientifique est toujours le fruit d'une motivation ou d'une sensation sur un domaine précis et sur une réalité précise. Ceci nous amène évidemment à nous interroger, à porter un regard critique sur un fait matériel ou social marquant. En effet, il nous a été donné de constater que les établissements du supérieur privés confessionnels sont plus performants que les universités publics à cause de la différence de culture organisationnelle. Ce concept de culture d'entreprise ou d'organisation a connu un grand succès il y a quelques années, certains auteurs (Peters et Watermann, 1983, Le Prix de l'excellence) la présentant comme l'un des principaux facteurs de performance de l'entreprise. Perçu comme un phénomène de mode par certains, il n'en demeure pas moins que la culture d'entreprise permet une approche spécifique de chaque firme, ce qui constitue une des conditions de l'efficacité de l'analyse stratégique. On attribue l'origine de la formule « culture d'entreprise » à Elliot Jacques, Tavistock institute de Londres. La culture de l'entreprise se définit comme son mode de pensée et d'action habituelle, plus ou moins partagé et qui doit être appris et accepté. Pour Maurice Thevenet, la culture d'entreprise est « un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise ». A cet effet nous pensons que le cadre dans lequel le thème de la culture organisationnelle va être traité se justifie.

## **1.2. Le problème de l'étude**

La présente étude pose le problème de la variabilité de la culture organisationnelle quand on passe de l'université public à l'université privé. Ceci s'observe de plus en plus dans notre société car lorsqu'on voit un étudiant des universités privés et un étudiant des universités publics de par leur culture organisationnelle on peut déjà les distinguer pourtant cette

différenciation ne devrait pas exister car nous parlons de l'enseignement supérieur. Tel que le constant nous le montre, on peut voir que l'échec dans les établissements public est plus élevé que dans les établissements privés alors que c'est le plus souvent les même formateurs ce qui pose un véritable problème et nous amène à nous poser un certain nombre de questions à savoir: Qu'est ce qui explique cette différence de performance ? Est-ce que les deux systèmes ont la même qualité organisationnelle? Mettent t- ils les même moyens dans le système éducatif? Est-ce que le classement de ces institutions justifie qu'elles ont adoptées une logique beaucoup plus des entreprises qui veulent générer de bénéfices ?

### **1.3. La problématique spécifique au sujet de recherche**

Dans le but de faciliter l'élaboration et la compréhension, il est judicieux de préciser que la présente étude s'inscrit dans le prolongement des thématiques des sciences de l'éducation. D'après Gaston Mialaret, les Sciences de l'éducation sont un ensemble de disciplines, qui traitent les faits et les situations d'éducation. De ce fait, le thème que relève cette étude est lié à une situation d'éducation, puisqu'elle traite du Management de l'Education et pour le moment c'est la culture organisationnelle dans l'enseignement supérieur au Cameroun qui est questionnée parce qu'elle permet de réaliser les performances. Par ailleurs la culture organisationnelle peut se mesurer à différents niveaux dans le cadre de ce devoir nous nous intéresserons au enseignants du supérieur et pose le constat selon lequel les IPES sont plus performants que les universités d'Etat bien que dépendant des enseignants permanents dans les institutions publics.

La cadre scientifique dans lequel le problème évoqué sur dessus sera évoqué est le suivant:

Partant du cadre de l'organisation, l'établissement scolaire est avant tout une organisation en bonne et due forme. L'introduction du terme de management dans le vocabulaire de la formation au sein de l'Education nationale est significative d'une volonté louable de rationalisation et de modernisation dans l'organisation de la vie de l'établissement scolaire. Donc les institutions universitaires peuvent être comparées à une entreprise, car un PDG et un recteur ou un proviseur de lycée ou encore un principal de collège et ont en commun de poursuivre des objectifs, d'appliquer des méthodes, d'animer des équipes, etc. et de devoir gérer des conflits. Il est important de rappeler la mission principale des établissements scolaires qui consiste à promouvoir la réussite du plus grand nombre, mais cette préoccupation , ce souci légitime d'évaluation quantitative devrait toujours aller de pair

avec, voire être subordonné au souci d'aider les jeunes à grandir, à construire leur personnalité en devenir, de les aider à mieux se comprendre eux-mêmes et le monde où ils sont appelés à prendre leur place. Car les élèves sont aussi des adolescents qui ont besoin d'adultes à leurs côtés, des adultes assurés en eux-mêmes, c'est-à-dire ne craignant pas d'assumer leurs responsabilités auprès de la jeune génération. Voilà bien là la différence essentielle : l'établissement scolaire n'est pas une entreprise visant une meilleure productivité et dont les hommes ne sont que des moyens, mais une institution au service des jeunes générations, de leur instruction et de leur éducation. A côté de la famille, elle est un lieu et une structure complexe à laquelle il revient d'instituer l'humain, c'est-à-dire de le mettre debout, de permettre son dépassement de l'état de nature pour qu'il s'inscrive dans la culture (Voir la fin du roman de F. Mauriac : Les agouin). Aussi la génération des aînés a-t-elle une fonction de transmission culturelle auprès des jeunes générations; elle a pour mission d'élever les enfants et les adolescents, de les aider à se civiliser en même temps que de les protéger . Aussi, le management est capable de communiquer d'une manière efficace avec tout le personnel, ainsi que d'être à l'écoute des membres pour répondre aux soucis qui peuvent se présenter (Mead, 1998) La culture organisationnelle est négative lorsque les conditions contraires sont éprouvées dans les relations entre le « top management.» et les membres du groupe. Bref le management de l'éducation porte sur l'ensemble des éléments qui concourent à l'éducation comme par exemple la gestion des cours, du temps, du matériel didactique...Il s'agit de: Evaluation, pilotage et management de l'éducation.

Si l'on croise les données des résultats aux examens et de la dépense publique mobilisée par élève, on constate qu'augmenter les ressources financières pour l'éducation n'entraîne pas nécessairement de gains en termes d'apprentissage pour les étudiants. Cette observation illustre l'enjeu d'une bonne gestion pour améliorer la qualité et utiliser au mieux les ressources disponibles.

La gestion peut être définie comme « l'ensemble des activités qui font le lien entre la sphère des politiques éducatives et celle des résultats obtenus, entre le niveau national et le niveau local, entre les moyennes et leurs distributions, entre les ressources et les acquisitions scolaires »

Dans un premier temps, la gestion administrative consiste à distribuer, de façon équitable, du niveau national au niveau local, les ressources physiques, financières et

humaines à travers le pays. L'allocation des personnels enseignants est au cœur de ce niveau de gestion qui doit permettre de corriger les nombreuses disparités qui existent.

Dans un second temps, la gestion pédagogique consiste, au niveau des institutions universitaires, à transformer ces ressources en résultats d'apprentissage pour les étudiants. La gestion pédagogique s'intéresse aux résultats obtenus et à la manière de les accroître en améliorant les pratiques pédagogiques et le fonctionnement des établissements.

Au niveau national, la gestion doit avoir pour but l'efficacité, l'équité et la cohérence de la politique générale, tandis qu'au niveau local, il s'agit d'améliorer les pratiques pédagogiques dans les amphithéâtres et le fonctionnement effectif de chaque établissement.

Pour une bonne pratique de gestion administrative et pédagogique il faut:

- Déterminer le niveau administratif pertinent : Le déploiement des personnels et des ressources financières doit, pour être efficace, être relayé et géré à différents niveaux du système éducatif. Les structures déconcentrées et décentralisées de l'éducation s'assurent que les ressources financières arrivent bien dans les écoles et sont transformées en outils pédagogiques. L'administration centrale peut déléguer une partie des responsabilités de l'allocation des ressources humaines aux échelons déconcentrés de l'État et aux niveaux décentralisés. Ces derniers doivent pouvoir distribuer les flux d'enseignants dans les circonscriptions et les écoles où le besoin s'en fait sentir.
- Définir un cadre institutionnel clair : Les fiches de postes des agents de l'État et les responsabilités de chacun doivent être clarifiées lors de concertations entre les acteurs et l'État. Ce cadre institutionnel peut ensuite être contrôlé par des agents internes et externes pour rapporter d'éventuels dysfonctionnements.
- Instrumenter le système : Pour piloter le système éducatif, il est nécessaire d'avoir à sa disposition des informations statistiques fiables. Ces statistiques sont ensuite utilisées comme instrument de gestion, notamment pour évaluer les déficits ou les excédents de ressources à la fois humaines et financières pour chaque école. Enfin, le bon usage de ces instruments nécessite un renforcement des capacités adéquat pour les acteurs du système.

Du point de vue organisationnel, parmi les forces de cohésion nécessaires à la création d'une université entrepreneuriale figurent une culture entrepreneuriale cohérente et généralement acceptée et une définition précise des objectifs (Crrie2003 ; Sporn 2001 ; Lorange2001et Clark1998). La compétitivité, l'ambition, l'ouverture aux nouvelles modalités d'action et de soigner sa réputation sont toutes indispensables à la réussite d'une université. La communauté universitaire a une forte culture organisationnelle et un sens solide, son identité est capable de parvenir à l'état d'autonomie indispensable à la réussite, dont les objectifs sont issus de l'ambition de la communauté elle-même. De plus, la volonté de changement et l'engagement aident à perpétuer le changement culturel déjà accompli (Clark, 2003,2004).L'engagement de la culture entrepreneuriale suscite une identité et des rapports nouveaux tant pour les enseignants que pour les étudiants. (Barnett, 2003P.65).La profession universitaire est en proie aux attaques et son statut est contesté.

Les reformes menacent l'action collective des universitaires .Quelques-uns peuvent refuser leur savoirs, espérant accéder aux avantages financiers ou à la reconnaissance scientifique face à une concurrence acharnée. De même, le pouvoir d'examiner le savoir universitaire passe de la communauté universitaire aux organes d'évaluation extérieurs ou aux organismes bailleurs de fonds. La collégiale et l'autonomie risquent de disparaître, entraînant la déprofessionnalisation (Hallström, 2004).D'après Hay et al. (2002, P.140), les obstacles à la mise en place d'une culture organisationnelle dans les universités comprennent le caractère collégiale, professionnel et bureaucratique des universités.

## **1.4 Les questions de recherche**

### **1.4.1 La question principale**

La question de recherche de la présente étude vise à donner l'orientation scientifique de notre investigation. Ainsi, dans le souci d'avoir la congruence dans cette étude, la présente analyse doit nous aider dans l'opérationnalisation de la question principale de recherche. Ceci étant, le facteur principal de ladite question sera décomposé en plusieurs sous facteurs qui lui sont directement rattachés. Ainsi, pour mener à bien notre recherche, la question suivante a été conçue: Les scores en matière de culture organisationnelle des enseignants du supérieur au Cameroun diffèrent- ils significativement selon qu'ils évaluent leur implication à la fois dans le privé ou public?

Cette question intègre les analyses effectuées dans l'identification du problème et ensuite dans l'intégralité dans une problématique organisationnelle.

#### **1.4.2-Description de l'instrument de mesure de Denison**

Le Sondage de culture organisationnelle Denison ou le SCOD, utilise le modèle de Denison afin de faire le lien entre la culture de l'organisation et des résultats de base. Il permet de mesurer les progrès réalisés par l'organisation dans l'atteinte d'une culture de haut rendement et de résultats optimaux. Le SCOD et les rapports connexes tiennent compte de la terminologie de l'organisation, ce qui en fait des outils puissants et faciles à utiliser.

Le SCOD est un sondage de 60 questions mis au point par Denison et William subdivisé en quatre variables et chaque variable est constituée de 15 items qui mesurent des aspects précis de la culture d'une organisation en fonction des quatre caractéristiques et des douze pratiques de gestion du modèle Denison. Les sondages individuels sont colligés collectivement dans un profil graphique qui compare la culture d'une organisation par rapport à une base de données globale normative de 1076 organisations de haut rendement et de rendement inférieur.

Ces quatre caractéristiques sont : la participation ; la consistance ; la faculté d'adaptation et la mission.

#### **1 4-2 Questions secondaires de recherche**

La question principale de recherche a été opérationnalisée en quatre questions secondaires qui sont suivantes :

Q1- La participation est-elle plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat ?

Q2-La consistance est-elle plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat ?

Q3- La faculté d'adaptation est-elle plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat ?

Q4-La mission est-elle plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat ?

#### **1.4 Hypothèse de l'étude.**

Selon Rossi (1989:16), l'hypothèse est une prédiction consistant à mettre en relation une variable et un comportement. Elle s'exprime sous la forme suivante: «Telle variable a tel effet sur tel comportement». Cette prédiction peut naître soit de l'observation soit de l'étude des données précédemment recueillis (hypothèse induite) soit d'une théorie qu'elle va tenter de valider (hypothèse déduite), elle s'exprimera sous la forme suivante: «Si telle théorie est juste, dans telle condition il se produira tel phénomène».

Delhomme et Meyer(2002) cités par Mvessomba (2008:29) font remarquer qu'il existe trois niveaux d'hypothèses: les hypothèses théoriques ou générales, les hypothèses opérationnelles ou opératoires, qui relient les hypothèses théoriques aux observations, et enfin les hypothèses statistiques qui aident à décrire les résultats et à décider du rejet ou de l'acceptation des différences prédites par les hypothèses. L'hypothèse est donc une tentative de réponse à la question posée. Elle cherche à établir une relation entre les variables. Pour la présente étude l'hypothèse de l'étude sera formulée comme suit:

- Les scores en matière de culture organisationnelle des enseignants du supérieur au Cameroun diffèrent significativement selon qu'ils évaluent leur implication à la fois dans les établissements privés et le public.
- 

#### **1.4. Les objectifs de l'étude**

L'objectif ici vise à indiquer l'action qu'on souhaite voir se réalisée après avoir effectué une expérience suivant l'application des méthodes précises. L'objectif de la présente étude est de fournir à la communauté éducative et scientifique, des données supplémentaires susceptibles de les situer sur l'analyse, du moins, sur les systèmes ou modes d'évaluation de

la culture organisationnelle dans l'enseignement du supérieur au Cameroun. Cet objectif sera formulé en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques qui indiquent les buts à atteindre par la question de recherche.

### **1.6.1. L'objectif général**

De manière générale, l'objectif général vise la question de recherche principale. La présente étude veut montrer que les scores en matière de culture organisationnelle dans l'enseignement du supérieur au Cameroun diffèrent significativement selon qu'on évalue l'implication des enseignants à la fois dans les établissements publics et privés.

### **1.6.2- Les objectifs spécifiques**

Dans la quête de congruence, tel que formulé, la question de recherche une vise l'objectif un; la question de recherche deux vise l'objectif deux; la question de recherche trois vise l'objectif trois et en fin la question de recherche quatre vise l'objectif quatre

- Montrer que la participation est plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat

- Montrer que la consistance est plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat

- Montrer que la faculté d'adaptation est plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat

- Montrer que la mission est plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat.

L'énoncé des objectifs ci-dessus nous conduit vers les intérêts sans lesquels notre étude manquerait d'importance et d'originalité.

## **1.7- Les buts et délimitation de l'étude**

### **1.7.1-Les buts ou intérêts de l'étude**

Selon le Dictionnaire numérique *Encarta*, un intérêt est: «*ce qui importe ou convient à l'utilité de quelqu'un; un attrait pour quelque chose qui éveille et captive l'esprit* » L'intérêt de l'étude est le profit que l'on peut en tirer, le bénéfice. Ainsi, la présente étude a des buts qui sont essentiellement scientifique. Il est question pour nous ici de montrer que notre étude porte sur une étude de cas. . Plus précisément, il s'agit de recourir aux meilleurs modes d'évaluation de la culture organisationnelle pour des résultats efficaces et efficaces dans l'enseignement supérieur au Cameroun qu'il soit public ou privé. Cet étude a d'abord un intérêt managérial car il existe belle et bien une différence managériale liée à la culture organisationnelle ou par rapport à la gestion des établissements privés et publics du supérieur; l'intérêt managérial est d'une importance capitale car pour faire vivre l'opérationnel dans un contexte chaotique et incertain comme celui de l'éducation, c'est bien la qualité de ce pilotage qui assurera à l'université sa longévité et son efficacité.

Notre étude a un intérêt scientifique car les autres études portent le plus souvent sur les universités publiques ou universités privées celle-ci fait un ramassage et porte sur une étude comparative.

### **1.7.2. La délimitation de l'étude**

La délimitation de notre étude est essentiellement scientifique .Ce n'est pas parce que c'est l'Université de Yaoundé 1 ou certains IPES que cela est valable pour toutes les universités cette étude n'est valable que pour ces deux cas.

## **1.8. Le type de l'étude**

La présente étude est dite quantitative parce qu'elle prendra en compte l'échelle nominale et utilisera le questionnaire pour la collecte des données; descriptive parce que l'outil utilisé prendra en compte les tableaux ou les histogrammes et corrélationnelle dans la mesure où fera l'addition des scores en matière de culture organisationnelle et comme outil d'analyse la présente étude prendra le T- de Student avec échantillon apparié qui montre le degré de corrélation.

## **CHAPITRE 2 : LES SYSTEMES PRIVE ET PUBLIC DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU CAMEROUN**

Dans un travail de recherche, la revue de la littérature porte sur les différents écrits en rapport avec le thème de l'étude ou tout au moins de quelques aspects de celui-ci. Elle peut aussi être le fait, par un chercheur de procéder à l'inventaire des ouvrages et documents relatifs au thème de la recherche choisi par le chercheur.

Pour notre présente étude de la revue critique la littérature se fera par la méthode thématique et les grand thèmes qui seront développés sont: L'Enseignement supérieur ; la culture; l'organisation et la culture organisationnelle.

### **2-1. Enseignement du supérieur**

#### **2.1.1-Enseignement du supérieur au Cameroun**

Depuis le début des années 90, l'organisation de l'Enseignement Supérieur a été profondément restructurée et les missions du Ministère de l'Enseignement Supérieur(MINESUP) et des Universités ont été clairement définies par la loi de 1993 et ses décrets d'application. L'ouverture de la première Université est intervenue en 1962, deux ans après l'indépendance du Cameroun et un an après la proclamation de la République Fédérale du Cameroun. Cette première Université Fédérale du Cameroun, sise à Yaoundé, n'accueillait alors qu'environ 300 étudiants. En 1977, près de 10000étudiants sont inscrits ; la nécessité de décentralisation du système universitaire conduit en 1978 à l'ouverture de deux premiers centres universitaires, Douala et Dschang. Deux autres centres viendront ultérieurement compléter ce dispositif, Ngaoundéré en 1982, et Buea en 1985. Ainsi, en 1992, à la veille de la réforme, le système universitaire accueillait plus de 37000 étudiants. Malgré l'existence des centres de province, le caractère centralisateur autour de l'Université de Yaoundé restait cependant très marqué, puisque les quatre autres centres n'accueillaient guère que 1960 étudiants, ceci en partie en raison de leur sous-équipement. En janvier 1993, est intervenue une réforme profonde de l'Enseignement Supérieur.

Le décret 92/74 du 13 avril 1993 transforme les centres Universitaires en Universités à part entière. Dans le même temps, une seconde université dite Yaoundé II, est créée à Soa, aux portes de la capitale. Elle sera à vocation juridique et économique et accueillera environ 10000 étudiants, dès 1993, l'ancienne Université devenue Yaoundé I, accueillant pour sa part plus de 25000étudiants. Le Cameroun se trouve dès lors doté de six Universités au lieu d'une.

