

RÉUSSITE SCOLAIRE : CONTRIBUTION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DANS LE PILOTAGE DU SYSTÈME ÉDUCATIF SÉNÉGALAIS

Mamadou Vieux Lamine Sané

Ph.D.

*Professeur associé Université Laval – Canada-Québec, Laboratoire administration, gouvernance et gestion et des établissements d'enseignement, (AGGEE), Enseignant-chercheur université numérique Cheikh Hamidou Kane-ex UVS
mamadouviexlamine.sane@unchk.edu.sn ; mvsaec@gmail.com*

Résumé :

La gestion des établissements d'enseignement publics, tant au niveau national que local, s'inscrit désormais dans une logique de pilotage par les résultats et son succès est influencé par la culture organisationnelle qui prévaut dans ces établissements. En effet, la culture sous tend l'aspect de la comptabilité ou de la congruence du langage porteur de la proposition avec le langage des allocutaires. Elle est également porteuse de significations que la proposition véhicule par rapport aux significations en lesquelles ces acteurs se retrouvent. Donc la réussite de la logique dépend du degré de son acceptation par les principaux acteurs concernés (chefs d'établissement et enseignants). Pour comprendre ce phénomène, cet article examine à par une enquête menée dans les établissements scolaires (lycées et collèges-CEM) les difficultés rencontrées par les chefs de ces établissements dans le pilotage par les résultats. à travers la culture organisationnelle qui prévaut dans les écoles sénégalaises, notamment dans les lycées et collèges (CEM).

Mots clés : *établissement scolaire; réussite scolaire; système éducatif*

Abstract:

The management of public educational institutions, both at national and local levels, is now part of a logic of results management and its success is influenced by the organizational culture that prevails in these institutions. In fact, culture underlies the aspect of accounting or the congruence of the language carrying the proposition with the language of the allocutaries. It

also conveys meanings that the proposition conveys in relation to the meanings in which these actors find themselves. So the success of the logic depends on the degree of its acceptance by the main actors concerned (school heads and teachers). To understand this phenomenon, this article examines by a survey conducted in schools (high schools and colleges-CEM) the difficulties faced by the heads of these institutions in piloting results. through the organizational culture that prevails in Senegalese schools, especially in high schools and colleges (CEM).

Key words: *school; school success; education system*

Introduction

L'éducation est un ensemble de fondements sur lequel est érigée une société. Elle nous permet de survivre, de progresser, de relever les défis d'un monde en évolution. Elle développe la ressource la plus importante que possède une communauté ou un pays, l'actif le plus précieux que possède une nation ou un continent : ses citoyens. Dans cette perspective, il est devenu impératif pour tout gouvernement d'exiger de ses gestionnaires scolaires la réussite du plus grand nombre d'apprenants. C'est le sens qu'il faut donner aux réformes éducatives en cours au Sénégal, parmi lesquels, le programme d'amélioration de la qualité de l'équité et de la transparence (PAQUET, 2013-2025). En effet, si l'on assiste à un fort développement de ces réformes, c'est que s'est imposé progressivement comme relevant d'un « bon sens pragmatique », l'idée que doivent être enfin mis en relation objectifs de l'action publique, moyens de réalisations et effectivité de cette réalisation. Pour autant; à y regarder de plus près, on se rend compte que cette logique d'une gestion axée sur les résultats imposée aux institutions publiques en général et aux établissements d'enseignement en particulier s'inscrivent dans un contexte social particulier : celui d'une évolution des relations entre gouvernants et gouvernés à qui l'État doit rendre des comptes et d'une réforme globale de ses mécanismes de fonctionnement, désormais sous contrainte budgétaire. Depuis

les années 1980, de multiples processus et différents courants d'analyse remettent en cause le fonctionnement traditionnel des États: leur mandat, la nature de leur intervention, le fonctionnement de leurs administrations sont critiqués. Ces critiques s'incarnent tout particulièrement dans le courant de la «nouvelle gestion publique» (NGP). Ce courant d'analyse du fonctionnement des administrations, à la frontière du scientifique et de la pratique administrative, va s'imposer comme une nouvelle doctrine pour une administration d'État en crise à partir des années 1990. Avec la «*New Public Management*», les éléments de gestion déjà établis dans les entreprises privées sont introduites dans les structures étatiques.

Née aux États-Unis à la fin des années 1970, en réponse à un contexte économique difficile, la NGP s'inscrit dans la continuité d'un certain nombre de travaux scientifiques montrant les limites de l'action de l'État. À cette époque, la conception macroéconomique keynésienne de l'intervention de l'État est sérieusement remise en cause par les dysfonctionnements économiques. L'État est de moins en moins perçu comme légitime pour relancer l'activité économique par le déficit budgétaire. C'est pourquoi, les gouvernements ont installé des mécanismes de contrôle budgétaires inspirés du modèle privé : s'assurer à la fois de l'efficacité et de l'efficacité des politiques, programmes et projets publics conçus pour le bien-être des citoyens payeurs de taxes.

Du point de vue de l'administration de l'État, plusieurs courants théoriques différents montrent les limites de l'action bureaucratique. Pour l'école du «*public choice*», l'administration agirait en fonction de ses intérêts et non pour l'intérêt de la nation (Owens, 1967). La sociologie des organisations analyse longuement les dysfonctionnements des administrations (Merton, 1957; Simon, 1957 ; March et Simon, 1958; Crozier

1963). Enfin, depuis les travaux pionniers de Pressman et Wildavsky (1973), l'analyse des politiques publiques met régulièrement en évidence les écarts entre les objectifs affichés par les décideurs politiques et la mise en œuvre effective de l'action publique par les gestionnaires du secteur public.

Pour (Duran et Monnier, 1992), c'est à la fois la complexité croissante de l'action publique dans un cadre de plus en plus incertain et les réformes de décentralisation qui ont conduit à s'interroger sur les capacités de ces régulations bureaucratiques traditionnelles.

C'est donc dans ce contexte général très critique à l'égard des gestionnaires et parfois au sein des administrations elles-mêmes, mais surtout dans différents cabinets d'experts privés, que se développe cette nouvelle théorie du fonctionnement de l'administration, qualifiée de « *New Public Management* » (nouvelle gestion publique). Les écrits de Hood (1991; 1996) en présentent une vision synthétique. Pour lui, elle se fonde sur un ensemble de principes tels que le développement de la concurrence interne et externe dans les administrations, la responsabilisation du management de la fonction publique, la discipline budgétaire dans l'utilisation des ressources, la quantification des performances et des normes et l'imposition d'une évaluation des résultats. Ces deux derniers principes montrent que l'évaluation est au cœur de la nouvelle régulation par les résultats, en rupture avec l'organisation bureaucratique qui encadrait les activités de ses agents par un contrôle de conformité aux normes. Nous assistons ainsi à des changements notoires dans les organigrammes des organisations de même que leurs structures hiérarchiques.

Nous voyons donc les défis auxquels les gestionnaires du système éducatif sont confrontés en général et les chefs

d'établissement en particulier. Ces défis sont d'autant plus grands que dans de nombreux pays y compris le Sénégal, il existe un débat qui, en plus des préoccupations liées à l'efficacité et à l'efficience, touche les fondements de l'éducation. Il s'agit entre autres de savoir s'il faut privilégier la protection du patrimoine ou s'il faut s'ouvrir aux autres cultures apportées surtout par le colonisateur. Il faut ajouter à cela l'existence d'une culture planétaire qui bouleverse les fondements des identités nationales.

Également, la rapide expansion des moyens de communication et l'instantanéité des échanges ont augmenté notre connaissance des autres civilisations et ont généré des questionnements et des réactions protectrices. Ainsi, les dernières décennies ont vu renaître un désir croissant pour une formation spécifique nationale des apprenants afin de contrer les effets «dévastateurs» de la mondialisation.

Dans de nombreux pays, on en a conclu à une dégradation des valeurs ancestrales, quelquefois millénaires, et on souhaite désormais donner un coup de barre et définir les paramètres de l'éducation.

Or, les défis posés par ce retour aux fondements de l'éducation sont doubles. D'une part, plusieurs éducateurs tiennent résolument à la transmission des valeurs et des œuvres ayant marqué leur histoire. Dans ce cas, l'enjeu est clair. Ils veulent se protéger contre la barbarie, contre les idéologies et surtout contre l'ignorance qui serait à la source de nombreux problèmes de notre civilisation contemporaine. D'autre part, et c'est là le paradoxe, ils veulent participer à ce vaste mouvement mondial de la culture planétaire et la positionner au centre de l'éducation.