Les années suivantes verront les effectifs se rééquilibrer vers les Universités de province, la capitale n'accueille aujourd'hui guère plus d'étudiants qu'en 1992. C'est sur la base de ces six établissements que fonctionne le système universitaire actuel. A ces structures d'état, vient s'ajouter une Université privée qui voit le jour dès la rentrée universitaire 1991. L'Université Catholique d'Afrique Centrale (UCAC) est alors créée, dotant ainsi le Cameroun d'une institution à caractère unique dans toute l'Afrique Centrale. Les missions fondamentales Les missions du Ministère ainsi que celles des Universités ont été définies successivement par plusieurs textes de loi dont la plus récente est en date du 16/04/2001. Cette loi d'orientation de l'Enseignement Supérieur fixe, (article 1) le cadre juridique et les missions fondamentales des établissements d'enseignement supérieur. Elle permet, et c'est un élément nouveau, d'ouvrir plus largement l'enseignement supérieur aux établissements privés (articles 1,4, 22-27) et définit le cadre institutionnel de fonctionnement de ces établissements privés. La mission fondamentale de l'Enseignement Supérieur vise, (selon l'article 6 de la loi du 16/04/2001) les objectifs suivants : « la recherche de l'excellence dans tous les domaines de la connaissance ; la promotion de la science, de la culture et du progrès social ; la promotion sociale, avec la participation des milieux socioprofessionnels ; l'appui aux activités de développement ; la formation et le développement des cadres ; le renforcement du sens éthique et de la conscience nationale ; la promotion de la démocratie et de la culture démocratique ; la promotion du bilinguisme. » Principaux textes réglementaires : Décret n° 92/74 du 13/04/1992 (création des 6 universités) en 1978 à l'ouverture de deux premiers centres universitaires, Douala et Dschang. Deux autres centres viendront ultérieurement compléter ce dispositif, Ngaoundéré en 1982, et Buea en 1985. Ainsi, en 1992, à la veille de la réforme, le système universitaire accueillait plus de 37000 étudiants. Malgré l'existence des centres de province, le caractère centralisateur autour de l'Université de Yaoundé restait cependant très marqué, puisque les quatre autres centres n'accueillaient guère que 1960 étudiants, ceci en partie en raison de leur sous-équipement. En janvier 1993, est intervenue une réforme profonde de l'Enseignement Supérieur. Le décret 92/74 du 13 avril 1993 transforme les centres Universitaires en Universités à part entière. Dans le même temps, une seconde université dite Yaoundé II, est créée à Soa, aux portes de la capitale. Elle sera à vocation juridique et économique et accueillera environ 10000 étudiants, dès 1993, l'ancienne Université devenue Yaoundé I, accueillant pour sa part plus de 25000 étudiants. Le Cameroun se trouve dès lors doté de six Universités au lieu d'une. Les années suivantes verront les effectifs se rééquilibrer vers les Universités de province, la capitale n'accueille aujourd'hui guère plus d'étudiants qu'en 1992. C'est sur la base de ces six établissements que fonctionne

le système universitaire actuel. A ces structures d'état, vient s'ajouter une Université privée qui voit le jour dès la rentrée universitaire 1991. L'Université Catholique d'Afrique Centrale (UCAC) est alors créée, dotant ainsi le Cameroun d'une institution à caractère unique dans toute l'Afrique Centrale. Les missions fondamentales Les missions du Ministère ainsi que celles des Universités ont été définies successivement par plusieurs textes de loi dont la plus récente est en date du 16/04/2001. Cette loi d'orientation de l'Enseignement Supérieur fixe, (article 1) le cadre juridique et les missions fondamentales des établissements d'enseignement supérieur. Elle permet, et c'est un élément nouveau, d'ouvrir plus largement l'enseignement supérieur aux établissements privés (articles 1,4, 22-27) et définit le cadre institutionnel de fonctionnement de ces établissements privés. La mission fondamentale de l'Enseignement Supérieur vise, (selon l'article 6 de la loi du 16/04/2001) les objectifs suivants : « la recherche de l'excellence dans tous les domaines de la connaissance ; la promotion de la science, de la culture et du progrès social ; la promotion sociale, avec la participation des milieux socioprofessionnels ; l'appui aux activités de développement ; la formation et le développement des cadres ; le renforcement du sens éthique et de la conscience nationale ; la promotion de la démocratie et de la culture démocratique ; la promotion du bilinguisme. »

Principaux textes réglementaires : Décret n° 92/74 du 13/04/1992 (création des 6 universités) Décret n° 99/026 du 19/01/1993 (fixant l'organisation administrative et académique) Loi d'Orientation n° 005 du 16/04/2001 (définit les missions, intègre les établissements privés, consacre le bilinguisme).

Structures des Universités Les six universités d'état, nées de la restructuration de 1993, ont été dotées de statuts et de structures administratives semblables : Les Services Administratifs sont regroupés autour d'un Rectorat. Chaque Recteur est assisté de quatre Vice-Recteurs et il a autorité sur les différents établissements universitaires. Cette structure met aussi en évidence le rôle important que le Ministère de l'Enseignement a voulu donner à la Recherche dès la loi d'Orientation de 1993. Les Etablissements sous tutelle du MINESUP Outre les différentes facultés présentes dans chaque Université, le système universitaire comprend aussi 3 IUT, 2 écoles normales, 7 écoles d'Ingénieur ou Instituts et 4 centres spécialisés. L'Université de Buea, située dans la province Ouest est anglophone, l'anglais étant la langue d'environ 20% de la population, en majorité concentrée dans cette province Ouest. Le bilinguisme a officiellement été inscrit dans la loi d'Orientation du 6/04/2001. Le tableau suivant présente les établissements dont sont constituées les six Universités.

4. Les Ressources financières et humaines Au cours des décennies 80 et 90, le Cameroun subit de plein fouet la crise économique qui va secouer tous les domaines d'activité. Jusqu'en 1990, l'état camerounais avait pu assurer la croissance du budget de

l'Enseignement Supérieur qui atteignait 2,1% du budget de l'état en 1990. Par la suite, le système Universitaire n'a pu être épargné ; des réductions drastiques des budgets de fonctionnement vont créer une crise profonde. Ainsi le budget du Supérieur se trouvera divisé par 8 en 5 ans. La dévaluation du franc CFA qui intervient en 1994 amplifiera encore cette crise. Il n'est pas surprenant que l'Université ne puisse plus assurer ses missions de formation et recherche, dans un contexte de démotivation des enseignants (suppression des primes, baisse dramatique des salaires). C'est donc dans ce cadre difficile qu'interviendra la loi de 1993, qui cherchera à redresser l'Enseignement Supérieur et dotera l'Université de nouvelles structures, toujours en vigueur aujourd'hui. Malgré la croissance des budgets observée à nouveau depuis 1998, les niveaux restent dramatiquement bas et ne permettent pas un fonctionnement correct de ces institutions ; de plus, l'accroissement des effectifs observé au cours des années 2000 à 2004 reste plus rapide que celui des budgets. Le budget de fonctionnement de l'Enseignement Supérieur ne représentait encore en 1999 que 0,8% du budget de l'Etat, à rapprocher des 2,1% de 1990.

Ressources humaines : Le corps enseignant dépendant du MINESUP est constitué de Professeurs (PR), Maîtres de Conférence (MC), Chargés de Cours (CC) et Assistants (ASS), répartis comme suit : Répartition des Enseignants par grade et taux d'encadrement par Université pour l'année 2001/2002. (D'après Ann. Stat. de l'ENS. Sup. 2003)

Université	PR	MC	CC	ASS	autres	TOTAL enseignants	TOTAL étudiants	RATIO Ens./Etud.
Bués	9	14	51	152	226	612	1/28	1/28
Douala	4	15	120	241	380	10786	1/27	1/27
Dschang	6	22	125	177	330	11291	1/35	1/35
Ngaoundéré	2	13	66	108	8	197	4695	1/36
Yaoundé I	55	133	383	199	5	775	20167	1/30
Yaoundé II	14	32	143	90	279	10084	1/42	1/42
TOTAL	90	229	888	967	13	2187	71091	1/33

Les enseignants de rang magistral sont peu nombreux. Une Thèse d'Etat ou une Habilitation à Diriger des Recherches est nécessaire pour pouvoir postuler aux postes de rang magistral. La difficulté de préparation de ces diplômes sur place incite nombre d'enseignants à s'expatrier dans ce but, le plus souvent en France. Par ailleurs, le nombre d'enseignants ne disposant que d'un DEA est la forte majorité. Le taux d'encadrement n'est qu'une indication moyenne et peut varier fortement d'un établissement à l'autre. Au sein de Yaoundé I, il varie de 1/5 à l'ENSP ou la Faculté de Médecine, à 1/31 à la Faculté de Sciences et 1/35 à la Faculté des Arts et Lettres, pour un taux global de 1/23. Selon les facultés, ce ratio peut varier de 1/25 à 1/79. Le taux d'encadrement élevé observé dans les 15 premières années suivant la création de l'Université du Cameroun, a notamment chuté dès l'ouverture des centres universitaires, pour atteindre son niveau le plus bas en 1992 (2,8%). Il se maintient depuis lors autour de 3%. La situation des personnels non enseignants reste aussi un problème majeur, en particulier du fait de leur absence de statut.

publics des autres Ministères Sont cités ici les principaux établissements d'enseignement supérieur, dépendant d'autres ministères : · ENAM (Ecole Nationale d'Administration et de la Magistrature) dépendant du MINEFI ; · ENAP (Ecole Nationale d'Administration Pénitencier) sous tutelle du Ministère de l'Administration Territoriale ; · ENAAS(Ecole Nationale des Assistants des Affaires Sociales) ; · EFG ( Ecole de Faune de Garoua) sous tutelle du Ministère de l'Environnement et des Forêts ; · Ecole Régionale de formation en aéronautique de Garoua ; · Ecole Nationale Supérieur des Travaux Publics ; · ENSPT (Ecole Nationale Supérieure des Postes et des Télécommunications), sous tutelle du MINPOSTEL. 6. Les Etablissements privés d'Enseignement Supérieur La part du privé dans l'Enseignement Supérieur est depuis plusieurs années en très nette croissance. De nombreux établissements privés sont reconnus par le MINESUP avec lequel ils ont signés des accords. Alors que L'UCAC (Université Catholique d'Afrique Centrale), avec environ 1400 étudiants, offre une grande diversité de formations, la majorité des Etablissements privés préparent essentiellement aux BTS, dont certains peuvent aussi être préparés au sein des IUT. Les institutions privées les mieux équipées et aux plus fortes capacités d'accueil sont situées à Douala et Yaoundé, mais elles se développent dans les villes en pleine croissance démographique (Bamenda, Bafoussam, etc..). De plus, certaines de ces institutions ont récemment mis en place des licences professionnelles. Alors que les établissements reconnus par le MINESUP accueillent plus de 7000 étudiants, on peut estimer à environ 10000, le nombre total d'étudiants inscrits dans ces établissements privés.

➤ Les missions et objectifs de l'enseignement supérieur au Cameroun

Les missions assignées aux Institutions d'Enseignement Supérieur (IES) sont fixées par le Ministère de l'Enseignement Supérieur. Elles émanent des Lois n° 98/004 du 04 avril 1998 portant orientation de l'Education au Cameroun et n°005/2001 donnant au système éducatif camerounais de nouvelles orientations qui se traduisent dans les objectifs suivants :

- la formation des citoyens enracinés dans leur culture, mais ouverts au monde et respectueux de l'intérêt général et du bien commun ;
- la promotion de la science, de la culture du progrès social ;
- le renforcement du sens éthique et de la conscience nationale ;
- la promotion de la démocratie et le développement de l'esprit démocratique ;

- le développement de la créativité, du sens de l'initiative et de l'esprit d'entreprise ;
- la formation et le perfectionnement des cadres ;
- la promotion du bilinguisme et la maîtrise des langues nationales ;
- la recherche de l'excellence dans tous les domaines de la connaissance ;
- la formation physique, sportive, artistique et culturelle de l'enfant ;
- la promotion de l'hygiène et de l'éducation à la santé ;
- l'éducation à la vie familiale.

Il est nécessaire que chaque IES se réapproprie ces missions afin de pouvoir atteindre ses objectifs institutionnels. A toutes fins utiles, la mission constitue la raison d'être de l'IES. Elle doit être définie en termes généraux et faire ressortir :

- une référence aux besoins de la société et de la population dans le domaine couvert par l'offre de formation proposée ; une référence aux besoins de la société et de la population dans le domaine couvert par l'offre de formation proposée ;
- une référence à des valeurs fondamentales universelles d'intégrité, d'éthique et de respect de la personne humaine ;
- dans le cas des Etablissements d'Enseignement Supérieur (EES) offrant des formations en médecine ou en sciences biomédicales, la mission définie doit faire apparaître une référence à des valeurs de base des systèmes de santé (qualité, équité, pertinence, efficience) ;
- la définition des missions doit se faire avec la participation des membres de l'IES, en concertation avec sa tutelle et autres partenaires.

Gouvernance administrative .Les normes en matière de gouvernance administrative et financière se déclinent comme suit :

- L'établissement doit faire partie ou être sous la tutelle académique d'une université publique ou privée.

- L'établissement doit avoir un organigramme de son fonctionnement qui indique aussi bien ses liens avec l'Université qu'avec des partenaires éventuels.
- L'établissement doit avoir une ligne claire de responsabilité et d'autorité pour gérer le curriculum avec une autonomie budgétaire suffisante indispensable pour gérer les ressources à lui allouées pour la mise en œuvre du programme d'enseignement.
- L'établissement doit définir le mandat et la composition des divers comités validés par les Chefs des IES.
- Les responsabilités, fonctions, qualifications et liens hiérarchiques du personnel administratif doivent être définis par l'établissement en concertation avec l'Université de tutelle.
- Chaque établissement doit disposer d'un plan de gestion des effectifs.
- Les IPES doivent se conformer à la réglementation du travail, notamment en délivrant des contrats de travail à son personnel en l'inscrivant à la CNPS.
- Les établissements doivent entretenir une interaction constructive avec leur secteur de concentration.
- L'établissement doit disposer de salles de cours, TD et TP, laboratoires/ateliers sécuritaires en nombre et capacité suffisants répondant aux normes techniques consacrées.
- Les établissements offrant des formations dans le domaine de la médecine, pharmacie et odontostomatologie doivent, en outre avoir des sites d'enseignement clinique ayant un nombre adéquat de malades et les installations matérielles nécessaires pour l'enseignement clinique. .

### ➤ **Gouvernance Académique**

En vue de garantir la qualité de la formation et de la recherche dans les établissements universitaires publics ou privés, il est recommandé de respecter certaines exigences minimales en matière de gouvernance académique. Celles-ci vont se définir diachroniquement sur trois étapes de l'année universitaire : avant, pendant et après la rentrée académique de l'IES.

- Les enseignements en licence et en master se tiennent en 28 ou 32 semaines entre le début

du mois d'octobre et la fin du mois de juillet. Le mois d'août étant dédié aux vacances et celui de septembre à la préparation de la rentrée

- Le système LMD consacre la semestrialisation qui est l'organisation des études en semestres, afin d'assouplir la réalisation des parcours de formation. Cette semestrialisation implique la validation individuelle du semestre et non de l'année académique

-Les établissements universitaires doivent, avant la rentrée, prendre des dispositions afin de :

- maîtriser les effectifs ; rendre disponibles les divers textes ;
- obtenir l'adhésion des personnels d'encadrement et technico-administratifs etc.
  - Pour atteindre ces objectifs, l'établissement doit être proactif, et procéder à l'organisation de l'année académique en réalisant les diverses actions ci-après
  - Procéder, avant le départ en vacances au mois d'août, à la distribution des enseignements conformément à la réglementation en vigueur.
  - Mettre sur pied une offre de formation intégrant la professionnalisation des enseignements dans toutes les filières.
  - . Organiser des séminaires pédagogiques à l'intention des enseignants.
  - Elaborer, en phase avec le calendrier académique fixé par la tutelle, un calendrier cohérent des différentes activités académiques programmées, à partir des inscriptions (préinscription, inscription académique et administrative, réinscription, recrutement des moniteurs et vacataires) jusqu'aux réunions avec les étudiants ; puis en assurer la publication et la diffusion effective dans toute la communauté.

À travers leurs portails académiques en ligne, les établissements facultaires classiques (Facultés des Lettres, Sciences, Droit, Gestion, etc.) doivent pouvoir donner aux bacheliers souhaitant poursuivre leurs études en leur sein la possibilité d'émettre leurs vœux entre janvier et mars.

Préinscription, inscription et réinscription doivent pouvoir se faire aussi par voie électronique.

- Les préinscriptions pour les nouveaux bacheliers et les étudiants du cycle L changeant

de filière doivent être programmées entre le mois de mai et le mois de juillet. Les étudiants devront alors s'être acquittés de la totalité de leurs droits universitaires

### **Moniteurs et vacataires**

L'établissement doit organiser le recrutement des moniteurs et des vacataires.

. Les moniteurs sont des étudiants des cycles M et D auxquels est confiée la charge d'instruire un certain nombre de leurs condisciples sous la direction pédagogique d'un enseignant titulaire de l'établissement.

Les vacataires sont des personnes auxquelles l'établissement fait appel pour exécuter des tâches pédagogiques spécifiques et ponctuelles, ils exercent sous la responsabilité d'un chef de département.

Les moniteurs/vacataires doivent être engagés par le chef d'établissement, pour une année académique, après avis de la commission de recrutement. Ils doivent être disponibles, de bonne moralité et avoir les qualifications nécessaires en termes de diplôme et/ou d'expérience pour assurer leur tâche.

Les mentions doivent être portées de la façon suivante, tout en considérant la note globale de la scolarité de l'étudiant (et non seulement la note du mémoire de fin d'études) :

**Tableau n- 1 : Mentions**

<b>note/100</b>	<b>Côte</b>	<b>Quantité de points</b>	<b>Crédits conformes</b>	<b>Mention</b>	<b>résultats effectifs</b>
80 et plus	A	4.00	Totalité des crédits prévus non négociables	Très bien	Crédits capitalisés et transférables
75-79	A-	3.70	Bien		
70-74	B+	3.30			
65-69	B	3.00	Assez Bien		

60-64	B-	2.70			
55-59	C+	2.30	Passable		
50-54	C	2.00			
45-49	C-	1.70	Totalité des crédits prévus mais négociables	Insuffisant	Crédits capitalisés mais non transférables <sup>1</sup>
40-44	D+	1.30			
35-39	D	1.00			
30-34	E	0.00	0.00	Echec	
0-29	F	0.00			

## CHAPITRE 3 : CULTURE ORGANISATIONNELLE ET MANAGEMENT DE L'ÉDUCATION

### 3.1 La culture: de l'anthropologie aux organisations

L'anthropologie est un domaine des sciences humaines où le développement du concept de culture a été fondamental pour comprendre l'expérience humaine. L'auteur D'Andrade, (1984, p. 114), se fie d'ailleurs à l'anthropologue Ruth Benedict pour situer la culture dans ce domaine « *In anthropology, culture is the foundational term through which the orderliness and patterning of much of our life experience is explained* ». L'importance que revêt la culture en anthropologie n'a cependant pas facilité la mise à jour d'une définition communément admise dans ce domaine. Au sens anthropologique du terme, tout ce qui est humain et pourvu de signification ferait partie de la culture (Caune, 2006, p.55). Il n'existe cependant aucun consensus autour d'une définition à proprement dit dans cette discipline (Smircich, 1983, p. 339).

Selon D'Andrade (1984, p.114), cette situation s'explique par le fait qu'on attribue généralement deux significations au terme de culture en anthropologie. La première signification que les anthropologues accordent au terme de culture est celle de processus. Il s'agit de l'idée selon laquelle la culture rassemble tout ce qui peut être légué aux générations futures. La deuxième conception de la culture est celle d'un ensemble de connaissances. La culture détient alors un contenu particulier. (D'Andrade; 1984; p. 114). Ces définitions posent deux problèmes aux anthropologues. D'une part, l'idée du processus implique d'inclure un large éventail d'éléments susceptibles d'être transmis aux générations. Or, les anthropologues ne considèrent pas tous ces éléments comme faisant partie de la culture. D'autre part, en admettant que la culture ait un contenu particulier, les anthropologues font face à un autre problème aux yeux d'Andrade soit, celui de choisir un contenu (*Ibid*, p. 114). Devant ces obstacles, l'auteur explicite la nature de la culture qui consiste, selon lui, en un système de symboles connaissances-significations. Ce système existe sous différentes formes dans des organisations et remplit plusieurs fonctions: « *Culture is consisting of learned systems of meaning, communicated by means of natural language and other symbol systems having representational, directive and affective {socio-emotional} functions, and capable of creating cultural entities and particular senses of reality. [..]* » (D'Andrade, 1984, p. 116). La culture permet ainsi aux individus et aux groupes de s'adapter à leur

environnement et encadre les relations interpersonnelles. De plus, la confusion entourant la conceptualisation de la culture en anthropologie a des répercussions sur la conception de la culture organisationnelle. En effet, le concept de culture adopté par les chercheurs ayant pour objet d'étude les organisations, constitue un emprunt à la discipline de l'anthropologie (Smircich, 1983, p. 339). Bien que l'origine du concept de culture organisationnelle soit inconnue, l'idée que des organisations puissent détenir une culture existe depuis plus de cinquante ans (Eisenberg et Riley, 2001, p. 292).

La dimension culturelle des organisations nord-américaines a toutefois été popularisée dans les années 1980. Depuis lors, « la façon de concevoir et d'appréhender la culture organisationnelle se regroupe en deux courants divergents de pensée » (Brunet et Savoie, 2000, p.184).

Dans la revue française de science politique, sur la notion de culture en anthropologie de Perrineau, « Une terminologie parfaitement cohérente n'existe pas encore ; un terme donné peut avoir dans la littérature anthropologique toute une série d'acceptations. Plus élevé est le degré de généralisation qu'il implique, plus il a eu de succès dans l'usage courant (en se dégageant alors largement de l'orientation théorique qui en avait valorisé l'emploi), moins l'accord se fait aisément sur sa signification » Paul Mercier, (pp 896) et Poirier ont vu la lente disparition de la notion de culture dans sa conception classique et l'émergence d'un concept scientifique de culture. Etant donné la jeunesse de la science anthropologique le concept scientifique de culture est encore largement polysémique. Il sera intéressant de situer ce concept dans un « halo sémantique » dont les configurations sont les héritières directes des sens du mot « culture » dans la littérature, la philosophie et le sens commun des siècles passés. L'intérêt de la démarche qui consiste à cerner un concept, une notion, est un intérêt de méthode scientifique. La culture comme complexe de différents traits; Cette définition est une des plus usitées dans l'anthropologie.

En France, elle a succédé directement à la notion de civilisation telle que l'employaient Mauss et Alt. Que « Il existe non pas simplement des faits isolés, mais des systèmes complexes et solidaires qui, sans être limités à un organisme politique déterminé, sont pourtant localisables dans le temps et dans l'espace. A ces systèmes de faits, qui ont leur unité, leur manière d'être propre, il convient de donner un nom spécial : celui de civilisation » (, t. 2 M. Mauss (1913, pp. 451-455 ), « Note sur la notion de civilisation ». Ce sens donné au mot culture a été précisé pour la première fois par Tylor 1871, Primitive Culture) qui décrivait ainsi

ce qu'il entendait par « culture » : « Cet ensemble complexe qui inclut les connaissances, les croyances, les arts, les mœurs, les lois, les coutumes et toutes autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société ». On retrouve une telle définition chez tous les anthropologues anglo-saxons ou français : Redfield définit ainsi la «culture»: «... tout cet ensemble intégré et traditionnel de manières d'agir, de penser et de sentir qui donne son caractère au groupe social. » (The papers of Robert Redfield, vol. 2, p107). «J'appelle culture l'ensemble des comportements, techniques, croyances, rites, institutions qui caractérisent l'homme et les sociétés humaines... » (Soustelle, Les quatre Soleils, p. 110) Une telle définition pose trois types de problèmes qui sont le problème du contenu; le problème du caractère inconscient de la culture et le problème de la cohérence du complexe culturel.