À ces considérations, s'ajoutent la culture organisationnelle qui prévaut dans les établissements d'enseignement, culture qui, si

elle n'est pas prise en compte dans la stratégie du management, ne pourrait pas être favorable à la réussite de tous ou du moins du plus grand nombre d'élèves. Alors dans quelle mesure la culture organisationnelle peut-elle influencer positivement la réussite scolaire? Dans la section qui suit, nous envisageons la culture sous l'angle d'un dispositif nécessaire à la réussite scolaire.

1. La culture organisationnelle : un dispositif nécessaire à la réussite scolaire

Le concept de «culture organisationnelle» est relativement ancien. Plusieurs écrits ont été consacrés à ce concept parmi lesquels les articles de Pettigrew (1979); *Business Week*(1980); «Corporate Culture: the Hard-to-Change Values that Spell Success or Pailure», de l'ouvrage de Deal et Kennedy (1982) et du numéro spécial de la revue *Administrative Science Quarterly* (1983) etc. Son utilisation dans le domaine de la gestion des établissements scolaires est apparue aux États-Unis à partir des années 1980. Pour mieux saisir son utilité dans le monde de l'éducation, il apparaît important d'examiner comment le concept de culture organisationnelle a fait son entrée dans le champ de la gestion et les diverses utilisations qui en ont été faites depuis lors. À partir de ce moment, il serait possible de mettre en relief les avenues susceptibles d'être empruntées pour mieux cerner les problèmes auxquels l'éducation et les écoles sénégalaises font face aujourd'hui.

Nous convenons avec Mintzberg (2009) pour qui une certaine culture organisationnelle pourrait guérir la maladie du management dont souffriraient les organisations et contribuer, en ce qui concerne l'école, à réduire significativement sinon à enrayer des phénomènes aussi contraires à sa finalité et à ses objectifs, comme la démotivation des élèves et des enseignants,

la détérioration du climat organisationnel des écoles, en particulier dans les milieux défavorisés.

Dans le cadre théorique, nous tenterons (i) de clarifier le concept de culture organisationnelle et son évolution vers un statut de dispositif dans son cheminement des sciences sociologique et anthropologique vers les sciences administratives et managériales; (ii) mettrons en relief quelques caractéristiques du passage du concept au dispositif de la culture organisationnelle et son potentiel en gestion scolaire pour la réussite du plus grand nombre d'élèves et enfin, à partir des perspectives théoriques dégagées, nous esquisserons les éléments d'une culture organisationnelle que nous appellerons «culture de la réussite et de la qualité en éducation», qui pourrait devenir la pierre angulaire de la gestion des écoles sénégalaises selon les orientations des curricula clairement exprimées dans Le Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Équité et de la Transparence du secteur de l'Éducation et de la Formation (PAQUET-EF, 2013-2025).

2. Cadre théorique

2.1 Passer du concept de culture organisationnelle au dispositif de gestion

2.1.1 Le concept de culture organisationnelle

À l'origine de l'expression «culture organisationnelle» et dans cette expression même, il y a le concept de culture, celui que les sociologues appliquent aux sociétés globales, et que les ethnologues appliquent aux groupes restreints, plus ou moins constitutifs de sociétés dites primitives ou tribales. A cet égard, souligne Rocher (1991,p. 43), «qui parle de culture parle d'identité, de manières de faire et de percevoir». Et ce «construit social», poursuit plus loin l'auteur (p. 45), englobe, entre autres éléments, des connaissances, les croyances, l'art, le droit, la

morale et la religion, l'ethnie, les coutumes et les modes de vie qu'on retrouve au sein d'une société». La culture est donc, du point de vue sociologique; un phénomène doublement global, dans le sens qu'il concerne toute une collectivité et qu'il implique pratiquement toutes les dimensions de la vie de cette collectivité. Elle est de plus un phénomène dynamique, dans la mesure où cette construction sociale ne peut se faire que dans un continuum temporel-ce qui implique une histoire-et dans la mesure où le construit, même s'il est stable, est susceptible de changement et d'évolution, sous l'influence de facteurs divers, enfin une réalité socialement construite selon (Berger et Luckmann (2006). De fait, si l'on excepte la taille des entités sociales auxquelles il s'applique et leur degré de modernité, le concept de culture ne semble pas avoir de différence significative, sous la plume d'un sociologue ou d'un anthropologue, «la culture créant le particulier ethnique à partir de l'universel humain», pour reprendre l'expression de Doutreloux (1991, P. 297).

En outre, il nous semble important de souligner que, dès le départ, le concept a véhiculé dans sa signification une double perspective fonctionnelle; l'une *descriptive* de la manière dont les choses *sont*, fournissant des clefs pour interpréter les événements, les comportements, les actes, les paroles; l'*autre prescriptive*, indiquant la manière dont les choses *doivent être*, à travers des valeurs; des croyances et des normes. Distinction nécessaire et faite seulement *pour* la clarification du concept de «culture», dont les deux perspectives, comme les deux faces d'une même médaille, sont indissolublement liées pour créer, comme le soulignent Jaeger et Selznick (1964, p.660), ces «significations évocatrices; expressives et centrées sur la personne». Le potentiel du concept de culture, à ce dernier égard, ne pouvait pas ne pas frapper les théoriciens des organisations et de la gestion, «le modèle culturel. Comparant l'organisation à une société miniature ayant une valeur heuristique certaine»,

même «s'il faut faire attention de ne pas pousser trop loin l'analogie», comme le fait remarquer à juste titre GladysL Symons (1988, p. 35). C'est que, *Comme* nous allons le voir; il y a des différences marquées entre *culture* socio-anthropologique et «culture organisationnelle».

2.1.2 De la culture socio-anthropologique à la culture organisationnelle

À la suite de *plusieurs* chercheurs, dont Joseph Smucker (1988), qui se sont penchés sur le phénomène de transfert du concept de culture de la socio-anthropologie aux sciences de l'organisation et de la gestion, et de l'engouement qui a suivi, deux types d'élémentsauront contribué à *ce* transfert. Le premier; auquel nous venons de faire allusion précédemment, *est* de l'ordre du cognitif, résidant dans la quasi-découverte que *la* «culture», Comme «système de significations», pouvait jouer un rôle éminemment important dans la dynamique des organisations, et contribuer à une meilleure compréhension des multiples facettes des comportements et interactions qui s'y déroulent. Des auteurs vont jusqu'à l'associer, comme Deblois *et aL* (1992), à un renouveau paradigmatique»,

À partir de ce premier élément, posons d'emblée une première définition de la «culture organisationnelle» qui, «dans son acception la plus globale, se réfère à toutes *Ces* significations communes à un groupe engagé-dans la poursuite d'un ensemble d'objectifs, et englobe les statuts formels, les descriptions de tâches, les significations que les participants au sein de l'organisation y attachent et le comportement réel que les personnes manifestent en s'acquittant des exigences de leurs tâches» (Smucker, 1988, p. 41).

Le deuxième élément est de l'ordre du politico-économique et de la stratégie des relations internationales. Dès la fin des années 50, devant le succès des entreprises japonaises dont la productivité et la rentabilité menaçaient de détrôner l'économie

des États-Unis jusque-là puissance numéro Un incontestée, analystes et théoriciens ont essayé de trouver des explications à cette expansion de l'économie japonaise. Du «miracle japonais», pour passer au «modèle d'entreprise japonaise » ou au «style japonais de gestion », il n'y avait qu'un pas qui a été vite franchi, ce qui nous a valu une abondante littérature dont on retiendra, entre autres, les écrits de Abeglen (1958), de Vogel (1979), d'Ouchi (1981), de Grave! (1985) et de Kaléda (2009). Et depuis, le style japonais de gestion continue d'exercer son attrait quasi mystique sur l'imagination occidentale. Et depuis n'a cessé la recherche du modèle culturel qui pourrait donner aux entreprises et organisations nord-américaines et européennes l'efficacité et la capacité concurrentielle nécessaires pour les rétablir à leur première place. Ce qui explique bien sûr tout l'intérêt, votre l'engouement que les chercheurs-manifestent à l'égard de la culture organisationnelle.