### **3.2- Organisation**

L'organisation se définit comme étant un organisme, un groupe secondaire de personnes qui tous ou ensemble ont une conscience d'appartenir à une même entité collective opérant sur les mêmes activités pour un même objectif (Ngueutsa ,2003). Sa spécificité se situe dans son aspect de relation structurelle, hiérarchique, communicationnelle et affective; c'est donc un rapport contractuel étalé sur une base relationnelle ce qui implique une prévalence des rapports impersonnels, une rareté de fraternité, bref une absence de relation humaine. Cette organisation fonctionne selon les textes préétablis. Car selon Anzieu et Martin (1973), «*un système social fonctionne selon les institutions juridiques, économiques, politique, etc.*»

En effet, une vision profonde de l'organisation montre qu'elle permet d'observer le comportement des individus qui la compose et comment ils y interagissent (Mballa Zoube, 2010).

Selon Mucchieli (1977) c'est un ensemble d'individus en coopération et en coexistence. Cette définition montre que l'organisation possède un groupe organisé qui a une vie spécifique avec ses rites et rythmes, une mentalité, des structures et des fonctions; des régulations et des zones. Cette opinion nous motive donc pour expliquer la culture organisationnelle.

- L'organisation selon les psychologues

En dehors d'un plan exclusivement industriel de l'organisation qui a pour objet d'étudier la gestion économique, écologique et politique, les psychologues introduisent du sang neuf dans la notion de l'organisation pour étudier l'interaction sociale qui s'appuie sur la relation communicationnelle, la relation d'autorité et la relation formelle et informelle. Selon Dubois(1998) la psychologie des organisations est un ensemble de théories et de méthodes se proposant d'étudier l'interaction sociale dans le cadre spécifique et quotidien de l'organisation.

Pour Mballa Zoube (2010), l'organisation est une entité complexe qui se démarque par la vie sociale effervescente ou coexistent les opinions, les idées, les sentiments, les attitudes, bref les perspectives et aspirations contradictoires. Il est donc important de ne pas négliger la culture organisation par ceux qui décident ou dirigent parce que mal gérer met les employés dans une méfiance alors que l'atteinte des objectifs doit être prise en compte en prélude.

Il est donc difficile d'établir une scission radicale entre la psychologie des organisations et la psychologie du travail car nombreux sont les chercheurs qui abordent le thème de la même manière. Cependant, plusieurs d'entre eux montrent que la psychologie du travail qui étudie la conduite de l'homme au travail est différente de la psychologie des organisations qui manipule les structures mises en place pour la bonne gestion de l'organisation ou de l'entreprise.

La psychosociologie fait donc intervenir la psychologie et la société dans la quête perpétuelle des facteurs environnementaux ou liés à la personnalité des individus qui influencent le comportement organisationnel et la manière par laquelle ces facteurs interviennent. La psychosociologie cherche à répondre à la question comment l'individu peut-il influencer ce qui l'entoure l'institution, la société dont il fait partie alors que celle-ci en même temps le conditionne? Comment réagit-il en face des autres? (Grawitz, 1979).Toutefois, comprendre et répondre à ces questions semble exiger la maîtrise et la saisie des phénomènes psychosociaux mis en jeu dont les psychologues sont interpellés non seulement à gérer les conflits comportementaux, les tensions et les influences interpersonnelles mais aussi et surtout appelés au niveau de l'étude du fonctionnement entier de l'organisation tout ceci dans l'optique d'élaborer les thérapies adéquates et les connaissances de bases théoriques qui expliqueraient mieux l'existence de l'organisation et la dynamique du groupe.

L'organisation selon Bernoux P. (1990) est une structure formelle ayant des rôles et des raisons d'être précis. Entité composée de gens qui poursuivent ensemble des objectifs communs. Il est donc important de analyser et de comprendre le fonctionnement de ce groupe. D'autant plus que certains facteurs comme la concentration industrielle, l'accroissement du salariat, le développement des administrations publiques créent des entités de plus en plus vastes et plus nombreuses (Atangana dans sa thèse de doctorat sur : Etude des déterminants de la socialisation organisationnelle sur les nouvelles recrues dans une entreprise, Juin 2013).

Livian (2001) lui explique comment la notion d'organisation s'est imposée après avoir constaté que la vie des individus s'articule autour des vastes ensembles partageant des caractéristiques communes et ayant à résoudre les problèmes similaires. Le thème organisation peut avoir trois sens distincts:

- Le groupement d'humains qui coordonnent leurs activités pour atteindre certains buts, les diverses façons par lesquelles ces groupements structurent les moyens dont ils disposent pour atteindre leurs objectifs et l'action d'organiser.

Selon Atangana, les grandes fonctions de l'organisation sont :

« Direction générale et stratégie, la recherche et développement technologique, Achats et logistiques (Supply Chain Management), production et ingénierie, marketing, vente, ressource humaines (recrutement et socialisation), Gestion financière, Contrôle et comptabilité- Administration, juridique, fiscal, infrastructure et sécurité, système d'information, enfin l'organisation et le facteur humain »

### **3.3 Structure de l'organisation**

De prime à bord, l'objectif de toute organisation est d'explorer une place de leader dans la société (marché de l'emploi) de par ses résultats ; mais mériter cette place nécessiterait une mobilisation des ressources matérielle, financière et surtout humaine car sans ressource humaine une organisation ne saurait fonctionner. Le facteur humain n'étant pas seulement «les bas et l'épaisseur du portefeuille» mais d'abord et surtout la connaissance et la compréhension de son alter ego. Il serait donc judicieux voir obligatoire d'étudier les comportements des individus dans l'organisation en préliminaire afin d'espérer une efficacité et une efficience

March et Simon ,(1999) font la remarquer que le comportement dans les organisations n'est pas déterminé d'avance par les organigrammes détaillés et les graphiques: c'est dire que l'attention est mise sur le dynamisme du comportement organisationnel et tous les paramètres qui sous-tendent ce comportement ;en allant toujours dans la même optique, ils expliquent que les principales théories générales e la structure des organisations ont presque toujours laissé de côté les facteurs qui se rapportent au comportement individuel et par conséquent aux fondements de ses motivations (Marchet).

Force est donc de constater que le facteur humain est négliger dans les organisations ce qui pourrit l'environnement (Mballa, 2010). Alors, la mauvaise gestion des ressources humaines est observé au niveau du comportement abusive es dirigeants dans les organisations surtout universitaires.

### **3.4 La performance organisationnelle**

L'analyse de la performance doit se décliner en deux grandes notions

- L'efficacité qui mesure la capacité de l'organisation à atteindre ses buts. On ne considère une activité que si les résultats obtenus sont identiques ou supérieurs aux objectifs définis
- L'efficience qui est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Une organisation est efficiente si elle atteint les objectifs fixés en optimisant les moyens utilisés (c'est-à-dire une meilleure utilisation pour une diminution des coûts).

L'approche socio-économique traditionnelle de la performance globale des organisations a longuement limitée les outils de mesure de cette dernière aux indicateurs purement financiers, cette approche a été jugée inadaptée et peu illustrative de la performance réelle des organisations qui doivent faire face à des problèmes financiers, organisationnels et stratégique qui sont spécifiques à chaque contexte interne et externe et dont les acteurs sont différents de par leurs intérêts, et leurs profils socio-affectifs.(Finet,2005).

La prise en compte de la diversité des facteurs de la performance qui dépassent l'organisation elle-même à permis de redéfinir la performance des organisations dans le cadre de la dynamique collective basée sur des processus de partage et d'échange entre différents acteurs qui participent à a performance globales de l'organisation qu'il s'agissent d'actionnaires, de clients, du personnels ou de la collectivité publiques. En matière de gestion

des ressources humaines, la prise en considération de l'importance du capital humain que Louarn (2008) considère comme un des cinq grands axes de la réussite d'une organisation (en plus des finances, des clients, des processus, et du renouvellement-développement). Selon cet auteur, le capital humain permet aux organisations de posséder un avantages concurrentiel certain parce qu'il produit un savoir, des compétences spécifiques, une expérience, une innovation et constitue un gage de la qualité avec les clients. La satisfaction du personnel quant à la façon dont il est traité par son organisation est un levier de la performance qu'il convient de mesurer au même titre que la satisfaction des autres partenaires de l'organisation.

### **3.4- La motivation et la personnalité**

Selon Spector(1986), la motivation est une caractéristique individuelle mais qui peut aussi apparaître dans la rencontre avec les travailleurs et les conditions environnementales. Les tentatives faites par certaines organisations pour mettre en valeur la motivation comme valeur professionnelle ce sont concentrées sur des interventions sur l'environnement plutôt que sur la sélection individuelle.

En théorie, un demandeur d'emploi devrait faire preuve de motivation et montrer au plus haut point sa motivation. Les psychologues du travail, pourtant, ont souvent dirigé leur sélection sur la recherche de la compétence plutôt que sur la recherche de la motivation. Les tentatives de mettre en valeur la motivation ont principalement concerné la structure de travail, en recouvrant à des systèmes motivants et à des objectifs technologiques.

### **3.5- Culture organisationnelle**

La culture organisationnelle est un ensemble de croyances et d'hypothèses, de valeurs et de normes, ainsi que d'artefacts (de manifestations physiques, comportementales ou verbales) partagés, inconsciemment ou non, par les membres d'une organisation (Schein, 1985; Denison, 1996). Lorsque la culture organisationnelle est défavorable à la CTF, elle s'enracine dans des croyances et des hypothèses, se maintient par des valeurs et des normes et se manifeste à travers des artefacts qui se rapportent au degré auquel une organisation ne favorise pas (ignore ou nuit à) la jonction des vies familiale et professionnelle des parents-travailleurs à son emploi. Par exemple, une organisation dont la culture est défavorable à la CTF peut entretenir la croyance selon laquelle les bons employés sont ceux qui privilégient le travail sur la famille, elle peut ériger en norme le fait de travailler durant de longues heures, elle peut aussi plafonner le cheminement de carrière des employés qui se prévalent de

mesures de CTF. La culture organisationnelle étant rarement toute blanche ou toute noire, il peut arriver que les croyances et les hypothèses, les valeurs et les normes, ainsi que certains artefacts entrent en conflit avec les avantages pourtant offerts par l'organisation, lesquels sont aussi des artefacts de la culture organisationnelle.

La culture organisationnelle: sa définition et ses enjeux par Boisvert .Pour lui la culture organisationnelle peut être considéré comme le style de vie global de l'entreprise; peut se démarquer dans l'organisation auprès des alliés et collaborateurs internes et externes à travers les croyances de l'entreprise ,les méthodes de travail, l'histoire de l'entreprise l'éthique ,l'engagement social, les valeur de l'entreprise et les moyens de les transmettre aux autres :le plaisir et le bien-être au travail ,l'esprit d'équipe, le service à la clientèle , l'environnement de travail et le code vestimentaire. Cet effet, chaque entreprise adapte sa propre culture organisationnelle .dans ledit article, la culture organisationnelle doit prendre en compte les besoins des travailleurs pour des résultats efficaces car lorsque ceux-ci sont engagés, on observe une productivité croissante et faire rayonner le nom de l'entreprise ou de l'employeur.

Parlant du fit de l'organisation, l'employeur aimerait recruter au sein du groupe des personnes qui conviennent à sa culture implanté et aussi ces personnes aimeraient exercer dans l'entreprise qui pourrait répondre à leurs attentes donc la culture organisationnelle est en relation directe avec la culture dont on implante.

Les enjeux de la culture organisationnelle: il faut d'abord commencer par entretenir la culture organisationnelle ;car lorsque celle-ci est fait, on observe un engagement des employés mieux encore s'il y'a une adéquation entre les valeurs prônées et celles du personnel de l'organisation, ensuite elle doit être appliquer en tout temps ,ceci étant, on ne doit changer ni ses valeurs , ni son éthique, ni son environnement de travail global de jour en jour et enfin impliquer tous les membres de l'équipe en impliquant l'ensemble du personnel afin que le personnel se sent impliquer dans le processus d'implantation. Dans le cadre de cette étude la culture organisation peut être considérée comme l'ensemble des stratégies, des normes et valeurs qu'une organisation met sur pied pour être efficace. Il est donc important pour une organisation qui veut connaître le succès d'implanter une bonne culture organisationnelle, l'entretenir et inviter le personnel à y participer activement. Pour éviter l'épuisement, il doit y avoir une correspondance et un fit entre l'individu et l'organisation.

Coleman, co-directeur du livre «passion et pur pose; stories from the best and brightest young business» dénombre six composantes commune de la culture organisationnelle gagnante qui sont: La vision: une culture organisationnelle qui se démarque en énonçant clairement ses missions permet de guider les valeurs de ladite organisation et d'influencer sur les décisions prises par chaque employé. Bref elle met l'accent sur le but de l'entreprise.

Les valeurs qui sont au cœur de la culture organisationnelle, elles donnent un ensemble de lignes directrices sur le comportement et les mentalités nécessaires pour réaliser la vision.

Les pratiques organisationnelles: les pratiques et principes de fonctionnement doivent refléter les valeurs organisationnelles, sans quoi elles sont perdues; si une compagnie stipule que nos employés sont notre précieux atout, elles doivent à cet effet investir dans leurs ressources humaines et ce, de façon visible.

Les personnes: toute organisation a besoin des ressources humaines pour construire une culture cohérente qui partagent ses valeurs fondamentales raison pour laquelle les grandes entreprises dans le monde ont des politiques de recrutement strictes. Selon Charles Ellis « (the best firms are) fanatical about recruiting new employees who are just the more talented but also the best suited to a particular corporate culture»

L'histoire: chaque structure a une vie passée et une histoire qui les sont unique. Il est donc important de capitaliser son histoire pour bâtir une culture organisationnelle puissante, nous pouvons prendre pour exemple Coca cola avec la création du musée World of Coca cola et Atlanta ou en Steve Jobs avec sa fascination dans la calligraphie, l'imprégnant Apple d'une culture organisationnelle orientée vers l'esthétique.

Les lieux: un élément très important car façonne la culture organisationnelle. Que l'on veuille ou non, l'architecture a un impact sur les valeurs et les comportements; l'ignorer serait mettre en péril ses efforts pour bâtir une culture organisationnelle forte. La culture organisationnelle dans la présente étude en plus des valeurs, des pratiques organisationnelles, la vision et les personnes prendra aussi en compte la création du changement et la coordination et l'intégration. Définition

- Au XIX ième siècle, la notion de culture va évoluer et se définir en intégrant différentes approches (ce qui peut en expliquer la polysémie) et notamment :

- en anthropologie : «La culture est une configuration générale des comportements appris et de leurs résultats dont les éléments sont adoptés et transmis par les membres d'une société donnée » (Linton) – « La culture est l'ensemble des techniques, coutumes, institutions et croyances selon lesquelles les hommes vivent collectivement, de façon radicalement différentes selon les circonstances historiques ». (Tylor)

- En Sociologie la culture apparaît comme les représentations, des valeurs et des normes qui sont propres aux groupes sociaux « tout ce qui n'est pas la nature, tout ce qui est appris, le savoir, le savoir-faire, les mythes, etc., tout ce qui est transmis de génération en génération... » (Morin).

Depuis son émergence dans le discours populaire et celui des médias au cours des années 1980, le concept de culture organisationnelle a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs nord-américains. D'une part, les recherches issues des paradigmes de type interprétatif et ethnographique ont donné lieu à des travaux décrivant divers éléments de la culture tels que les codes, les symboles, les histoires et les sagas. D'autres chercheurs ont dirigé des études quantitatives pour mesurer et évaluer l'impact des éléments de la culture comme les valeurs et les croyances, notamment Cooke et Rousseau, Hofstede, Neuijen, Ohayv (Suzuki (1997, p. 148).

D'autres études ont tenté d'établir un lien entre la performance des organisations et leur culture organisationnelle. Denison et Mishra (1995, p. 220) ont démontré dans une étude combinant la théorie ancrée et le sondage que la culture organisationnelle peut avoir un impact sur l'efficacité d'une organisation. Certains traits culturels ont ainsi une corrélation positive avec l'efficacité organisationnelle. Les deux chercheurs ont ainsi établi un modèle théorique à partir de quatre caractéristiques: le degré de participation des membres d'une organisation, la cohérence des actions entreprises qui favorise une intégration et une coordination dans l'organisation, la capacité d'adaptation de l'organisation aux changements survenant dans son environnement externe et finalement, la poursuite d'une mission ayant des objectifs à la fois économiques et sociaux. Les deux chercheurs fournissent des exemples d'entreprises qui illustrent l'impact de ces traits culturels, notamment en situation de croissance. La compagnie aérienne People Express (PEX) constitue un exemple des conséquences d'une mauvaise adaptation à un environnement en mouvance jumelée à un manque de cohérence dans les pratiques des employés. Cette compagnie, qui rapportait des ventes de près de 1 milliard de dollars au milieu des années 1980, détenait une culture forte

qui s'appuyait, entre autres, sur des pratiques innovatrices sur le plan des ressources humaines. La vision des dirigeants consistait à créer un exemple pour l'industrie aérienne en ayant une culture où l'engagement et l'imputabilité favorisaient la réalisation des individus (Denison et Mishra, 1997, p. 210). L'entreprise a été achetée par un de ses compétiteurs à la fin des années 1980 après avoir connu plusieurs pertes. À l'époque, l'industrie aérienne était en mutation et les dirigeants n'ont pas tenu compte de ces changements. De plus, la cohérence des pratiques de PEX était difficile en raison des tensions existant entre les pilotes et les gestionnaires du service à la clientèle. Un autre exemple soumis par Denison et Mishra est la difficulté d'adaptation de Proctor and Gamble (P&G) et ce, malgré la présence d'une culture forte. La culture de cette entreprise est basée sur des façons de faire rigoureuses et méthodiques où les données demeurent à la base de toutes les décisions afin de développer un produit toujours supérieur. Cette culture est pourtant devenue un handicap dans certains secteurs, notamment l'alimentation, la santé et les produits de beauté où la rapidité et la souplesse sont des pré-requis face à de plus petites entreprises (*Ibid*, p. 211).

Denison et Mishra ont ainsi relevé les divers aspects de l'influence de la culture organisationnelle sur l'efficacité d'une entreprise. La culture organisationnelle peut avoir un impact sur la pérennité d'une organisation. Dans ce contexte, la question de la perpétuation de la culture organisationnelle est fondamentale. L'identification des voies de transmission d'une culture peut apporter des solutions face à la problématique de la pérennité de l'entreprise et de sa culture.

Selon Suzuki (1997, p. 148), peu d'études ont porté sur les mécanismes qui assurent la transmission de la culture organisationnelle. À ce sujet, deux recherches quantitatives menées par Harrison et Carroll (1991) et Suzuki (1997) offrent des visions limitées du phénomène. La première constitue une expérimentation par simulation informatisée à l'aide de données démographiques. Cette étude adopte un point de vue managérial et considère la transmission de la culture uniquement à travers des processus formels. Cependant, les chercheurs reconnaissent que les entreprises en situation de croissance font aujourd'hui face à un mouvement de personnel plus important ce qui nécessite que ces individus soient initiés efficacement à la culture. Dans ce contexte, la culture doit influencer le comportement des individus. La pérennité de la culture est selon ces auteurs avant tout une question de transmission (Harrison et Carroll, 1991, p. 553). La deuxième étude analyse des mécanismes informels à l'aide d'un sondage. Dans les deux cas, les méthodes utilisées ne permettent pas de saisir toute la complexité du phénomène. La transmission de la culture organisationnelle

se présente avant tout comme un acte communicationnel partagé entre des individus. Pour comprendre la complexité de cette action, l'auteur George Barnett a, pour sa part, développé une approche intégrée de la culture organisationnelle et circonscrit les moyens existants pour la transmettre dans une organisation. Dans cette optique, la culture constitue une propriété émergente des activités de communication des membres d'une organisation. Elle peut être décelée par diverses manifestations (Barnett, 1988, p. 101).

➤ Le rôle de la culture organisationnelle

-Elle contribue à maintenir l'organisation dans un état d'adéquation entre l'environnement externe et l'environnement interne (telle l'homéostasie)

-Elle contribue à mobiliser et à canaliser l'énergie collective sur les comportements et les actions qui permettront de demeurer en adéquation avec les attentes des principales parties prenantes

- Administrateur, clients, élèves, partenaires, fournisseurs, communauté, etc.

Dans la mesure du possible, stabiliser et contrôler son environnement, et prévoir ses fluctuations.

Faciliter la focalisation des écoles sur les besoins individuels et collectifs  
Faciliter l'innovation en respectant le cadre pédagogique du Conseil

Orienter les décisions prises par l'administration centrale en recourant à toutes les sources d'informations disponibles

-Encourager le recours aux résultats de recherches et aux données disponibles en collaboration

-Former et soutenir les directions d'école pour ce faire

-Agir comme modèle auprès du personnel scolaire

Appuyer ces recommandations aux conseillers scolaires en tirant profit des données probantes

-Faciliter les efforts vers l'orientation stratégique, les objectifs et les priorités du conseil scolaire et universitaire ;

- Encourager les élus à participer à l'établissement des objectifs généraux qui leur serviront à exercer leurs responsabilités ;

Reporting aux conseillers universitaires sur la progression ;

Placer le cheminement culturel, le souci de l'apprentissage et le bien-être des élèves et étudiants au cœur du processus décisionnel.