Si cette analyse est correcte, l'on peut dire que la «culture organisationnelle» comme concept serait contemporaine de la culture organisationnelle comme dispositifs de gestion des organisations. C'est un fait que, dès sa naissance, le concept de culture organisationnelle a fasciné les esprits par son utilité potentielle comme outil de connaissance pratique pour les gestionnaires. En tout *cas*, c'est dans cette optique que nous nous plaçons quand nous nous demandons si la culture organisationnelle peut être un instrument utile pour les gestionnaires scolaires du Sénégal d'aujourd'hui. A cette question générale peuvent se greffer trois sous-questions: 1) La culture organisationnelle peut-elle influencer sur les comportements des membres d'une organisation scolaire dans la perspective de les orienter vers l'atteinte des buts et objectifs de cette organisation? 2) La culture organisationnelle se prête-t-elle à des manipulations/modifications à des fins rationnelles? 3) Le cas échéant, qui, au sein de l'organisation scolaire, est le mieux

placé pour utiliser l'outil de la culture organisationnelle et quelles seraient les conditions de son efficacité?

2.2 Potentiel de la culture organisationnelle comme dispositif de gestion de l'éducation

2.2.1 Le. Concept de culture organisationnelle

La notion de culture organisationnelle a marqué sans contredit l'étude des organisations au cours de dernières décennies. Smircich (2000) identifiait trois courants dans la manière de traiter la culture organisationnelle. D'abord, comme «variable antérieure», la C.O. résume les façons de percevoir et de se comporter au sein d'une organisation reflétant les caractéristiques culturelles de la société globale; ainsi parle-t-on du style japonais de gestion. En deuxième lieu, la C.O. a été utilisée aux fins d'analyse de manière analogue au concept de «structure» : les hiérarchies de commandement seraient de l'ordre de la structure alors que la manière dont l'autorité est exercée serait plutôt liée à la culture de l'organisation. Maintes typologies de C.O. ont été établies dans le cadre de ce deuxième courant (Deal et Kennedy, 1999). Enfin, la C.o. a été utilisée comme « métaphore » pour décrire et comprendre les organisations. L'un des plus importants maîtres à penser de ce troisième courant est Edgar Schein (1985), dont le modèle de base, compte tenu de sa richesse, a été repris par la plupart des auteurs (Owens et Steinhoff 1989; Hofstede, 1990; Steinhoff et Owens, 1989).

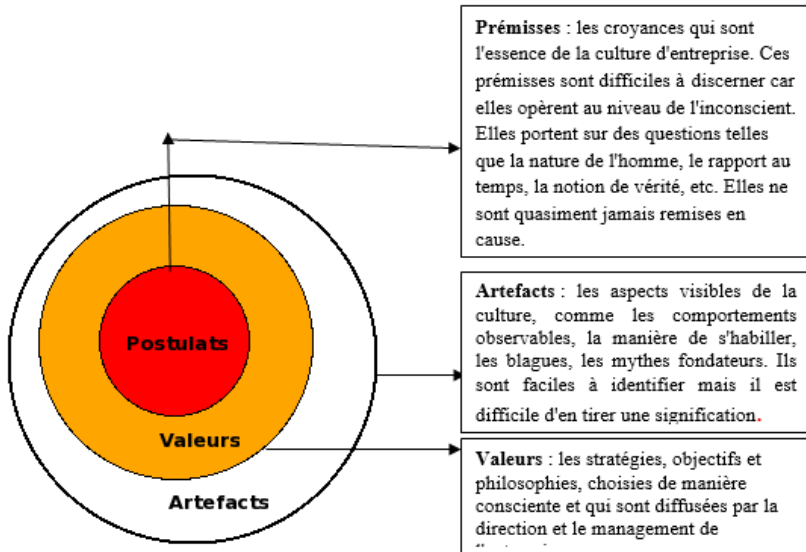


Figure 1. Modèle adapté des niveaux et élément de culture organisationnelle d'Edgar Schein (2012)

2.2.2 La culture organisationnelle comme dispositif de gestion: le modèle d'Édgar Schein

Schein (2012) voit dans la culture organisationnelle un « modèle de postulats, de valeurs fondamentales, inventées, découverte ou développées par un groupe donné, au fur et à mesure qu'il apprend à faire face à ses problèmes d'adaptation externe (à l'environnement) et d'intégration interne (relations réciproques) et qui ont été utilisées suffisamment longtemps et avec succès pour être considérées comme valides et dignes d'être transmises aux nouveaux membres du groupe comme la manière *juste* de percevoir, de penser et de sentir en face des problèmes».

La figure 1 est une représentation adaptée du modèle de culture organisationnelle de Schein (2012). On y distingue, dans le cercle et "sous-cercles" trois niveaux.