### **3.6 La théorie fonctionnaliste**

L'approche fonctionnaliste domine le domaine de la recherche en culture organisationnelle (Shockley-Zalabak, 1986, p. 196). Pour les tenants de ce courant théorique, la culture est une variable qui peut être manipulée et qui se manifeste sous diverses représentations et artefacts.

D'après Smircich (1983, p. 344), les chercheurs de ce courant s'attardent aux relations existant entre diverses variables pouvant assurer la survie de l'organisation afin d'en produire des modèles. Ainsi, les recherches issues de cette approche mettent l'accent sur l'élaboration de définitions, la mesure de variables, la relation de cause à effet et la généralisation du phénomène à l'étude (Shockley-Zalabak, 1986, p. 196). Les chercheurs de ce courant adoptent le point de vue de l'anthropologue Radcliffe Brown (1952) quant au rôle de la dimension culturelle dans la relation d'interdépendance entre l'organisation et son environnement. L'organisation vit ainsi dans une relation d'interdépendance avec son environnement « lequel commande des impératifs de conduite que les gestionnaires suscitent par des moyens symboliques » (Brunet et Savoie, 2000, p. 185). La culture, « par ses mécanismes adaptatifs, contribue d'une certaine façon à l'équilibre systémique de l'ensemble et ainsi, à l'efficacité de l'organisation ». Plus les croyances et les représentations liées à une culture organisationnelle sont partagées par ses membres, plus une organisation gagne en efficacité. Une culture organisationnelle peut ainsi être manipulée afin d'accroître le niveau d'engagement envers l'organisation et maintenir le moral des troupes. La culture contribue à rendre les opérations plus efficaces et productives (*Ibid*, p. 185). Pour leur part, Denison et Mishra (1995, p. 214) ont démontré la corrélation positive entre la culture d'une organisation et son efficacité et ce, en identifiant quatre traits culturels: le degré de participation des membres d'une organisation, la cohérence des actions entreprises qui favorise une intégration et une coordination dans l'organisation, la capacité d'adaptation de l'organisation aux changements survenant dans son environnement externe et

finalement, la poursuite d'une mission ayant des objectifs à la fois économiques et sociaux. Le degré de participation des membres d'une organisation se rapporte au fait que ces derniers s'approprient les réalisations de l'entreprise et ressentent une plus grande autonomie dans l'exercice de leurs fonctions. Les auteurs soutiennent que l'implication des membres contribue ainsi à une meilleure efficacité au plan décisionnel. « *Out of this ownership grows a greater commitment to the organization and a growing capacity to operate under conditions of autonomy. Increasing the input of organizational members is also seen as increasing the quality of decisions and their implementation* » (Denison et Mishra, 1995, p. 214). Les fondateurs jouent un rôle important dans cette identification à l'organisation. Denison et Mishra (*Ibid*, p. 214) s'appuient sur les constats de Schein (1985) quant au rôle du fondateur ou du leader. Ce dernier contribue à créer un esprit d'engagement chez les employés. « *Employee commitment is a requirement for a successful organization and this commitment must be earned by the founder or leader through vision, energy, sacrifice, and investment.* » Les actions des fondateurs forment une source d'inspiration pour leur personnel. Il en ressort une grande concordance entre les objectifs personnels des membres et ceux de l'organisation. En fait, les individus en viennent à intégrer leur propre définition de la réalité sociale de leur organisation et même si le processus est initié par le fondateur, il n'est pas pour autant décrit dans le détail (*Ibid*, p. 214)

Selon Denison et Mishra (1995, p. 214-215), la deuxième caractéristique est fondamentale dans une culture organisationnelle. Il s'agit de la cohérence des actions posées qui favorise une meilleure intégration et coordination dans l'ensemble de l'organisation. Dans certaines entreprises, cette cohérence est maintenue par des normes qui incitent les individus à adopter des comportements qui y sont conformes. D'autres organisations s'appuient plutôt sur l'omniprésence d'une mentalité qui donne lieu à l'émergence spontanée des valeurs propres à la culture donnée. L'existence d'un esprit de corps permet alors l'intégration et la coordination des actions dans l'organisation. Le troisième trait culturel se rapporte à l'idée de l'interdépendance de l'organisation et son environnement développée par l'anthropologue Radcliffe-Brown (1952).

Les chercheurs Denison et Mishra (1995, p. 215) ont identifié la capacité d'adaptation d'une organisation aux changements survenant dans son environnement comme étant reliée positivement à l'efficacité. Une entreprise efficace serait en mesure de développer des normes et des croyances lui permettant de demeurer à l'affût de son environnement. Les signaux captés par l'entreprise doivent alors se traduire en des changements

cognitifs, comportementaux et structuraux. En fait, les organisations qui valorisent l'adaptation présentent généralement des objectifs ambitieux, ont pour priorité la satisfaction de leur clientèle et font preuve d'innovation (*Ibid*, p. 215). Ce trait culturel se réfère à l'idée que la culture organisationnelle contribue d'une certaine façon à l'équilibre systémique de l'ensemble (Brunet et Savoie, 2000, p. 184). Les organisations efficaces ont pour dernière caractéristique la poursuite d'une mission économique et sociale (Denison et Mishra, 1995, p. 216). Les membres de l'organisation ont alors une vision claire de leur rôle et en viennent à donner un sens à leurs fonctions. Ainsi plusieurs auteurs s'entendent pour reconnaître deux avantages à la mission d'une organisation. Elle permet aux individus de comprendre la raison d'être de leur emploi. Ils ont de plus une bonne idée de la manière dont les actions doivent être entreprises dans « *First, a mission provides purpose and meaning, and a host of non economic reasons why the organization's work is important. Second, a sense of mission defines the appropriate course of action for the organization and its members*» (Denison et Mishra, 1995, p. 216). Finalement, l'absence d'une mission claire dans l'organisation entraîne une perte de sens pour les individus. Les chercheurs ont relevé que ces moments coïncident avec des pertes importantes au plan de l'efficacité. Nous avons ainsi rapporté les traits culturels associés à des organisations efficaces dans la perspective fonctionnaliste.

### **3.7 Les fonctions de la culture organisationnelle**

Plusieurs fonctions sont attribuées à la culture organisationnelle dans l'approche fonctionnaliste. Concrètement, les chercheurs mettent en relief les effets de la culture organisationnelle en lui attribuant des fonctions sur les plans social, identitaire, symbolique et stratégique.

#### ➤ Fonction de légitimation sur le plan social

La culture organisationnelle permet aux membres d'une organisation d'adopter les comportements ainsi que les modes d'interprétation et de décodage qui ont une légitimité dans leur organisation. Les membres sont alors en mesure de composer avec la réalité propre à leur organisation et peuvent ainsi faire face aux problèmes qui résultent de sa culture (Barnett et Meihua, 1997, p. 395)

En se référant à ces modèles, les individus parviennent à gérer les problèmes qui sont rattachés à la culture de leur organisation. Celle-ci est confrontée à des situations qui lui sont propres, par exemple son positionnement dans l'industrie, la baisse de sa notoriété, les

relations difficiles avec ses partenaires. Or, les solutions mises de l'avant doivent correspondre à la réalité vécue par les membres de l'organisation et c'est la culture organisationnelle qui tient un rôle-clé en ce domaine.

➤ Fonction identitaire

Dans chaque organisation, les membres occupent des fonctions qui les mènent à poser des actions devant refléter des valeurs. La culture organisationnelle fait le lien entre l'identité des membres au sein de l'organisation ainsi que leurs rôles et les valeurs qu'ils adoptent. «(...) *a culture provides its members with a hierarchical motivational structure that links their identity to culturally relevant roles and values.* » (*Ibid*, 1997, p. 395). Pour Deal et Kennedy (1982), la culture transmet littéralement une identité aux membres de l'organisation et crée ainsi un sentiment d'appartenance. Elle comble ainsi certains besoins d'ordre idéologique et intellectuel chez les individus. Les chercheurs fonctionnalistes s'entendent pour dire que la culture organisationnelle « facilite l'arrimage à quelque chose de plus grand que le soi du travailleur » (Brunet et Savoie, 2000, p.193).

➤ Fonction symbolique

La culture fournit également aux membres d'une organisation un cadre de référence symbolique qui régit leurs interactions sociales et la réalisation des objectifs à travers la production de significations culturelles (*Ibid*, p. 397). Ainsi, à divers moments de socialisation, les membres prennent connaissance des croyances et des représentations qui forment le cadre de référence symbolique de l'organisation. En fait, la culture organisationnelle vient donner un sens et une direction aux comportements des individus.

➤ Fonction stratégique

Selon Thévenet (1993) la culture a des répercussions sur le niveau d'efficacité de l'organisation sur plusieurs plans. Elle permet au gestionnaire d'accroître son bassin de connaissances au sujet de la réalité de l'organisation et elle alimente sa réflexion stratégique. La culture organisationnelle constitue ainsi un point de référence lors de la prise de décision pour envisager les chances de réussite ou d'échec d'une initiative.

- La dérive de la culture vers le quantitatif

Cette dérive du qualitatif vers le quantitatif constitue une quasi réfutation à la position épistémologique initiale « l'organisation 'est' une culture » à l'effet que la culture ne pouvait être mesurée par des instruments, qu'elle ne pouvait qu'être observée et interprétée (Calori et Sarnin, 1991; Chatman, 1991; Denison et Mishra, 1995; Gordon et DiTomaso, 1992; Hofstede, Neuijen, Ohayv et Sanders, 1990; Jermier, Slocum et Gaines, 1991). En 1991, Chagnon effectuant une recension des écrits portant sur 3154 publications apparaissant sous les rubriques *organizational culture* et *corporate culture*, découvre seulement 18 études quantitatives avec instruments de mesure, soit six millièmes du total. En 1999, les études empiriques représentent 10 % des écrits en culture de l'organisation.

### 3.8 Définition des concepts

La culture organisationnelle est un ensemble de croyances et d'hypothèses, de valeurs et de normes, ainsi que d'artefacts (de manifestations physiques, comportementales ou verbales) partagés, inconsciemment ou non, par les membres d'une organisation (Schein, 1985; Denison, 1996).

La culture organisationnelle selon Bourbeau, 2010 est l'ensemble des conditions de travail qui dynamisent ou non un groupe de personnes à donner le meilleur d'elles même dans l'accomplissement de leur tâche.

Pour E. Schein, auteur de «*Organizational Culture and Leadership*», 1985, dont la définition est largement reprise dans la littérature, il la considère comme un facteur de réussite pour l'entreprise et la définit comme suit : «un modèle d'assomptions de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes»

Selon M. Thévenet, auteur de «*La Culture d'entreprise*», on peut encore observer trois aspects qui permettent d'affiner et de mieux comprendre le sens de la définition.

-C'est un ensemble de références .Tout ce qui se passe dans une organisation résulte d'une appréciation de la réalité, d'une recherche de réactions appropriées, d'actions et de contrôles

.- C'est une notion de partage dans l'organisation Elle permet au manager de partager ses objectifs avec l'ensemble de l'entreprise

.- Les références sont construites tout au long de l'histoire de l'entreprise.

Pour Boisvert, la culture organisationnelle peut être considérée comme le style de vie global de l'entreprise.

L'organisation se définit comme étant un organisme, un groupe secondaire de personnes qui tous ou ensemble ont une conscience d'appartenir à une même entité collective opérant sur les mêmes activités pour un même objectif (Ngueutsa 2003)

Linton définit la culture comme est une configuration générale des comportements appris et de leurs résultats dont les éléments sont adoptés et transmis par les membres d'une société donnée.

Pour Tylor, la culture est l'ensemble des techniques, coutumes, institutions et croyances selon lesquelles les hommes vivent collectivement, de façon radicalement différentes selon les circonstances historiques

Selon Morin, la culture apparaît comme les représentations, des valeurs et des normes qui sont propres aux groupes sociaux « tout ce qui n'est pas la nature, tout ce qui est appris, le savoir, le savoir-faire, les mythes, etc., tout ce qui est transmis de génération en génération... »

Selon Spector (1986), la motivation est une caractéristique individuelle mais qui peut aussi apparaître dans la rencontre avec les travailleurs et les conditions environnementales.

Selon Dubois(1998) la psychologie des organisations est un ensemble de théories et de méthodes se proposant d'étudier l'interaction sociale dans le cadre spécifique et quotidien de l'organisation.

Pour Mballa, l'organisation est une entité complexe qui se démarque par la vie sociale effervescente ou coexistent les opinions, les idées, les sentiments, les attitudes, bref les perspectives et aspirations contradictoires.

La gestion peut être définie comme « l'ensemble des activités qui font le lien entre la sphère des politiques éducatives et celle des résultats obtenus, entre le niveau national et le niveau local, entre les moyennes et leurs distributions, entre les ressources et les acquisitions scolaires »

## **DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE ET OPERATOIRE**

## CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Selon Crotty (1998:3), La méthodologie de recherche est définie comme la stratégie, le plan d'action et le processus sous-jacent aux choix et à l'application de techniques de travail spécifiquement nommées méthodes.

### 4.1- Rappel de la question principale de recherche

Les scores en matière de culture organisationnelle des enseignants du supérieur au Cameroun diffèrent-ils significativement selon qu'ils évaluent leur implication à la fois dans les établissements publics et privés ?

- Rappel des facteurs principaux
  - La participation
  - La consistance
  - La faculté d'adaptation
  - Les missions

#### 4.1.1 Rappel des questions secondaires de recherche

Q1- La participation est-elle plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat ?

Q2-La consistance est-elle plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat ?

Q3- La faculté d'adaptation est-elle plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat ?

Q4-La mission est-elle plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat ?

#### **4.2 Formulation de l'hypothèse générale de recherche**

Les scores en matière de culture organisationnelle des enseignants du supérieur au Cameroun diffèrent significativement selon qu'ils évaluent leur implication à la fois dans les établissements privés et publics.

##### **4.2.1 Opérationnalisation de l'hypothèse générale**

-Les variables de l'hypothèse générale

- Variable indépendante: culture organisationnelle
- . Variable dépendante: Enseignement supérieur public et privé.

Comme la variable dépendante est l'effet observé par le chercheur, donc la cause est la variable indépendante. Elle reste stable dans ses modalités. La variable indépendante a des indicateurs alors que la question de recherche a des facteurs.

##### **4.2.2 Opérationnalisation des variables**

Les facteurs des questions de recherche spécifique

- La participation
- La consistance
- La faculté d'adaptation
  - La mission
  - Tableau récapitulatif du passage des facteurs aux variables des hypothèses secondaires.

Tableau 2 : Passage des facteurs aux variables des hypothèses secondaires

Variables	Modalités	Indicateurs	Indices
Culture organisationnelle	La participation	Met l'accent sur l'autonomisation, l'orientation de l'équipe et le développement des performances	L'autonomisation ; Orientation de l'équipe et le développement de la performance
	La consistance	Indique la valorisation des valeurs ; la coordination et l'intégration	La valorisation des valeurs ; la coordination et l'intégration
	La faculté d'adaptation	Créer le changement ; une approche vis-à-vis de la clientèle et organise l'apprentissage	Le changement ; une approche vis-à-vis de la clientèle et l'organisation de l'apprentissage
	Les missions	Vise l'orientation et l'intégration de l'équipe ; met l'accent sur les buts et les objectifs à atteindre et la vision de l'organisation et	Orientation et intégration de l'équipe ; buts et objectifs ; vision

➤ Les variables de l'étude

-Création du changement; approche vis-à-vis de la clientèle et l'organisation de l'apprentissage

-Orientation et intention stratégique; buts et objectifs et vision

-Autonomisation ; orientation de l'équipe et développement de la Performance

-Valeurs fondamentales; accords et coordination et interprétation

➤ Hypothèses de recherche

-HP1 L'autonomisation, l'orientation de l'équipe et le développement de la performance sont plus significatifs lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat

-HP2. Les valeurs fondamentales, les accords et la coordination et l'intégration sont plus significatifs lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat.

-HP3. La création du changement, l'approche vis-à-vis de la clientèle et l'organisation de l'apprentissage sont plus significatives lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat.

-HP4. L'orientation et l'intention stratégique, les buts et les objectifs, la vision sont plus significatifs lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat.

## **4.3 L'instrument de mesure**

### **4.3.1 Le questionnaire**

Le questionnaire étant l'instrument de mesure pour le présent sujet en vue du recueil d'informations pour comprendre et analyser des faits; a pour but de qualifier ou de quantifier la variable indépendante en terme de mesure. L'élaboration de tout questionnaire doit être précédé d'une formulation claire et précise du problème et des objectifs de l'étude car sans cela, le questionnaire serait descriptif et rébarbatif (Vilatte, 2007). Ainsi, l'analyse des résultats obtenus du questionnaire se basera sur l'explication détaillée de ces derniers en

mettant en évidence les facteurs qui les déterminent. En outre, on distingue les thèmes qui sont les variables indépendantes des hypothèses de recherche. Cet instrument est quantitatif et descriptif. La variable indépendante de l'hypothèse de recherche une est le thème du questionnaire deux ; la variable indépendante de l'hypothèse de recherche deux est le thème du questionnaire trois ; la variable indépendante de l'hypothèse de recherche trois est le thème du questionnaire quatre et enfin la variable indépendante de l'hypothèse de recherche quatre est le thème du questionnaire cinq.

#### **4.3.2 Le guide du questionnaire**

Il est composé des variables indépendantes de la question de recherche:

Dans ce cadre, ils sont dénommés les thèmes du questionnaire. Au même titre, les modalités posées constituent les questions respectivement posées aux répondants. On a la présentation suivante:

VI/HR→ Thème du questionnaire → items du questionnaire. VD/HR→ modalité de réponses→ réponses effective .Ce guide nous permet de construire la grille suivante:

Vu que le travail se poursuit avec un questionnaire préétabli il sera question de relever juste l'identification de répondant.

Thème 5 : Identification du répondant

61- Sexe

62-Ancienneté en tant qu'enseignant permanent d'université d'Etat

63-Nombre d'IPES dans lesquelles vous intervenez comme vacataire

64-Grade

65-situation matrimoniale

66-Engagement religieux

Notre instrument est constitué d'un guide constitué des variables et des thèmes avec des modalités et le questionnaire proprement dit sera à la fin du texte. En fin de compte, notre

questionnaire de recherche aura 5 thèmes donc un thème pour l'identification du répondant et quatre thèmes pour les questions de recherche.

### **4.3.3-Description du questionnaire**

Le questionnaire a été bâti à partir des indicateurs des variables de l'étude. Il est composé de trois parties principales: le préambule, la partie principale et l'expression de gratitude.

#### ➤ Corps du questionnaire

Le présent questionnaire compte 66 items répartis en 5 parties. Dans la première section, les questions sont relatives à la participation et sont au nombre de 15 (de 1 à 15). La deuxième partie est relative à la consistance et comprend 15 items (de 16 à 30). La troisième section traite de la faculté d'adaptation et comporte 15 items (de 31 à 45). La quatrième partie est focalisée sur les missions en a 15 aussi (de 44 à 67) et la cinquième est réservée à l'identification du répondant ou enquêté et contient six questions (de 60 à 66)

### **4.4 Cadre opératoire.**

Le cadre opératoire, permet de mettre en exergue des opérations traversées pour obtenir les résultats liés aux données du terrain.

#### **4.4.1 Validité du questionnaire.**

Selon Michel (1988:80), on considère valide la recherche qui débouche sur les conclusions auxquelles, il est possible d'accorder un crédit, avec une confiance raisonnable, parce qu'elles donnent une image authentique du problème analysé, compte tenu du type de méthode d'acquisition des connaissances adoptées ou du type d'interrogation du chercheur. Ceci étant, la présente étude, va s'appuyer sur deux types de validités: la validité interne et la validité externe.

- La validité interne.

Il s'agit de la cohérence interne du questionnaire; cette cohérence est fournie par le thème et les modalités de réponses aux questions.

Elle concerne uniquement sa valeur face aux diverses facettes contenues à l'intérieur de son propre cadre et de ses propres objectifs Michel (ibid.). Dans le cadre de la présente étude,

elle va mesurer la cohérence, la manière dont les facteurs ont été menés. A cet égard, la présente étude est parti de la question de recherche, qui a déclenché le facteur principal de la dite question. Ce facteur, qui était la variabilité de la culture organisationnelle dans l'enseignement supérieur au Cameroun. Par la suite, ce facteur a permis de dégager quatre facteurs secondaires. Il s'agit de:

- La participation
- La consistance
- La faculté d'adaptation
- Les missions

Ces quatre facteurs ont de ce fait permis de construire les questions de recherche secondaires, ainsi que de fixer les objectifs de cette étude. Dans la partie méthodologique de ladite étude, il a été nécessaire de rappeler la question principale de recherche qui est la suivante : les scores en matière de culture organisationnelle des enseignants du supérieur au Cameroun diffèrent ils significativement selon qu'ils évaluent leur implication à la fois dans les établissements publics et privés ? Ladite question a nécessité le rappel des facteurs pertinent, précédemment cités. D'où l'intervention de l'hypothèse générale à savoir: Les scores en matière de culture organisationnelle des enseignants du supérieur au Cameroun diffèrent significativement selon qu'ils évaluent leur implication à la fois dans les établissements privés et publics. C'est ainsi que sont dégagées les deux variables, la VD qui est l'enseignement du supérieur public et privé, avec pour modalité l'échelle de DENISSON (d'accord, pas d'accord.....), et la VI qui est la culture organisationnelle qui aura pour modalité et ou items, les questions de recherche.

Dans la manipulation de la variable indépendante précédemment mentionnée, les facteurs pertinents ont permis de déduire trois indicateurs par facteur qui sont devenus les variables indépendantes des hypothèses secondaires. Cela c'est observé dans le tableau récapitulatif que la présente étude rappelle ci-dessous.

- Tableau récapitulatif du passage des facteurs aux variables des hypothèses secondaires.

En fin, après avoir construit et opérationnalisation les variables indépendantes des hypothèses de recherche, lesdites variables ont alors constitué les thèmes du questionnaire. Il faut rappeler que la présente étude a dégagé cinq thèmes donc, un thème pour l'identification du répondant et quatre autres thèmes principaux qui découlent du facteur principal de la question de recherche. Tout compte fait, c'est suite à cette présentation que la présente étude peut mesurer sa cohérence interne qui va de la question de recherche jusqu'à l'instrument de mesure qui est le questionnaire.

- La validité externe

La pré-enquête été utilisée pour la validité externe de notre instrument de collecte des données. Elle a constituée à faire une première descente sur le terrain pour tester l'instrument de collecte des données de la présente étude à savoir le questionnaire. Ceci dans le but de détecter les questions qui, prêtent à confusion. Concrètement, un échantillon autre, mais très réduit et ayant les même caractéristiques que l'échantillon de l'étude choisi. Ainsi notre pré-enquête a eu lieu au sein de l'université de Yaoundé I ou ont été distribué des questionnaires à dix enseignants. Cette descente a permis d'apporter certaines modifications au questionnaire initial de la présente étude ; les questions ou les items que les répondants ont trouvés ambigus ont été reformulé. La pré-enquête nous a donc permis d'apprécier à sa juste valeur le degré de coopération lors de l'enquête définitive

#### **4.4.2 Les Participants**

Pour la présente étude, les sujets concernés sont les enseignants permanents à l'université publique (Yaoundé I) et vacataires dans les IPES (Yaoundé).

Il est cependant nécessaire de rappeler que la population de la présente étude est hétérogène puisqu'elle est constituée des enseignants de sexe mixtes (masculins et féminins).

Pour la dite étude nous avons 30% de femme et 70% d'homme, au niveau de leur grade , il y'a 12% de professeur titulaire des université, 12,5% des maîtres de conférence,35,5 chargés de cours et 40% des assistants ;parlant de la situation matrimoniale la présente étude présente 55% de l'échantillon marié, 15% de fiancé, 10% de répondants vivant en union libre et 20% de célibataire ;en ce qui concerne leur engagement religieux, 40% sont très engagés, 47,5% sont peu engagés 7,5% ne sont pas engagé et 5% ne sont pas du tout engagé.

#### **4.4.3 Technique de collecte des données (validité et fiabilité)**

Grawitz (1990 :352) considère la technique comme « un moyen d'atteindre un but situé au niveau des faits, des étapes pratiques. Pour y arriver, il faut un outil pour récolter les données nécessaires à la recherche ». A cet effet, la présente étude retient comme instrument le questionnaire. Dans cette investigation scientifique, l'enquête sur le terrain à Yaoundé 1 a été une phase très importante bien que pas facile car les sujets étaient parfois retissants et donnaient des rendez-vous qu'ils ne respectaient pas toujours, mais c'est grâce à elle que nous avons obtenu des données nécessaires à l'étude que nous présenterons au chapitre suivant.

#### **4.4.4 Instrument de la collecte des données**

L'outil de la collecte des données de cette étude est le questionnaire. Cet outil de collecte des données a été élaboré en fonction de la question principale de recherche, des questions spécifiques et des hypothèses de l'étude.

Au cours de l'élaboration du dit questionnaire, nous avons d'abord répondu aux questions suivantes : quelles informations devons-nous recueillir ? Auprès de qui devons-nous le faire ? et comment nous le ferons ? et ensuite nous avons mis sur pied notre questionnaire à partir de nos quatre hypothèses en les subdivisant en deux parties ; la première consiste à poser les questions sur l'enquête proprement dite et la seconde les informations sur l'identification du répondant.

#### **4.4.5 Méthode d'investigation sur le terrain**

##### **➤ Pré-enquête**

Elle interroge la manière donc les sujets ont compris l'instrument de mesure. Il s'agit dans le cas de la présente étude, de l'administration du questionnaire. Elle a porté sur une dizaine de sujets (enseignants permanents à l'université de Yaoundé 1 et vacataires dans les IPES) expérimentaux pris au hasard à l'université de Yaoundé 1. A l'issue de ce pré-test, il a été montré que le dit outil a été bel et bien à la hauteur des sujets expérimentaux. Aussi, les informations attendues seront données sans aucune difficulté.

Pour ces enseignants, il était question dans la première partie de répondre aux questions et la seconde une sollicitation sur leur identité à savoir : le genre, nombre d'année

d'enseignement en tant que permanent, le nombre d'IPES dans lesquels il ou elle intervient, le grade, la situation matrimoniale et enfin l'engagement religieux.

➤ Collecte des données

Cette étape s'est déroulée dans la ville de Yaoundé du 19 Décembre 2016 au 14 Février 2017.

Il a été question à cette phase de distribuer individuellement le questionnaire à tous les enseignants permanents à l'université de Yaoundé 1 et vacataires dans les IPES recensés au préalable choisis dans l'échantillon, en leur expliquant brièvement la consignes portées à l'entête du formulaire.

## CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES DONNEES, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Ce chapitre est consacré à la présentation brute des données obtenues, à l'analyse et à l'interprétation des résultats. De manière précise, il s'agit de procéder à la description des tendances se dégageant de la lecture des groupe de réponses par items afin d'affirmer ou d'infirmer les hypothèses formulées dans les chapitres antérieurs.

### 5.1. PRESENTATION ET ANALYSES DES DONNEES

#### 5.1.1-Participation

- Autonomisation

**Tableau3 :** Implication au travail

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
La plupart des employés sont fortement impliqués dans leur travail.	<b>Public</b>	3,40	40	1,008	,159
	<b>Privé</b>	4,13	40	,791	,125

« La plupart des employés sont fortement impliqués dans leur travail. » est la première assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension « Autonomisation ». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 4,13 (\pm ,791)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,40 (\pm 1,008)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 60% des enseignants interrogés sont d'avis que la plupart des employés dans les institutions publiques sont impliqués dans le travail ; alors qu'ils sont 80% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel l'implication est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = - 3, 827$  ;  $ddl = 39$  ;  $p < ,000$ ). Il semble donc que l'implication au travail est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 4 ; décision et disponibilité de l'information**

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Les décisions sont habituellement prises là où il y a disponibilité de la meilleure information.	<b>Public</b>	3,23	40	1,050	,166
	<b>Privé</b>	3,75	40	,776	,123

«Les décisions sont habituellement prises là où il y a disponibilité de la meilleure information.» est la deuxième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension « Autonomisation». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,75 (\pm ,776)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,23 (\pm 1,050)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 42,5% des enseignants interrogés sont d'avis que la plupart des employés dans les institutions publiques sont impliqués dans le travail ; alors qu'ils sont 55% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel Les décisions sont habituellement prises là où il y a disponibilité de la meilleure information.et que dans le public ( $t = -3,365$ ; ddl = 39 ;  $p < ,002$ ). Il semble donc que les décisions sont habituellement prises là où il y a disponibilité de la meilleure information dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 5 ; Partage de l'information**

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
L'information est largement partagée afin que tout le monde puisse obtenir l'information dont il a besoin quand besoin se fait ressentir.	<b>Public</b>	2,98	40	1,143	,181
	<b>Privé</b>	3,70	40	1,037	,164

«L'information est largement partagée afin que tout le monde puisse obtenir l'information dont il a besoin quand besoin se fait ressentir. » est la troisième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension « Autonomisation». La moyenne de

l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,53 (\pm ,933)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,98 (\pm 1,143)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 60% des enseignants interrogés sont d'avis que l'information est partagée dans les institutions publiques; alors qu'ils sont 80% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel l'implication est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = - 3,206$  ; ddl = 39 ;  $p < ,003$ ). Il semble donc que l'implication au travail est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 6 :** Impact positif

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Tout le monde croit qu'il peut avoir un impact positif	<b>Public</b>	3,50	40	1,143	,181
	<b>Privé</b>	3,70	40	1,037	,164

«Tout le monde croit qu'il peut avoir un impact positif. » est la quatrième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension « Autonomisation ». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,73 (\pm ,1,037)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,50 (\pm 1,086)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 60% des enseignants interrogés sont d'avis que l'information est partagée dans les institutions publiques; alors qu'ils sont 80% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel l'impact positif est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = - 1,711$  ; ddl = 39 ;  $p < ,095$ ). Il semble donc que l'impact positif est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 7 :** Organisation est progressive et implication de tous dans le processus

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
L'organisation de l'entreprise est progressive et implique à certain degré tout le monde dans le processus.	<b>Public</b>	3,65	40	1,122	,177
	<b>Privé</b>	3,43	40	,958	,151

«L'organisation de l'entreprise est progressive et implique à certain degré tout le monde dans le processus. » est la cinquième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension « Autonomisation » La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le public ( $\bar{X} = 3,65(\pm ,1,122)$ ) par rapport à celle du privé ( $\bar{X} = 3,43 (\pm ,904)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 60% des enseignants interrogés sont d'avis l'information est partagée dans les institutions privé; alors qu'ils sont 80% à l'affirmer concernant le publique. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel Organisation progressive et l'implication de tous dans le processus plus grand dans le public que dans le privé ( $t = - 1,177$  ;  $ddl = 39$  ;  $p < ,246$ ). Il semble donc que la progression et l'implication de tous dans le processus est plus intense dans les universités d'État que dans les IPES.

➤ L'orientation de l'équipe

**Tableau 8 :** La coopération à travers différents départements

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
La coopération à travers différents départements de l'organisation est vivement encouragée	<b>Public</b>	3,45	40	,904	,143
	<b>Privé</b>	3,40	40	1,194	,189

«La coopération à travers différents départements de l'organisation est vivement encouragée. » est la première assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Orientation de l'équipe »La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,4(\pm 1,127)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,4((\pm ,904)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 60% des enseignants interrogés sont d'avis l'information est partagée dans les institutions publiques; alors qu'ils sont 80% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel Organisation progressive et l'implication de tous dans le processus plus grand dans le privé que dans le public ( $t = ,388$  ;  $ddl = 39$  ;  $p < ,700$ ). Il semble donc que la coopération à travers différents départements est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État

**Tableau 9 :** Le travail en équipe

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Les gens travaillent comme s'ils font partie d'une équipe	<b>Public</b>	2,75	40	1,127	,178
	<b>Privé</b>	3,43	40	1,299	,205

«Les gens travaillent comme s'ils font partie d'une équipe » est la deuxième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Orientation de l'équipe ». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,43(\pm 1,127)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,75(\pm ,904)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 42,5% des enseignants interrogés sont d'avis que l'information est partagée dans les institutions publiques; alors qu'ils sont 70% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel l'organisation progressive et l'implication de tous dans le processus est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = -3,478$ ; ddl = 39 ;  $p < ,001$ ). Il semble donc que la coopération à travers différents départements est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 10 :** La collaboration et la hiérarchie

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Les gens travaillent comme s'ils font partie d'une équipe	<b>Public</b>	3,00	40	1,177	,186
	<b>Privé</b>	3,30	40	1,091	,172

«La collaboration, plutôt que hiérarchie, est utilisée pour aboutir au travail fait.» est la troisième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Orientation de l'équipe ». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,30(\pm 1,091)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,00(\pm 1,177)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 57,5% des enseignants interrogés sont d'avis que l'information est partagée dans les institutions publiques; alors qu'ils sont 77,5% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel l'organisation progressive et

l'implication de tous dans le processus est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = -1,412$ ;  $ddl = 39$  ;  $p < ,166$ ). Il semble donc que la collaboration et la hiérarchie ne sont pas significativement différentes dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 11 :** Le travail en équipe comme bases fondamentales

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Les équipes sont nos bases fondamentales	<b>Public</b>	2,73	40	1,109	,175
	<b>Privé</b>	3,45	40	,932	,147

« Les équipes sont nos bases fondamentales. » est la quatrième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension « orientation de l'équipe ». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,45 (\pm ,932)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,73 (\pm 1,109)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 50% des enseignants interrogés sont d'avis que la plupart des employés dans les institutions publiques sont impliqués dans le travail ; alors qu'ils sont 80% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel l'implication est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = - 3, 243$  ;  $ddl = 39$  ;  $p < ,002$ ). Il semble donc que l'implication au travail est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 12 :** Organisation du travail

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
10. Le travail est organisé afin que chaque personne puisse voir le rapport entre son travail et les buts de l'organisation.	<b>Public</b>	2,83	40	1,174	,186
	<b>Privé</b>	3,30	40	1,043	,165

«Le travail est organisé afin que chaque personne puisse voir le rapport entre son travail et les buts de l'organisation. . » est la cinquième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension « Orientation de l'équipe ». La moyenne de l'échantillon est

supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,30 (\pm 1,043)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,83 (\pm 1,174)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 67,5% des enseignants interrogés sont d'avis que la plupart des employés dans les institutions publiques sont impliqués dans le travail ; alors qu'ils sont 75% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel l'organisation du travail est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = - 2,967$  ; ddl = 39 ;  $p < ,005$ ). Il semble donc que l'implication au travail est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

➤ Développement de la performance

**Tableau 13 :** Délégation de l'autorité

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
L'autorité est déléguée afin que les gens puissent agir indépendamment	<b>Public</b>	2,93	40	1,118	,177
	<b>Privé</b>	2,48	40	,987	,156

« L'autorité est déléguée afin que chacun puisse agir indépendamment. » est la première assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension « Développement de la performance ». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 2,48 (\pm ,987)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,93 (\pm 1,118)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 55,0% des enseignants interrogés sont d'avis que l'autorité est déléguée afin que le personnel puisse agir indépendamment dans les institutions publiques; alors qu'ils sont 45,0% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel l'organisation du travail est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = 2,096$  ; ddl = 39 ;  $p < ,043$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau de la délégation de l'autorité dans les universités d'État et dans les IPES.

**Tableau 14 :** Amélioration de la performance

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
La "force au banc"(performance des personnes) est constamment améliorée.	<b>Public</b>	3,00	40	1,113	,160
	<b>Privé</b>	3,18	40	1,010	,160

«La "force au banc"(performance des personnes) est constamment améliorée. » est la deuxième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension « Développement de la performance». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,18(\pm ,987)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,00 (\pm 1,118)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 67,5% des enseignants interrogés sont d'avis que l'autorité est déléguée afin que le personnel puisse agir indépendamment dans les institutions publiques; alors qu'ils sont 77,5% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel l'amélioration de la performance est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = 1,418$ ;  $ddl = 39$  ;  $p < ,164$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau de la délégation de l'autorité dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 15 :** Investissement dans la compétence des employés

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Il y a l'investissement continu dans la compétence des employés	<b>Public</b>	3,35	40	,949	,150
	<b>Privé</b>	3,58	40	,813	,129

«Il y a l'investissement continu dans la compétence des employés. » est la troisième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension « Développement de la performance». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,58(\pm ,813)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,35 (\pm ,949)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 80% des enseignants interrogés sont d'avis qu'il y a l'investissement continu de la

compétence des employés dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 92,5% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel l'investissement dans la compétence des employés est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = - 1,245$  ddl = 39 ;  $p < ,221$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau de l'investissement continu de la performance dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 16 :** La capacité du personnel et compétitivité

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Les capacités des personnes sont vues comme une source importante d'avantage compétitif	<b>Public</b>	3,28	40	,933	,148
	<b>Privé</b>	3,90	40	,928	,147

«Les capacités des personnes sont vues comme une source importante d'avantage compétitif.» est la quatrième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension « Développement de la performance ». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,90(\pm ,928)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,28 (\pm ,933)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 80% des enseignants interrogés sont d'avis qu'il y a l'investissement continu de la compétence des employés dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 92,5% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel la capacité du personnel et la compétitivité est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = - 3,379$  ddl = 39 ;  $p < ,002$ ). Il semble donc que la capacité du personnel et la compétitivité est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 17 :** Manque de compétences

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Les problèmes surviennent souvent parce que nous n'avons pas les compétences nécessaires pour faire le travail	<b>Public</b>	2,80	40	1,244	,197
	<b>Privé</b>	3,08	40	1,289	,204

«Les problèmes surviennent souvent parce que nous n'avons pas les compétences nécessaires pour faire le travail» est la cinquième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Développement de la performance». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,08(\pm 1,289)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,80 (\pm 1,244)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 50% des enseignants interrogés sont d'avis qu'il y a un manque de compétence des employés dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 67,5% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel la capacité du personnel et la compétitivité est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = ; - 1,358$  ddl = 39 ;  $p < ,182$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau du manque de compétence dans les IPES comme dans les universités d'État.

### 5.1.2-La consistance

- Valorisation des valeurs fondamentales

**Tableau 18 :** Les directeurs vivent ce qu'ils prêchent

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Les chefs et directeurs "vivement ce qu'ils prêchent	<b>Public</b>	2,43	40	1,152	,182
	<b>Privé</b>	2,70	40	1,324	,209

«Les chefs et directeurs vivent ce qu'ils prêchent» est la première assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Valeurs fondamentales ». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,70(\pm 1,324)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,43 (\pm 1,152)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 50% des enseignants interrogés sont d'avis que les directeurs vivent ce qu'ils prêchent dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 52,5% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel la participation des directeurs est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = ; - 1,602$  ddl = 39 ;  $p < ,117$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau de la participation des directeurs dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 19 :** Le style de gestion

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Il y a un style de gestion caractéristique et un ensemble distinct d'entraînements sur la gestion	<b>Public</b>	3,15	40	,770	,122
	<b>Privé</b>	3,18	40	1,083	,171

«Il y a un style de gestion caractéristique et un ensemble distinct d'entraînements sur la gestion» est la deuxième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Valeurs fondamentales ». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,18(\pm 1,083)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,15 (\pm ,770)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 77,5% des enseignants interrogés sont d'avis qu'il y'a un style de gestion propre aux les institutions publiques ; alors qu'ils sont 67,5% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel le style de gestion est plus grande dans le public que dans le privé ( $t = ; - ,138$  ddl = 39 ;  $p < ,891$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau style de gestion dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 20 :** Les valeurs claires et logiques

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Il y a un ensemble de valeurs clair et logique qui gouverne la manière dont les affaires sont faites	<b>Public</b>	3,45	40	,959	,152
	<b>Privé</b>	3,23	40	1,143	,181

«Il y a un ensemble de valeurs claires et logique qui gouverne la manière dont les affaires sont faites» est la troisième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Valeurs fondamentales ». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,23(\pm 1,143)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,45 (\pm ,949)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 85,0% des enseignants interrogés sont d'avis qu'il y'a un ensemble de valeurs claires et logiques qui gouvernent la manière dont les choses sont faites dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 72,5% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel les valeurs claires et logiques qui gouvernent la manière dont les choses sont faites est plus grande dans le public que dans le privé ( $t = ; 1,270$  ddl = 39 ;  $p < ,212$ ). Il semble donc qu'il n y a pas une différence significative au niveau des valeurs claires et logique style dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 21 :** Ignorance des valeurs fondamentales

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Ignorer des valeurs fondamentales vous causera des ennuis	<b>Public</b>	3,40	40	1,172	,185
	<b>Privé</b>	3,58	40	,958	,151

«Ignorer les valeurs fondamentales vous causera des ennuis» est la quatrième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Valeurs fondamentales ». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,58(\pm ,958)$ ) par

rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,40 (\pm 1,172)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 72,5% des enseignants interrogés sont d'avis que l'ignorance des valeurs fondamentales peuvent causer des ennuis dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 87,5% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel l'ignorance des valeurs est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = -1,096$ ;  $ddl = 39$  ;  $p < ,280$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau de l'ignorance des valeurs dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 22 : Le code éthique pour guider le comportement**

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Il y a un code éthique qui guide notre comportement et distingue le bien du mal	<b>Public</b>	3,68	40	,997	,158
	<b>Privé</b>	3,63	40	,952	,151

«Il y a un code éthique qui guide notre comportement et distingue le bien du mal» est la cinquième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Valeurs fondamentales». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,63 (\pm ,952)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,68 (\pm ,997)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 82,5% des enseignants interrogés sont d'avis qu'il existe un code éthique qui guide le comportement dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 90,0% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel il y'a un code éthique qui guide le comportement et distingue le bien du est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = ,339$ ;  $ddl = 39$  ;  $p < ,736$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau du code éthique dans les IPES comme dans les universités d'État.

➤ Accords

**Tableau 23 :** Quand les désaccords surviennent, nous travaillons difficilement pour atteindre les solutions « gagnant-gagnant »

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Quand les désaccords surviennent, nous travaillons difficilement pour atteindre les solutions "gagnant-gagnant	<b>Public</b>	3,85	40	1,051	,166
	<b>Privé</b>	3,93	40	,888	,140

«Quand les désaccords surviennent, nous travaillons difficilement pour atteindre les solutions « gagnant-gagnant» est la première assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Accord». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,93(\pm ,888)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,85 (\pm 1,051)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 90,0% des enseignants interrogés sont d'avis que lorsque les désaccords surviennent on travail difficilement gagnant-gagnant dans les institutions publiques ; et aussi, ils sont 90,0% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel lorsque les désaccords surviennent, ils travaillent difficilement pour atteindre les solutions « gagnant-gagnant » est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = ,386$ ;  $ddl = 39$  ;  $p < ,701$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau des désaccords dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 24 :** Culture forte

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Il y a une culture "forte."	<b>Public</b>	2,60	40	1,057	,167
	<b>Privé</b>	3,23	40	1,143	,181

«Il y a une culture "forte."» est la deuxième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Accord». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,23(\pm 1,143)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,60 (\pm 1,057)$ ). Il

se trouve d'ailleurs que 37,5% des enseignants interrogés sont d'avis qu'il y'a une culture forte dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 77,5% à l'affirmer concernant privé. . L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel la culture forte est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = - 4,150$ ddl = 39 ;  $p < ,000$ ). Il semble donc que la culture forte est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 25 :** Consensus sur les questions difficiles

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
C'est facile d'atteindre le consensus, même sur les questions difficiles	<b>Public</b>	2,93	40	,997	,158
	<b>Privé</b>	3,40	40	1,150	,182

«C'est facile d'atteindre le consensus, même sur les questions difficiles"» est la troisième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Accord». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,40(\pm 1,150)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,93 (\pm ,997)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 62,5% des enseignants interrogés sont d'avis que c'est facile d'atteindre le consensus même sur les questions difficiles dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 82,5% à l'affirmer concernant privé. . L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel la culture forte est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = ; - 2,896$ ddl = 39 ;  $p < ,006$ ). Il semble donc qu'il est plus facile d'atteindre le consensus dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 26 :** Les problèmes rencontrés pour arriver à un accord sur les problèmes clés

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Nous avons souvent un problème pour arriver à un accord sur les questions clés	<b>Public</b>	3,88	40	,992	,157
	<b>Privé</b>	3,68	40	1,118	,177

«Nous avons souvent un problème pour arriver à un accord sur les questions clés» est la quatrième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Accord». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,68(\pm 1,118)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,88(\pm ,992)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 90,0% des enseignants interrogés sont d'avis qu'ils rencontrent souvent les problèmes pour arriver à un accords sur les questions dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 85,0% à l'affirmer concernant privé. . L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel les problèmes rencontrés pour arriver à un accord sur les problèmes clés est plus grand dans le public que dans le privé ( $t = ; 1,309$  ;  $ddl = 39$  ;  $p < ,198$ ). ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau des problèmes rencontrés dans les IPES comme dans les universités d'État.

➤ Coordination et intégration

**Tableau 27 :** Accords clairs au sujet de la manière de faire les choses

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Il y a un accord clair au sujet du bon chemin et le chemin mal de faire des choses	<b>Public</b>	3,08	40	,829	,131
	<b>Privé</b>	3,48	40	1,132	,179

«Il y a un accord clair au sujet du bon chemin et le mauvais chemin de faire des choses» est la cinquième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Accord». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,48(\pm 1,132)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,08(\pm ,829)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 80,0% des enseignants interrogés sont d'avis qu'ils Il y a un accord clair au sujet du bon chemin et le chemin mal de faire les choses dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 82,5% à l'affirmer concernant privé. . L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel il y'a accords clairs au sujet de la manière de faire les choses est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = ; -2,810$   $ddl = 39$  ;  $p < ,008$ ). ) Il semble donc que les accords au sujet de la manière de faire les choses est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 28 :** Approche du travail

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Notre approche de travail est très logique et prévisible	<b>Public</b>	3,33	40	,971	,154
	<b>Privé</b>	3,55	40	1,131	,179

«Notre approche de travail est très logique et prévisible» est la première assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Coordination et Intégration». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,55(\pm 1,131)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,33(\pm ,971)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 80,0% des enseignants interrogés sont d'avis qu'ils Il y a une approche du travail dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 72,5% à l'affirmer concernant privé. . L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel les accords clairs au sujet de la manière de faire les choses est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = ; -1,548$  ddl = 39 ;  $p < ,130$ ). ) Il semble donc qu'il n y a pas une différence significative au niveau de l'approche du travail dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 29:** Les différents départements de l'organisation partagent une perspective commune.

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Les personnes de différents départements de l'organisation partagent une perspective commune	<b>Public</b>	3,00	40	,847	,134
	<b>Privé</b>	3,53	40	1,037	,164

«Les personnes de différents départements de l'organisation partagent une perspective commune» est la deuxième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Coordination et Intégration». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,53(\pm 1,037)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,00(\pm ,847)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 70,0% des enseignants interrogés sont d'avis que les différents

départements de l'organisation partagent une perspective commune dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 90,0% à l'affirmer concernant privé. . L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel les personnes de différents départements de l'organisation partagent une perspective commune est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = -2,634$  ddl = 39 ;  $p < ,012$ ). ) Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau du partage des perspectives communes dans différents départements dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 30:** Coordination des projets

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
C'est facile de coordonner des projets à travers différents départements de l'organisation	<b>Public</b>	3,25	40	,870	,138
	<b>Privé</b>	3,45	40	1,011	,160

«C'est facile de coordonner des projets à travers différents départements de l'organisation» est la troisième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Coordination et Intégration». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,45(\pm 1,011)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,25 (\pm ,870)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 77,5% des enseignants interrogés sont d'avis que C'est facile de coordonner des projets à travers différents départements de l'organisation dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 75,5% à l'affirmer concernant privé. . L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel il est facile de coordonner des projets à travers différents départements de l'organisation est plus grand dans le public que dans le privé ( $t = -1,071$  ddl = 39 ;  $p < ,0291$ ). ) Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau de la coordination dans différents départements dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 31 :** coordination des travailleurs

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Travailler avec quelqu'un d'un autre département de cette organisation est comme travailler avec quelqu'un d'une organisation différente	<b>Public</b>	3,08	40	1,185	,187
	<b>Privé</b>	3,45	40	1,037	,164

«Travailler avec quelqu'un d'un autre département de cette organisation est comme travailler avec quelqu'un d'une organisation différente» est la quatrième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Coordination et Intégration». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,45(\pm 1,037)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,08(\pm ,1,185)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 65,0% des enseignants interrogés sont d'avis que travailler avec quelqu'un d'un autre département de cette organisation est comme travailler avec quelqu'un d'une organisation différente dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 82,5% à l'affirmer concernant privé. . L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel il est facile de coordonner des projets à travers différents départements de l'organisation est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = ; -2,152$  ddl = 39 ;  $p < ,038$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau de la coordination des travailleurs dans les IPES comme dans les

**Tableau 32 :** Un bon alignement de buts sur les niveaux.

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Il y a un bon alignement de buts sur les niveaux	<b>Public</b>	2,95	40	,815	,129
	<b>Privé</b>	3,43	40	,781	,123

«Il y a un bon alignement de buts sur les niveaux» est la cinquième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Coordination et Intégration». La moyenne

de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,43(\pm ,781)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,95(\pm ,815)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 70,0% des enseignants interrogés sont d'avis qu'il y a un bon alignement de buts sur les niveaux dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 90,0% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel il y a un bon alignement de buts sur les niveaux est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = ; -2,829$  ddl = 39 ;  $p < ,007$ ). ) Il semble donc que le bon alignement de buts sur les est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

### 5.1.3-Faculté d'adaptation

- Créer le changement

**Tableau 33 :** La façon de faire les choses

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
La façon dont les choses sont faites est très flexible et facile à changer	<b>Public</b>	2,88	40	,911	,144
	<b>Privé</b>	3,40	40	1,150	,182

«La façon dont les choses sont faites est très flexible et facile à changer» est la première assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Créer un changement». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,40(\pm 1,150)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,88(\pm ,911)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 62,5% des enseignants interrogés sont d'avis sur la flexibilité dont les choses sont faites dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 75,2% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel la façon dont les choses sont faites est très flexible et facile à changer est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = ; -2,515$  ddl = 39 ;  $p < ,016$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau de la flexibilité dont les choses sont faites dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 34 :** Nous répondons bien aux concurrents et aux autres changements dans le monde d'affaire

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Nous répondons bien aux concurrents et aux autres changements dans le monde d'affaire	<b>Public</b>	2,83	40	1,217	,192
	<b>Privé</b>	3,63	40	1,055	,167

«Nous répondons bien aux concurrents et aux autres changements dans le monde d'affaire» est la deuxième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Créer un changement». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,63(\pm 1,055)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,83(\pm ,1217)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 47,5% des enseignants interrogés sont d'avis sur les bonnes réponses aux concurrents et aux autres changements dans le monde dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 87,5% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel les bonnes réponses aux concurrents sont plus grandes dans le privé que dans le public ( $t = ; -3,185$  ddl = 39 ;  $p < ,003$ ). ) Il semble donc que les bonnes réponses aux concurrents et aux autres changements dans le monde sont plus intenses dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 35 :** Nouvelles façons et amélioration du travail

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
De façons nouvelles et améliorées de travailler sont continuellement adoptées	<b>Public</b>	3,38	40	,952	,151
	<b>Privé</b>	3,65	40	,975	,154

«De façons nouvelles et améliorées de travailler sont continuellement adoptées» est la troisième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Créer un

changement». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,65(\pm ,975)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,38(\pm ,952)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 75,0% des enseignants interrogés sont d'avis que de nouvelles façons et améliorées du travail sont continuellement adoptées dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 85,0% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel de nouvelles façons pour l'amélioration du travail sont plus grandes dans le privé que dans le public ( $t = -1,863$  ddl = 39 ;  $p < ,070$ ). ) Il semble donc qu'il n'y'a pas une différence significative au niveau des nouvelles façons d'améliorer le travail dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 36 :** Tentatives de changements

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Généralement, les tentatives de changement font face aux résistances	<b>Public</b>	3,80	40	1,091	,172
	<b>Privé</b>	3,58	40	1,059	,168

«Généralement, les tentatives de changement font face aux résistances» est la quatrième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Créer un changement». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,58(\pm 1,059)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,80(\pm 1,091)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 85,0% des enseignants interrogés sont d'avis que de nouvelles façons et améliorées du travail sont continuellement adoptées dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 85,0% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel les tentatives de changements sont égales lorsqu'on quitte du privé au public ( $t = 1,157$ ddl = 39 ;  $p < ,254$ .) Il semble donc qu'il n'y'a pas une différence significative au niveau des tentatives de changements dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 37 :** Coopération entre différents départements de l'organisation

		<b>Moyenne</b>	<b>N</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Erreur standard moyenne</b>
Les différents départements de l'organisation coopèrent souvent pour créer le changement	<b>Public</b>	3,00	40	,961	,152
	<b>Privé</b>	3,03	40	,974	,154

«Les différents départements de l'organisation coopèrent souvent pour créer le changement» est la cinquième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Créer un changement». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,03(\pm ,974)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,00(\pm ,961)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 60,0% des enseignants interrogés sont d'avis que les différents départements de l'organisation coopèrent souvent pour créer le changement dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 75,0% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel la coopération entre différents départements de l'organisation est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = - ,136$  ddl = 39 ;  $p < ,893$ ). ) Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau de la coopération entre différents départements de l'organisation dans les IPES comme dans les universités d'État.

- Créer une approche vis-à-vis de la clientèle.

**Tableau 38 :** Buts des recommandations et des remarques des clients

		<b>Moyenne</b>	<b>N</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Erreur standard moyenne</b>
Le client fait des remarques et les recommandations mènent souvent aux changements	<b>Public</b>	2,98	40	1,050	,166
	<b>Privé</b>	3,48	40	,905	,143

«Le client fait des remarques et les recommandations qui mènent souvent aux changements» est la première assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Approche vis-à-vis de la clientèle». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,48(\pm ,905)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,98(\pm 1,050)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 67,5% des enseignants interrogés sont d'avis que le client fait des remarques et les recommandations qui mènent souvent aux changements dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 90,0% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel les buts des recommandations et des remarques des clients est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = ; -2,593$  ddl = 39 ;  $p < ,013$ ). ) Il semble donc qu'il n'y'a pas une différence significative au niveau des recommandations et des remarques des clients dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 39 :** L'apport du client influe directement nos décisions

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
L'apport du client influe directement nos décisions	<b>Public</b>	2,48	40	,987	,156
	<b>Privé</b>	3,13	40	,992	,157

«L'apport du client influe directement nos décisions» est la deuxième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Approche vis-à-vis de la clientèle». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,13(\pm ,992)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,48(\pm ,987)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 45,0% des enseignants interrogés sont d'avis que l'apport du client influe directement nos décisions dans les institutions publiques; alors qu'ils sont 67,5% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel l'apport du client influe directement nos décisions est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = ; -4,759$  ddl = 39 ;  $p < ,000$ ). ) Il semble donc que l'apport du client influe directement nos décisions est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 40 :** Compréhension des membres vis-à-vis du client

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Tous les membres ont une compréhension profonde des désirs et besoins du client	<b>Public</b>	2,75	40	,742	,117
	<b>Privé</b>	3,23	40	,920	,145

«Tous les membres ont une compréhension profonde des désirs et besoins du client» est la troisième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Approche vis-à-vis de la clientèle». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,23(\pm ,920)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,75(\pm ,742)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 57,5% des enseignants interrogés sont d'avis que la compréhension des membres vis-à-vis du client dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 80,0% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel la compréhension des membres vis-à-vis du client est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = -3,219$  ddl = 39 ;  $p < ,003$ ). ) Il semble donc que la compréhension des membres vis-à-vis du client est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 41 :** Les intérêts du client

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Les intérêts du client sont souvent ignorés dans nos décisions	<b>Public</b>	3,03	40	,768	,121
	<b>Privé</b>	3,08	40	1,118	,177

«Les intérêts du client sont souvent ignorés dans nos décisions» est la quatrième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Approche vis-à-vis de la clientèle». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,08(\pm 1,118)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,03(\pm ,768)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 75,0% des enseignants interrogés sont d'avis que les intérêts du client sont souvent ignorés

dans nos décisions dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 60,0% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel Les intérêts du client sont souvent ignorés dans nos décisions est plus grand dans le public que dans le privé ( $t = -2,285$  ddl = 39 ;  $p < ,777$ ). ) Il semble donc que les intérêts du client sont souvent ignorés dans nos décisions est plus intense dans les universités d'État que dans les IPES.

➤ Organisation de l'apprentissage

**Tableau 42 :** Nous encourageons les nôtres à avoir un contact direct avec les clients

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Nous encourageons les nôtres à avoir un contact direct avec les clients	<b>Public</b>	2,93	40	,694	,110
	<b>Privé</b>	3,50	40	,716	,113

«Nous encourageons les nôtres à avoir un contact direct avec les clients» est la cinquième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Approche vis-à-vis de la clientèle». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,50(\pm ,716)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,93(\pm ,694)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 72,5% des enseignants interrogés sont d'avis qu'ils encouragent les leurs à avoir un contact direct avec les clients dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 95,0% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel ils encouragent les leurs à avoir un contact direct avec les clients est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = -4,029$ ddl = 39 ;  $p < ,000$ ). ) Il semble donc que lequel ils encouragent les leurs à avoir un contact est plus intense dans les IPES que dans les universités d'Etat que dans les IPES.

**Tableau 43 :** L'échec comme une occasion pour apprendre et s'améliorer

		<b>Moyenne</b>	<b>N</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Erreur standard moyenne</b>
Nous regardons l'échec comme une occasion pour apprendre et s'améliorer	<b>Public</b>	3,50	40	,877	,139
	<b>Privé</b>	3,80	40	,966	,153

«Nous regardons l'échec comme une occasion pour apprendre et s'améliorer» est la première assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Organisation de l'apprentissage». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,80(\pm ,966)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,50 \pm ,877$ ). Il se trouve d'ailleurs que 82,5% des enseignants interrogés sont d'avis que nous regardons l'échec comme une occasion pour apprendre et s'améliorer dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 87,5% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel nous regardons l'échec comme une occasion pour apprendre est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = -1,637$ ddl = 39 ;  $p < ,110$ ). ) Il semble donc qu'il n'y'a pas de différence significative au niveau de regarder l'échec comme une occasion pour apprendre et s'améliorer dans les universités d'État comme dans les IPES.

**Tableau44 :** L'innovation et la prise de risque

		<b>Moyenne</b>	<b>N</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Erreur standard moyenne</b>
L'innovation et la prise de risque sont encouragées et sont récompensées	<b>Public</b>	3,03	40	,891	,141
	<b>Privé</b>	3,73	40	1,132	,179

«L'innovation et la prise de risque sont encouragées et sont récompensées» est la deuxième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Organisation de l'apprentissage». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui

concerne le privé ( $\bar{X} = 3,73(\pm 1,132)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,03 \pm ,891$ ). Il se trouve d'ailleurs que 70,0% des enseignants interrogés sont d'avis que l'innovation et la prise de risque sont encouragées et sont récompensées dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 85,0% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel l'innovation et la prise de risque sont encouragées est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = -3,295(\text{ddl} = 39 ; p < ,002)$ ). Il semble donc que l'innovation et la prise de risque est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 45 :** Beaucoup de choses tombent entre les fissures

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Beaucoup de choses "tombent entre les fissures	<b>Public</b>	3,23	40	,832	,131
	<b>Privé</b>	3,18	40	,781	,123

«Beaucoup de choses tombent entre les fissures» est la troisième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Organisation de l'apprentissage». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,18(\pm ,781)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,23 \pm ,832$ ). Il se trouve d'ailleurs que 80,0% des enseignants interrogés sont d'avis que beaucoup de choses tombent entre les fissures dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 85,0% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel beaucoup de choses tombent entre les fissures est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = -3,50(\text{ddl} = 39 ; p < ,728)$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau des choses qui tombent entre les fissures dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 46 :** Apprendre est un objectif important dans notre travail quotidien.

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Apprendre est un objectif important dans notre travail quotidien	<b>Public</b>	3,78	40	,768	,121
	<b>Privé</b>	4,08	40	,859	,136

«Apprendre est un objectif important dans notre travail quotidien» est la quatrième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Organisation de l'apprentissage». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 4,08(\pm ,859)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,78 \pm ,768$ ). Il se trouve d'ailleurs que 92,5% des enseignants interrogés sont d'avis que apprendre est un objectif important dans notre travail quotidien dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 92,5% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel apprendre est un objectif important dans notre travail quotidien est plus grand dans le public que dans le privé ( $t = ; -1,912(\text{ddl} = 39 ; p < ,063)$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau de l'apprentissage dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 47 :** Nous nous rassurons que « la main droite sait ce que la main gauche fait ».

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Nous nous rassurons que la "main droite sait ce que la main gauche fait."	<b>Public</b>	2,78	40	,832	,131
	<b>Privé</b>	3,15	40	,949	,150

«Nous nous rassurons que la "main droite sait ce que la main gauche fait."» est la cinquième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Organisation de l'apprentissage». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,15(\pm ,949)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,78 \pm ,832$ ). Il se trouve d'ailleurs que 55,0% des enseignants interrogés sont d'avis qu'ils s'assurent que la main droite sait ce que la main gauche fait dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 72,5% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel nous nous rassurons que la main droite sait ce que la main gauche fait est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = ; -2,644(\text{ddl} = 39 ; p < ,012)$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau de la collaboration entre les membres dans les IPES comme dans les universités d'État.

### 5.1.4-Les missions

- Œuvrer pour l'orientation et l'intention stratégique

**Tableau 48 :** Buts et orientations à long terme

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Il y a un but et une orientation à long terme	<b>Public</b>	3,53	40	,877	,139
	<b>Privé</b>	3,60	40	,841	,133

«Il y a un but et une orientation à long terme» est la première assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Orientation et intention stratégique». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,60(\pm ,841)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,53 \pm ,877$ ). Il se trouve d'ailleurs que 90,0% des enseignants interrogés sont d'avis qu'il y a un but et une orientation à long terme dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 90,0% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel le but et l'orientation à long terme est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = ; -,650(\text{ddl} = 39 ; p < ,520)$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau du but et de l'orientation dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 1 :** Stratégie et rivalité dans l'industrie

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Notre stratégie amène d'autres organisations à changer leur manière de rivaliser dans l'industrie	<b>Public</b>	3,05	40	,904	,143
	<b>Privé</b>	3,63	40	1,005	,159

«Notre stratégie amène d'autres organisations à changer leur manière de rivaliser dans l'industrie» est la deuxième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Orientation et intention stratégique». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,63(\pm 1,005)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,05 \pm$

(,904). Il se trouve d'ailleurs que 70,0% des enseignants interrogés sont d'avis que la stratégie amène d'autres organisations à changer leur manière de rivaliser dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 82,5% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel la stratégie amène d'autres organisations à changer leur manière de rivaliser dans l'industrie est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = -2,890$  (ddl = 39 ;  $p < ,006$ ). Il semble donc que la stratégie et la rivalité dans l'industrie sont plus intenses dans les IPES que dans les universités d'ETAT.

**Tableau 50 :** Mission claire

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Il y a une mission claire qui donne une signification et une orientation à notre travail	<b>Public</b>	3,28	40	,987	,156
	<b>Privé</b>	3,25	40	1,032	,163

«Il y a une mission claire qui donne une signification et une orientation à notre travail» est la troisième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Orientation et intention stratégique». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le public ( $\bar{X} = 3,25 (\pm 1,032)$ ) par rapport à celle du privé ( $\bar{X} = 3,28 \pm (,987)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 75,0% des enseignants interrogés sont d'avis qu'il y a une mission claire qui donne une signification et une orientation à notre travaux dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 77,5% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel la mission claire donne une signification et une orientation est plus grand dans le privé que dans le public ( $t = ; 141$  (ddl = 39 ;  $p < ,889$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau des missions claires dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 51 :** Stratégie claire pour le futur

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Il y a une stratégie claire pour le futur	<b>Public</b>	3,40	40	1,033	,163
	<b>Privé</b>	3,78	40	1,143	,181

«Il y a une stratégie claire pour le futur» est la quatrième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Orientation et intention stratégique». La moyenne de l'échantillon est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,78(\pm 1,143)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,40 \pm (1,033)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 77,5% des enseignants interrogés sont d'avis qu'il y a une stratégie claire pour le futur dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 80,0% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel la stratégie claire est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = ; 2,199$  (ddl = 39 ;  $p < ,034$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau de la stratégie claire dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 52 :** Orientation stratégique

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Notre orientation stratégique est vague pour moi	<b>Public</b>	3,33	40	,859	,136
	<b>Privé</b>	3,13	40	1,017	,161

«Notre orientation stratégique est vague pour moi» est la cinquième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Orientation et intention stratégique». La moyenne de l'échantillon est inférieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,13(\pm 1,017)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,33 \pm (,859)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 85,0% des enseignants interrogés sont d'avis que l'orientation stratégique est vague dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 75,0% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel l'orientation stratégique est plus grande dans le public que dans le privé ( $t = ; 1,243$ (ddl = 39 ;  $p < ,221$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau de l'orientation stratégique dans les IPES comme dans les universités d'État.

- Mettre l'accent sur les buts et les objectifs à atteindre

**Tableau 53 :** Accord répandu au sujet des buts

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Il y a l'accord répandu au sujet de buts.	<b>Public</b>	2,73	40	,987	,156
	<b>Privé</b>	2,75	40	1,214	,192

«Il y a l'accord répandu au sujet de buts.» est la première assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Buts & Objectifs». La moyenne de l'échantillon est supérieur en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 32,75(\pm 1,214)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,73 \pm (,987)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 62,5% des enseignants interrogés sont d'avis qu'il y a l'accord répandu au sujet de buts dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 55,0% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel l'accord répandu au sujet des buts est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = ; (-,131ddl = 39 ; p < ,897)$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau de l'accord répandu au sujet des buts dans les IPES comme dans les universités.

**Tableau 54 :** Les chefs ont établis des buts ambitieux, mais réalistes

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Les chefs ont établis des buts ambitieux, mais réalistes	<b>Public</b>	2,88	40	,939	,148
	<b>Privé</b>	3,65	40	,975	,154

«Les chefs ont établis des buts ambitieux, mais réalistes.» est la deuxième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Buts & Objectifs». La moyenne de l'échantillon est supérieur en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,65(\pm ,975)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,88 \pm (,939)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 57,5% des enseignants interrogés sont d'avis que les chefs ont établis des buts ambitieux, mais réalistes dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 92,5% à l'affirmer concernant privé. L'analyse

inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel les chefs ont établis des buts ambitieux, mais réalistes est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = -4,782$ ;  $ddl = 39$ ;  $p < ,000$ ). Il semble donc que les buts ambitieux et réalistes des chefs est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 55 :** Le leadership

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Le leadership « s'est déclaré » au sujet des objectifs que nous donnons d'atteindre	<b>Public</b>	2,95	40	,876	,138
	<b>Privé</b>	3,40	40	1,317	,208

«Le leadership « s'est déclaré » au sujet des objectifs que nous donnons d'atteindre.» est la troisième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Buts & Objectifs». La moyenne de l'échantillon est supérieur en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,40(\pm 1,317)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,95 \pm ,876$ ). Il se trouve d'ailleurs que 67,5% des enseignants interrogés sont d'avis que Le leadership « s'est déclaré » au sujet des objectifs que nous donnons d'atteindre dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 75,0% à l'affirmer concernant le privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel Le leadership « s'est déclaré » au sujet des objectifs que nous donnons d'atteindre est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = -2,746$ ;  $ddl = 39$ ;  $p < ,009$ ). Il semble donc que le but du leadership est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 56 :** Nous traquons de façon continue notre progrès contre nos buts énoncés

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Nous traquons de façon continue notre progrès contre nos buts énoncés	<b>Public</b>	2,73	40	,960	,152
	<b>Privé</b>	3,20	40	,723	,114

«Nous traquons de façon continue notre progrès contre nos buts énoncés.» est la quatrième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Buts & Objectifs». La moyenne de l'échantillon est supérieur en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,20(\pm,723)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,73 \pm (,960)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 50,0% des enseignants interrogés sont d'avis qu'ils traquent de façon continue les progrès contre les buts énoncés Le dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 87,5% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel nous traquons de façon continue notre progrès contre nos buts énoncés est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = ; (-3,681 ; ddl = 39 ; p < ,001)$ ). Il semble donc que traquer de façon continue les progrès contre les buts énoncés est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 57 :** La réussite à long terme

		<b>Moyenne</b>	<b>N</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Erreur standard moyenne</b>
Les gens comprennent ce qui doit être fait pour une réussite à long terme	<b>Public</b>	2,95	40	,876	,138
	<b>Privé</b>	3,53	40	,960	,152

«Les gens comprennent ce qui doit être fait pour une réussite à long terme.» est la cinquième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Buts & Objectifs». La moyenne de l'échantillon est supérieur en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,53(\pm,960)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,95 \pm (,876)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 60,0% des enseignants interrogés sont d'avis que le personnel comprend ce qui doit être fait pour une réussite à long terme dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 90,0% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel le personnel comprend ce qui doit être fait pour une réussite à long terme est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = ; (-3,797; ddl = 39 ; p < ,000)$ ). Il semble donc que comprendre ce qui doit être fait pour une réussite à long terme est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

➤ La vision de l'organisation

**Tableau 58 :** Vision partagée de l'organisation dans le futur

		<b>Moyenne</b>	<b>N</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Erreur standard moyenne</b>
Nous avons une vision partagée de ce que sera l'organisation dans le futur	<b>Public</b>	3,38	40	,667	,106
	<b>Privé</b>	3,65	40	,864	,137

«Nous avons une vision partagée de ce que sera l'organisation dans le futur.» est la première assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Vision». La moyenne de l'échantillon est supérieur en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,65(\pm,864)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,38 \pm ,667$ ). Il se trouve d'ailleurs que 90,0% des enseignants interrogés sont d'avis qu'ils ont une vision partagée de ce que sera l'organisation dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 97,5% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel il y'a une vision partagée de ce que sera l'organisation dans le futur dans le privé est plus grande que dans le public ( $t = -1,811$ ;ddl = 39 ;  $p < ,078$ ). Il semble donc qu'il n'y'a pas une différence significative au niveau de la vision partagée de l'organisation dans le futur dans les IPES comme dans les universités d'État

**Tableau 59 :** Point de vue des chefs à long terme

		<b>Moyenne</b>	<b>N</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Erreur standard moyenne</b>
Les chefs ont un point de vue à long terme	<b>Public</b>	2,60	40	1,194	,189
	<b>Privé</b>	3,28	40	1,012	,160

«Les chefs ont un point de vue à long terme.» est la dixième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Vision». La moyenne de l'échantillon est supérieur en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,28(\pm 1,012)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,60 \pm (1,194)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 55,0% des enseignants interrogés sont d'avis que les chefs

ont un point de vue à long terme dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 72,5% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel les chefs ont un point de vue à long dans le privé est plus grande que dans le public ( $t = -4,396$ ;  $ddl = 39$  ;  $p < ,000$ ). Il semble donc que le point de vue à long terme des chefs est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 60 :** La pensée à court terme

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
La pensée à court terme compromet souvent la vision à <i>long terme</i>	<b>Public</b>	3,28	40	1,086	,172
	<b>Privé</b>	3,50	40	1,198	,189

«*La pensée à court terme compromet souvent la vision à long terme.*» est la troisième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Vision». La moyenne de l'échantillon est supérieur en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,50(\pm 1,198)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,28 \pm (1,086)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 70,0% des enseignants interrogés sont d'avis que *La pensée à court terme compromet souvent la vision à long terme* dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 70,0% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel *la pensée à court terme compromet souvent la vision à long terme* est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = -1,854$ ;  $ddl = 39$  ;  $p < ,071$ ). Il semble donc qu'il n'y a pas une différence significative au niveau de la pensée à court terme dans les IPES comme dans les universités d'État.

**Tableau 61 :** La vision et la motivation

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Notre vision crée l'excitation et la motivation chez nos employés.	<b>Public</b>	2,78	40	,733	,116
	<b>Privé</b>	3,38	40	1,170	,185

«Notre vision crée l'excitation et la motivation chez nos employés..» est la quatrième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Vision». La moyenne de l'échantillon est supérieur en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,38(\pm 1,170)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 2,78 \pm (,733)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 65,0% des enseignants interrogés sont d'avis que la vision crée l'excitation et la motivation chez les employés dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 75,0% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel la vision crée l'excitation et la motivation chez les employés est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = ; (-4,356;ddl = 39 ; p < ,000)$ ). Il semble donc que la vision et la motivation est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

**Tableau 62 :** Nous sommes capables de faire face aux demandes à court terme sans compromettre notre vision à long terme

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
. Nous sommes capables de faire face aux demandes à court terme sans compromettre notre vision à long terme	<b>Public</b>	3,38	40	1,170	,185
	<b>Privé</b>	3,38	40	,925	,146

«Nous sommes capables de faire face aux demandes à court terme sans compromettre notre vision à long terme.» est la cinquième assertion parmi les cinq qui permettent de mesurer la sous-dimension «Vision». La moyenne de l'échantillon est égale en ce qui concerne le privé ( $\bar{X} = 3,38(\pm ,925)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X} = 3,38 \pm (1,170)$ ). Il se trouve d'ailleurs que 80,0% des enseignants interrogés sont d'avis qu'ils sont capables de faire face aux demandes à court terme sans compromettre leur vision à long terme dans les institutions publiques ; alors qu'ils sont 80,0% à l'affirmer concernant privé. L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel nous sommes capables de faire face aux demandes à court terme sans compromettre notre vision à long terme dans le privé que dans le public ( $t = ; (-1,669;ddl = 39 ; p < ,103)$ ). Il semble donc qu'il n'y'a pas une différence significative au niveau de la vision à long dans les IPES comme dans les universités d'État.

## 5.2- Test d'hypothèses ou analyse et interprétation des variables contrôlées

### 5.2.1- Vérification de la première hypothèse

La première hypothèse (HR1) est libellée comme suit:

HR1= L'autonomisation, l'orientation de l'équipe et le développement de la performance sont plus significatifs lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat.

H0= Il n'y'a pas de différence entre les deux scores

H0 ou l'hypothèse statistique interpelle la formule suivante :

- Formule de calcul du T- de Student
- Degré de liberté (n-1)

La marge d'erreur est de 0,05

**Tableau 63** : Participation

	Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Participation_public	46,85	40	7,149	1,130
Participation_privé	51,63	40	7,199	1,138

		N	Corrélation	Sig.
Paire 1	Participation_public & Participation_privé	40	,470	,002

	Différences appariées					t	ddl	Sig. (bilatérale)
	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence				
				Inférieure	Supérieure			
Participation_public - Participation_privé	-4,775	7,385	1,168	-7,137	-2,413	-4,089	39	,000

La moyenne de l'échantillon de la participation dans l'enseignement supérieur est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X}=51,63(\pm 7,199)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X}=46,85\pm(7,149)$ ). L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel la participation est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = -4,089$ ; ddl = 39 ;  $p < ,000$ ). Il semble donc que la participation est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

### 5.2.2 Vérification de la deuxième hypothèse

La deuxième hypothèse (HR2) est libellée comme suit:

-HR2. Les valeurs fondamentales, les accords, la coordination et l'intégration sont plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat.

$H_0$  = Il n'y a pas de différence entre les deux scores

$H_0$  ou l'hypothèse statistique interpelle la formule suivante :

- Formule de calcul du T- de Student
- Degré de liberté (n-1)
- La marge d'erreur est de 0,05

**Tableau 64 :** Consistance

	Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Consistance_public	48,23	40	6,989	1,105
Consistance_privé	51,40	40	7,121	1,126

		N	Corrélation	Sig.
Paire 1	Consistance_public & Consistance_privé	40	,766	,000

	Différences appariées					t	ddl	Sig. (bilatérale)
	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence				
				Inférieure	Supérieure			
Consistance_public - Consistance_privé	-3,175	4,830	,764	-4,720	-1,630	-4,158	39	,000

La moyenne de l'échantillon de la consistance dans l'enseignement supérieur est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X}=51,40(\pm 7,121)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X}=48,23\pm(6,989)$ ). L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel la consistance est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = ; (-4,158;ddl = 39 ; p < ,000$ ). Il semble donc que la consistance est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

### 5.2.3 Vérification de la troisième hypothèse

La troisième hypothèse (HR1) est libellée comme suit:

-HR3. La création du changement, l'approche vis-à-vis de la clientèle et l'organisation de l'apprentissage sont plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat.

$H_0 =$  Il n'y a pas de différence entre les deux scores

$H_0$  ou l'hypothèse statistique interpelle la formule suivante :

- Formule de calcul du T- de Student
- Degré de liberté (n-1)
- La marge d'erreur est de 0,05

**Tableau 65 :** Faculté d'adaptation

	Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Faculté_adaptation_p ublic	46,33	40	6,399	1,012
Faculté_adaptation_p	51,60	40	6,927	1,095

		N	Corrélation	Sig.
Paire 1	Faculté_adaptation_public & Faculté_adaptation_privé	40	,355	,024

	Différences appariées					t	ddl	Sig. (bilatérale)
	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence				
				Inférieure	Supérieure			
Faculté_adaptation_public - Faculté_adaptation_privé	-5,275	7,579	1,198	-7,699	-2,851	-4,402	39	,000

La moyenne de l'échantillon de la faculté d'adaptation dans l'enseignement supérieur est supérieure en ce qui concerne le privé ( $\bar{X}=51,60(\pm 6,927)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X}=46,33(\pm 6,399)$ ). L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel la faculté d'adaptation est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = -4,402$ ;  $ddl = 39$ ;  $p < ,000$ ). Il semble donc que la consistance est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

#### 5.2.4 Vérification de la quatrième hypothèse

La quatrième hypothèse (HR1) est libellée comme suit:

-HR4. L'orientation et l'intention stratégique, les buts et les objectifs, la vision sont plus significatives lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat.

H0= Il n'y a pas de différence entre les deux scores

H0 ou l'hypothèse statistique interpelle la formule suivante :

- Formule de calcul du T- de Student
- Degré de liberté (n-1)
- La marge d'erreur est de 0,05

**Tableau 66 : Les missions**

	Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Mission_public	46,20	40	6,940	1,097
Mission_privé	51,28	40	9,058	1,432

		N	Corrélation	Sig.
Paire 1	Mission_public & Mission_privé	40	,515	,001

	Différences appariées					t	ddl	Sig. (bilatérale)
	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence				
				Inférieure	Supérieure			
Mission_public - Mission_privé	-5,075	8,090	1,279	-7,662	-2,488	-3,967	39	,000

La moyenne de l'échantillon de la mission dans l'enseignement supérieur est supérieur en ce qui concerne le privé ( $\bar{X}=51,28(\pm 9,058)$ ) par rapport à celle du public ( $\bar{X}=46,20\pm(6,940)$ ). L'analyse inférentielle confirme effectivement le sentiment selon lequel la mission est plus grande dans le privé que dans le public ( $t = ; (-3,967;ddl = 39 ; p < ,000)$ ). Il semble donc que la mission est plus intense dans les IPES que dans les universités d'État.

#### 5.4 Discussion des résultats

Notre recherche sur la culture organisationnelle dans l'enseignement supérieur au Cameroun s'insère dans une démarche comparative dans la mesure où nous faisons une étude comparative de la culture organisationnelle dans l'enseignement supérieur au Cameroun. La présente étude pose le problème de variabilité de la culture organisationnelle lorsqu'on évalue l'implication des enseignants intervenant en même temps dans les universités publiques et privés.

La présente étude montre que la culture organisationnelle n'est pas normée ou encore pas standardisé dans l'enseignement supérieur au Cameroun ; d'où la question principale de recherche : Les scores en matière de culture organisationnelle des enseignants du supérieur au Cameroun diffèrent-ils significativement selon qu'ils évaluent leur implication à la fois dans les établissements publics et privés ?

De la question principale de l'étude découle une hypothèse en réponse à la question principale de recherche et des hypothèses de recherche.

#### **5.4.1- Interprétation de la première hypothèse**

L'hypothèse de recherche N1 stipule que : « L'autonomisation, l'orientation de l'équipe et le développement de la performance sont plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat ». Cette hypothèse a été confirmée, ceci signifie que la participation est plus grande dans les IPES. Cela peut se justifier par la conception fonctionnelle du management donc les principes clés seraient la discipline la coopération et la performance de tout le personnel.

La participation peut ainsi constituer une source de motivation pour l'enseignant, elle peut donc l'amener à exercer son métier selon les normes qui régissent la profession d'où le respect de la déontologie : le travail en équipe, la performance, le partage de l'information et la coopération peuvent être considérés comme source de motivation et de créativité pour les enseignants.

Le tableau N 63 nous le confirme avec une valeur significative de ,000 nous permettant ainsi de voir que la participation est plus intense chez les enseignants lorsqu'ils interviennent dans les IPES.

#### **5.4.2- Interprétation de l'hypothèse N 2**

L'hypothèse N 2 stipule que « Les valeurs fondamentales, les accords, la coordination et l'intégration sont plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat ». Cette hypothèse a été confirmée cela signifie que la consistance est plus grande dans le privé que dans le public. Nous constatons à ce niveau que, les directions vivent ce qu'ils prêchent encourageant ainsi le personnel à adopter un même style de gestion pour la bonne marche de l'université.

L'approche fonctionnaliste a une place dans cette hypothèse car selon elle, la culture est une variable qui peut être manipuler et qui se manifeste sous diverses interprétations et interfaces. L'organisation vit ainsi dans une relation d'interdépendance avec son environnement « lequel commande des impératifs de conduite que les gestionnaires suscitent

par des moyens symboliques» (Brunet et Savoie, 2000, p.185). Plus les croyances et les représentations liées à une culture organisationnelle sont partagées par ses membres, plus une organisation gagne en efficacité. Une culture organisationnelle peut ainsi être manipulée afin d'accroître le niveau d'engagement envers l'organisation et maintenir le moral des troupes. L'objectif principale de cette théorie nous confirme lui aussi notre hypothèse de recherche dans la mesure où la consistance prône les valeurs et les croyances pour rendre efficace et efficiente une organisation.

Le tableau N 64 nous le confirme avec une valeur de ,000 qui nous permet de confirmer que la consistance est plus intense lorsque les enseignants interviennent dans les IPES.

#### **5.4.3- Interprétation de l'hypothèse N 3.**

L'hypothèse de recherche N 3 stipule que « la création du changement, l'approche vis-à-vis de la clientèle et l'organisation de l'apprentissage sont plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat ». Cette hypothèse a été confirmée. Cela signifie que la faculté d'adaptation est plus grande dans le privé que dans le public.

Une fois de plus la théorie fonctionnaliste nous aide à comprendre cette hypothèse car les chercheurs Denison et Mishra (1995, p. 215) ont identifié la capacité d'adaptation d'une organisation aux changements survenant dans son environnement comme étant reliée positivement à l'efficacité.

Le tableau N 65 nous confirme aussi cette hypothèse avec une valeur de ,000 nous permettant ainsi d'affirmer que la faculté d'adaptation est plus intense lorsque les enseignants interviennent dans les IPES.

#### **5.4.4- Interprétation de l'hypothèse N 4**

L'hypothèse N 4 stipule que « l'orientation et l'intention stratégique, les buts et les objectifs, la vision sont plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat ». Cette hypothèse a été confirmée comme toutes les autres, ce qui signifie que la mission est plus grande dans les IPES que dans le public.

En effet, la théorie de la motivation nous a permis de mieux comprendre cette caractéristique de la culture organisationnelle car pour Spector (1986), la motivation est une caractéristique individuelle mais qui peut aussi apparaître dans la rencontre avec les travailleurs et les conditions environnementales. Les tentatives de mettre en valeur la motivation ont principalement concerné la structure de travail, en recouvrant à des systèmes motivants et à des objectifs technologiques. Plus même le courant fonctionnaliste est pris en compte, pour ces théoriciens, les membres de l'organisation ont alors une vision claire de leur rôle et en viennent à donner un sens à leurs fonctions. Elle permet aux individus de comprendre la raison d'être de leur emploi. L'absence d'une mission claire dans l'organisation entraîne une perte de sens pour les individus. Pour la présente étude, nous pouvons relever que la mission est un élément très important car lorsque les objectifs ne sont pas fixés elle coïncide avec des pertes importantes au plan de l'efficacité.

Le tableau N 66 nous confirme également cette hypothèse avec une valeur de ,000 et nous permet aussi de confirmer que la mission est plus intense lorsque les enseignants interviennent dans les IPES.

### **5.5- Difficultés suggestions et recommandations**

L'aboutissement d'une recherche et surtout d'une recherche appliquée est de faire des suggestions à toute personne intéressée par le résultat de cette recherche.

#### **5.5.1-Difficultés rencontrées**

Au niveau de la collecte des données, nous avons eu beaucoup de problèmes. En effet, partout où nous nous sommes présentés pour solliciter l'aide des enseignants pour notre questionnaire, nous nous sommes heurtés à beaucoup de résistances de leur part sous plusieurs prétextes. Il nous a fallu beaucoup d'insistance pour convaincre certains d'entre eux qui ont décidé de remplir quand ils le pouvaient. C'est pour cette raison que cela a pris plus de temps que prévu.

#### **5.5.2- Suggestion et recommandations**

La culture organisationnelle joue un rôle indéniable pour l'efficacité et l'efficience d'une université. Il est observé que les normes éthiques et déontologique des enseignants varient dans l'enseignement supérieur au Cameroun or c'est un problème car sont sensés donner les enseignements supérieurs. Nous proposerons que la culture organisationnelle soit uniforme

dans les universités au Cameroun que ce soit privé ou public pour les enseignants qui interviennent ; que les comportements ne soient pas différents puisque tous font partir des universités.

### **.5.3- Limite de notre étude**

Au niveau de la méthodologie

Est-ce parce que l'échantillon est peu que les hypothèses ont été toutes confirmées ? Je ne crois pas que la présente étude a pris pour outil d'analyse le T-de student qui est un test statistique paramétrique donc inférentielle qui s'utilise au niveau de l'échelle numérique ou d'intervalle avec un échantillon de moins de 30 sujets avec deux sous-groupes. Donc il existe bien un outil d'analyse adéquat à ce type d'échantillon et il a été utilisé.

Est-ce parce que l'observation a été bien faite et que j'ai posé un problème pertinent que j'ai développé ? Je crois que oui car chaque hypothèse répond à une question de recherche, aussi, les deux variables que nous avons identifiées sont valables et pertinentes car nous avons une variable dépendante et ses modalités et une variable indépendante opérationnalisée et ses indicateurs.

Cependant cette recherche a des limites car seuls les enseignants de l'université de Yaoundé<sup>1</sup> qui interviennent en même temps dans les IPES et les instituts publics ont été interrogés. Aussi, nous parlons d'enseignement supérieur en général et nous nous sommes attardés sur quelques établissements. Toutes ces limites nous permettront aussi de montrer l'absolue nécessité d'étendre le travail au niveau du suivi des enseignants à l'université.

## CONCLUSION

Notre recherche sur l'évaluation de la culture organisationnelle dans les institutions de l'enseignement supérieur au Cameroun: comparaison des systèmes privé et public met en exergue l'implication des enseignants intervenants à la fois dans le publics et dans les IPES.

La présente étude élaboré d'un point de vue managérial dont l'observation qui nous a permis d'aller au constat selon lequel les enseignants sont plus impliqués dans les IPES que dans les université d'Etat bien que ce soit les même qui donnent cours dans le public comme dans le privé ;et l'expérience proprement dite qui est définie comme une méthode visant à établir l'existence d'une relation de cause à effet entre différents phénomènes observés par la manipulation d'une série variabilité allant de la construction d'un questionnaire qui est l'outil de recueil des données ; est une étude quantitative du type inférentiel.

Les méthodes quantitatives sont décrites comme celles qui génèrent des données numériques ou des informations qui peuvent être convertis en chiffres ; elle se concentre d'avantage dans les concepts et les classifications des caractéristiques et la construction de modèles statistiques et des figures pour expliquer ce qui est observé.

Après une analyse descriptive des données recueillies auprès des enseignants du supérieurs qui interviennent en même temps dans les IPES et le public et qui atteste les hypothèses, il est claire que la culture organisationnelle varie lorsqu'on évalue l'implication de ces enseignants .Les répercutions les plus graves sont une désimplication organisationnelle et même un manque de performance si on évaluait les étudiants dans les institutions publics.

La culture organisationnelle étant un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise, elle peut cependant participer au développement de l'implication. En effet, la culture d'organisation ou d'entreprise permet à la fois de comprendre et de gérer la dynamique dans un établissement, afin d'induire les actions attendues.

Cette étude tient son origine de l'observation selon laquelle les établissements privés confessionnels et surtout laïcs sont toujours les meilleurs aux examens lorsqu'on parle du secondaire ; de même, sur 100 étudiants entrés en première année dans les IPES au moins 85% arrive en licence alors que moins de 40% des étudiants inscrits en première année dans les universités d'Erat arrive en licence.

Il s'agit aussi pour le cas de notre constat sur le terrain de comparer deux types de culture organisationnelle selon qu'on évalue l'implication des enseignants au supérieur qui interviennent à la fois dans les IPES et dans le public. Mais, le spectacle affligeant dans le comportement des enseignants interrogés après constat et pré-enquête est que ces derniers se sentent plus impliqués dans les IPES que dans le public bien que presque tous soient permanent dans le public et vacataires dans le privé.

En outre, les études diverses dans le domaine du travail, concernant la culture organisationnelle et avec plusieurs auteurs à l'instar de Edgard SHEIN et DENISSON, relèvent que le manque d'implication ou encore la non implication des enseignants ou le non-respect des normes ou règles que fixent un établissement impacte sur la mission ou les objectifs que l'on s'est fixé.

Notre recherche a eu comme population d'étude les enseignants intervenant à la fois dans les IPES et dans le public à l'université de Yaoundé 1. Ainsi le problème de notre recherche était la variabilité de la culture organisationnelle des enseignants du supérieur au Cameroun lorsqu'ils évaluent leur implication dans les universités privées et dans le public. De ce problème, découle plusieurs questions parmi lesquels la question suivante qui nous a permis de construire nos hypothèses.

*« Les scores en matière de culture organisationnelle des enseignants du supérieur au Cameroun diffèrent-ils significativement selon qu'ils évaluent leur implication à la fois dans les établissements privés et publics ? »*

Pour y parvenir, nous avons émis l'hypothèse générale suivante « Les scores en matière de culture organisationnelle des enseignants du supérieur au Cameroun varient significativement selon qu'ils évaluent leur implication à la fois dans les établissements privés et publics ».

Nous avons ainsi utilisé l'outil d'analyse de DENISSON pour décomposer la variable indépendante qui est la culture organisationnelle dans l'enseignement du supérieur au Cameroun en quatre modalités d'où trois hypothèses de recherche.

Il en ressort de cette recherche que :

- L'autonomisation, l'orientation de l'équipe et le développement de la performance sont plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat (HR1).
- Les valeurs fondamentales, les accords, la coordination et l'intégration sont plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat (HR2)
- La création du changement, l'approche vis-à-vis de la clientèle et l'organisation de l'apprentissage sont plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat (HR3)
- L'orientation et l'intention stratégique, les buts et les objectifs, la vision sont plus significative lorsque les enseignants interviennent dans les instituts privés de l'enseignement supérieur camerounais comparativement à leur implication dans les universités d'Etat (HR4).

Nos hypothèses sont donc vérifiées et approuvées grâce au T- de Student avec échantillon apparié d'où la confirmation pure et simple de l'affirmation prédictive de départ : « Les scores en matière de culture organisationnelle des enseignants du supérieur au Cameroun diffèrent significativement selon qu'ils évaluent leur implication à la fois dans les établissements privés et publics ».

La présente étude tire tout son sens dans le mérite de l'orientation que nous lui avons accordée à savoir la culture organisation comme le fondement de toute organisation et surtout d'une institution éducative .La culture organisationnelle conditionne non seulement la performance des enseignants mais aussi l'implication de tous dans les tâches qui les sont confiées.

Cependant, il convient de remarquer que, vue le temps prévu pour cette recherche et les moyens nécessaires pour réaliser une étude approfondie, nous n'avons certainement pas conquis tous les volets et contours que reflète notre étude. Nous pensons l'étendre dans plusieurs autres universités voir dans d'autres domaines et prendre en compte le processus de renforcement de la culture organisationnelle qui est l'un des points de discussion de cette recherche dans nos recherches ultérieures.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHES

- Pr.Titus EDZOA, (1993) La Réforme Universitaire au Cameroun.
- Schein, E (1985). Organizational culture and Leadership.
- Crotty, (1998). the foundations of social research.Tousand Oaks .
- Meier, O.(2010) .Management interculturel, 4édition Dunod, P22.
- Pereira, P(2014) six composantes de la culture organisationnelle qui se démarquent, Mai, 2013 Issaka Oumarou Harou, le rôle et l'impact de la diversité culture dans les pratiques managériales en milieu professionnel, 2014.
- Boisvert, C. Culture organisationnelle: sa définition et ses enjeux.
- Mballa Zoubé, M. (2010). Approche relationnelle du directeur avec ses enseignants et climat organisationnel en milieu scolaire camerounais.
- Ongono Atangana , O. Etude des déterminants de la socialisation organisationnelle sur les nouvelles recrues dans une entreprise: cas de la Cameroon communications(CAMTEL).( thèse de doctorat Yaoundé I)
- Mintzberg, H. (1986). Structure des organisations, Editions Organisation/Agence d'Arc.
- H Mintzberg,H. (1986), Le pouvoir des organisations, Editions Organisation/Agence d'Arc.
- Mintzberg,H. (1989). Le management, voyage au centre des organisations, Editions Organisation/Agence d'Arc.
- Morgan,G . (2002), « Images de l'organisation », De Boeck.
- Terry, GR et Francklin,SG. (1985), « Les principes du management », Economica.
  - KOLLE, S. « psychologie des organisations », Théories appliquées.

- Peters et Watermann. (1983), Le Prix de l'excellence », 1983
- Tylor, E. B. (1871), « Primitive Culture ».
- Durkheim, E. (1985), Education et sociologie, Paris, PUF.
- Grawitz, M. Lexique des sciences sociales ; Paris, Dalloz.
- Bulletin de l'UNESCO(1990) Quelle formation pour les enseignants du premier degré ? Expérience et innovations depuis 1960 ; Paris, Mutation.
- Desse, J. (2003), Rôle de l'enseignant dans l'insertion des jeunes. Paris, PUF.
- Document de stratégie pour la croissance et l'emploi au Cameroun(2007).
- Enriquez, E. dissocié système culturel (valeurs et normes de comportement), système, p24.
  - symbolique (mythes et rites) et système imaginaire ;
  - Larçon, J.P. et Als distinguent la notion de culture de celle d'identité de l'entreprise et considèrent la première comme la «partie émergée de l'iceberg» pp 37 ;61.
  - Schein, E. distingue les artefacts, les valeurs et les hypothèses fondamentales.
  - Sapir, E. (1967). *Anthropologie*, tr. de l'américain, Paris: Éditions de Minuit.
  - Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, p358.
  - Shockley-Zalabak, P. (1986). «Culture and Effectiveness: Perspectives on the Relationship »Chap. In *Organization Communication: Emerging perspectives III*, pp.193-212. N Jersey: Ablex Publishing Corporation.
  - Simard, G. (1989). « La méthode du ifocus group». Laval: Mondia Éditeurs. P.102.

- Denison, et Mishra, A. (1995). «Organizational Culture and Effectiveness». *Organization Science*, Vol. 6, no. 2, March-April, pp. 204-223.
- Harrison, J. R. et Carroll, R.G. (1991). «Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, no. 4, Dec, pp. 552-582.
- Shockley-Zalabak, P. (1986). «Culture and Effectiveness: Perspectives on the Relationship». Chap. In *Organization Communication: Emerging perspectives III*, pp.193-212. New Jersey: Ablex Publishing Corporation.
- Thévenet, M. (1992). *Impliquer les gens dans l'entreprise*. Paris : Éditions Liaisons.
- Smircich, L. (1985). «Is culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?» in *Organizational culture*. pp.55 - 72. Beverly Hills: Sage Publications.
- Denison, (1990) *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley Sons, New York.
- K.S Cameron, K S. et R.E.Quinn, (1998). *Diagnosing and changing organizational culture*. New York : Addison-Wesley.
- Alvesson, M. (1989). The culture perspective on organizations : Instrumental values and basic features of culture. *Scandinavian Journal of Management*, 5(2), pp123-136.
- Mintzberg, H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*. Les Editions d'Organisation, Paris.
- Alain, R. et Justine, G. (2016). *La culture organisationnelle des conseils scolaires et des écoles de langues*.

**ANNEXES**

## Questionnaire de l'étude

Ce questionnaire situe dans le cadre d'une recherche en vue de l'obtention du diplôme de Master en Management de l'éducation. L'étude porte sur la culture organisationnelle dans l'enseignement supérieur au Cameroun et tant qu'enseignant, votre expérience est sollicitée. Les répondants doivent exercer dans le privé et dans le public à la fois. Il est question d'indiquer votre degré d'accord ou de désaccord. Il n'y a pas de réponses fausses ou justes seule votre opinion compte. Vos réponses seront utilisées uniquement à des fins scientifiques garantissant ainsi votre anonymat.

Dans le questionnaire, l'organisation est considérée comme université et les bénéficiaires de nos services comme clients.

### Consigne de remplissage

Veillez exprimer votre degré d'accord ou de désaccord pour chacune des propositions ci-dessous selon l'échelle de Denison en encerclant le numéro de votre choix: 1 Entièrement faux ; 2 Faux ; 3 Aucune idée ; 4 Vrai et 5 Entièrement vraie.

*Les chiffres placés à côté des cases correspondent à votre degré d'accord ou de désaccord et serviront à la saisie informatique des réponses.*

Items	Public	Privé
1-La plupart des enseignants sont fortement impliqués dans leur travail.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2-Les décisions sont habituellement prises là où il y'a disponibilité de la meilleure information.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3-l'information est largement partagé afin que tout le monde puisse obtenir l'information dont il a besoin quand besoin se fait ressentir.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4-tout le monde croit qu'il peut avoir un impact positif.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5-l'organisation de l'université est progressive et implique à certain degré tout le monde dans le processus.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

6-La coopération à travers différents départements de l'université est vivement encouragée.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7-Le personnel travaille comme s'il fait partie d'une équipe .	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8-La collaboration, plutôt que la hiérarchie est utilisée pour aboutir au travail bien fait.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9-Les équipes sont nos bases fondamentales.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10-Le travail est organisé afin que chaque personne puisse voir le rapport entre son travail et les buts de l'organisation.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11-L'autorité est déléguée afin que le personnel puisse agir indépendamment.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12-La « force » au banc (performance des personnes) est constamment améliorée.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13- il y'a l'investissement contenu dans la compétence des enseignants.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14-Les capacités des enseignants sont vues comme une source d'importance d'avantage compétitif.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15- <i>Les problèmes surviennent souvent parce que nous n'avons pas de compétences nécessaires pour faire le travail.</i>	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16-Les chefs et les directeurs « vivent ce qu'ils prêchent ».	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17-il y'a un style de gestion caractéristique et un ensemble distinct d'entraînements sur la gestion.		
18-il existe un ensemble de valeurs claires et logique qui gouverne la manière dont les prestations académiques sont faites.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19-Ignorer les valeurs fondamentales vous causera des ennemis.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20- il y'a un côté éthique qui guide notre comportement et distingue le bien du mal.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21-Quand les désaccords surviennent, nous travaillons difficilement pour atteindre les solutions gagnant-gagnant.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22- il existe une culture forte.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23-il est facile d'atteindre le consensus, même sur des questions difficiles.		
24- <i>Nous rencontrons souvent des difficultés pour arriver à un</i>	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

<i>accord sur les questions clés.</i>		
25- il y'a un accord clair au sujet du bon chemin et du mauvais chemin de faire des choses.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
26-Notre approche du travail est logique et prévisible.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
27-Les personnes de différents départements de l'organisation partagent une perspective commune.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
28-il est facile de coordonner des projets à travers différents départements.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
29-Travailler avec quelqu'un d'un autre département de cette organisation est comme travailler avec quelqu'un d'une organisation différente.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
30- il existe un bon alignement de buts sur les niveaux.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
31-La façon dont les choses sont faites est flexible et facile à changer.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
32- Nous Répondons bien aux concurrents et aux autres changements dans le monde du travail.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
33-De façons nouvelles et améliorées de travailler sont continuellement adoptées.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
34-Généralement, les tentatives de changement font face aux résistances.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
35-Les différents départements de l'université coopèrent souvent pour créer le changement.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
36-Les bénéficiaires de nos services (étudiants, employeur, ONG, etc.) font des remarques et les recommandations mènent souvent aux changements.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
37-L'apport des bénéficiaires de nos service influe directement nos décisions.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
38-Tous les membres ont une compréhension profonde des désirs et besoins de ces bénéficiaires.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
39-Les intérêts du client sont souvent ignorés dans nos décisions.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
40-Nous encourageons les nôtres à avoir un contact direct avec nos client.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
41- l'échec est vu comme une occasion pour apprendre et	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

s'améliorer.		
42-L'innovation et la prise de risque sont encouragées et sont récompensées.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
43-Beaucoup de choses « tombent entre les fissures ».	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
44-Apprendre est un objectif important dans notre travail quotidien.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
45-Nous nous rassurons que la « main droite sait ce que la main gauche fait».	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
46-il y'a un but et une orientation à long terme.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
47-Votre stratégie amène d'autres Universités à changer leur manière de rivaliser dans l'industrie.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
48-Il existe une mission claire qui donne une signification et une orientation à notre travail.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
49-Il y'a une stratégie claire pour le futur.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
50-Notre orientation stratégique est vague pour nous.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
51-Il existe l'accord répandu au sujet des buts.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
52-Les chefs ont établis des buts ambitieux, mais réalistes.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
53-Le leadership « s'est déclaré » au sujet des objectifs que nous donnons d'atteindre.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
54- Nous Traquons de façon continue notre progrès contre nos buts énoncés.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
55-Le personnel comprend ce qui doit être fait pour une réussite à long terme.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
56-Nous avons une vision partagée de ce qui sera pour l'organisation dans le futur.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
57-Les chefs ont un point de vue à long terme.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
58-La pensée à court terme compromet souvent la vision à long terme.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
59-Notre vision crée l'excitation et la motivation chez nos employés.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
60-Nous sommes capables de faire face aux demandes à court terme sans compromettre notre vision à long terme.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

➤ Thème 5 : Identification du répondant.

Items	Réponses
61-Quel est votre sexe ?	1M <input type="checkbox"/> 2F <input type="checkbox"/>
62-Quel est votre âge ?	.....
63-Quel est votre situation matrimoniale ?	.....
64-Quelle est votre obédience religion ?	1catholique <input type="checkbox"/> 2protestant <input type="checkbox"/> 3musulman <input type="checkbox"/> 4 autres <input type="checkbox"/>
65-Quel est votre engagement religieux ?	1engagé <input type="checkbox"/> 2très engagé <input type="checkbox"/> 3pas du tout engagé <input type="checkbox"/>
66-Quel est votre grade ?	.....

## TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE .....	i
DEDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
<b>RESUME</b> .....	iv
ABSTRACT .....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES ABREVIATIONS .....	x
INTRODUCTION.....	1
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET OPERATOIRE DE L'ETUDE</b> .....	6
<b>CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE GENERALE DE L'ETUDE</b> .....	7
1-1- Le contexte de l'étude.....	7
1.1.1. Le constat .....	7
1.1.2 La Justification de l'étude .....	8
1.2. Le problème de l'étude.....	8
1.3. La problématique spécifique au sujet de recherche.....	9
1.4 Les questions de recherche.....	12
1.4.1 La question principale .....	12
1.4.2-Description de l'instrument de mesure de Denison .....	13
1 4-2 Questions secondaires de recherche.....	13
1.4 Hypothèse de l'étude.....	14
1.4. Les objectifs de l'étude.....	14
1.6.1. L'objectif général .....	15
1.6.2-Les objectifs spécifiques .....	15
1.7- Les buts et délimitation de l'étude .....	16
1.7.1-Les buts ou intérêts de l'étude.....	16
1.7.2. La délimitation de l'étude.....	16
1.8. Le type de l'étude .....	16
<b>CHAPITRE 2 : LES SYSTEMES PRIVE ET PUBLIC DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU CAMEROUN</b> .....	17
2-1. Enseignement du supérieur .....	17
2.1.1-Enseignement du supérieur au Cameroun.....	17
<b>CHAPITRE 3 : CULTURE ORGANISATIONNELLE ET MANAGEMENT DE L'EDUCATION</b> .	27
3.1 La culture: de l'anthropologie aux organisations.....	27

3.2- Organisation .....	29
3.3 Structure de l'organisation .....	31
3.4 La performance organisationnelle .....	32
3.4- La motivation et la personnalité .....	33
3.7 Les fonctions de la culture organisationnelle .....	41
3.8 Définition des concepts .....	43
.....	45
DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE ET OPERATOIRE .....	45
CHAPITRE 4 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	46
4.1- Rappel de la question principale de recherche .....	46
4.1.1 Rappel des questions secondaires de recherche .....	46
4.2.1 Opérationnalisation de l'hypothèse générale.....	47
4.2.2 Opérationnalisation des variables.....	47
4.3 L'instrument de mesure.....	49
4.3.1 Le questionnaire .....	49
4.3.2 Le guide du questionnaire .....	50
Il est composé des variables indépendantes de la question de recherche:.....	50
4.4 Cadre opératoire. ....	51
4.4.1 Validité du questionnaire.....	51
4.4.2 Les Participants .....	53
4.4.3 Technique de collecte des données (validité et fiabilité).....	54
4.4.4 Instrument de la collecte des données .....	54
4.4.5 Méthode d'investigation sur le terrain.....	54
CHAPITRE 5 : PRESENTATION DES DONNEES, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS .....	56
5.1. PRESENTATION ET ANALYSES DES DONNEES .....	56
5.1.1-Participation .....	56
5.2- Test d'hypothèses ou analyse et interprétation des variables contrôlées .....	94
5.4 Discussion des résultats.....	98
CONCLUSION .....	103
REFERENCES BIBLIOGRAPHES .....	106
ANNEXES .....	109
TABLE DES MATIERES.....	115