Au centre du cercle, postulats et valeurs forment en réalité les deux niveaux les plus profonds de la culture (face cachée de l'iceberg), le grand cercle étant également discernable à travers *des* comportements et *des* produits tangibles de l'art et de la technologie.

Schein lui-même et plusieurs autres après lui ont proposé des pistes d'opérationnalisation de ce modèle à trois niveaux en identifiant des éléments de la culture organisationnelle. Owens et Steinhoff (2008) soulignent que six de ces éléments se retrouvent fréquemment dans les organisations:

- 1) l'histoire de l'organisation;
- 2) les mythes symboliques et les histoires sur l'organisation;
- 3) les valeurs et croyances partagées au sein de l'organisation;
- 4) *les* normes ou attentes de comportement dans l'organisation;
- 5) les traditions, *les* rites et rituels ayant valeur de symbole pour l'organisation;
- 6) les personnalités (héros et héroïnes) qui ont marqué et symbolisent l'organisation.

Dans ce même ordre, ces éléments sont représentés dans notre schéma par des cercles concentriques. Le cercle au centre est formé du noyau dur des postulats ou postulats de base et des valeurs, suivi du cercles des traditions, de l'histoire et des normes de comportements, puis enfin du dernier cercle constitué des héros, ceux qui ont marqué le développement de l'organisation et des légendes (symboles, histoires et mythes) qui au fil des années, ont pris naissance au sein de l'organisation.

Ces six éléments sont autant de manifestation ou expressions de la culture d'une organisation. En ce sens, on a raison de dire

qu'ils indiquent ce que l'organisation *est* et non ce qu'elle a (Owens et Steinhoff, 1989). C'est dans le même esprit que; appliquant ce modèle à l'éducation, l'on en vient à soutenir que «chaque école donne une impression globale, découlant de sa culture, de son caractère distinct» (Erickson, 1988). Dans la pratique, les six éléments relevés peuvent constituer les paramètres d'une grille d'observation des activités d'une organisation ou d'une grille d'entrevue avec les personnages clés de cette organisation en vue de mettre en relief la «culture» de l'organisation. L'instrument d'identification et d'analyse de la culture organisationnelle (I.I.A.C.O. pour l'acronyme anglais O.C.A.L : *Organizational Culture Assessment Inventory*) a été ainsi créé (Steinhoff et Owens, 1989). Cet instrument au potentiel intéressant pour la recherche est-il ou peut-il être un dispositif de gestion et en particulier un dispositif de gestion applicable à l'école?

Rappelons que notre objectif de recherche général est de savoir si la culture organisationnelle peut-elle influencer positivement la réussite scolaire dans le contexte Sénégalais.

De cet objectif général, des objectifs spécifiques de recherche s'imposent :

- 1) La culture organisationnelle peut-elle influencer sur les comportements des membres d'une organisation scolaire dans la perspective de les orienter vers l'atteinte des buts et objectifs de cette organisation en particulier dans les écoles secondaires du Sénégal?
- 2) La culture organisationnelle se prête-t-elle à des manipulations/modifications à des fins rationnelles?
- 3) Le cas échéant, qui, au sein de l'organisation scolaire, est le mieux placé pour utiliser l'outil de la culture organisationnelle et quelles seraient les conditions de son efficacité?

Pour répondre à ces questions, un préalable à l'atteinte des objectifs spécifiques de cette recherche devient la structuration

de la démarche de collecte et d'analyse des données de l'étude. C'est à un tel objet que s'attarde la méthodologie qui suit.

3. Cadre méthodologique

Cette étude est menée à partir d'une démarche à caractère multiméthodologique. Au moyen de deux instruments de cueillette de données quantitatives d'une part, et qualitatives d'autre part, elle vise une analyse du sens des propos des répondants et pour cela, elle est à situer dans un paradigme interprétatif. Par ailleurs, elle permet de répondre aux visées de la présente recherche, c'est-à-dire:

- Obtenir une meilleure connaissance d'un phénomène;

Analyser les principales composantes d'un problème et en identifier les concepts sous-jacents. Pour traiter ces questions, nous avons donc eu recours aux questionnaires et aux entretiens. Les participants invités à répondre au questionnaire et à participer à l'entretien sont des chefs d'établissement et des enseignants. En ce qui concerne les enseignants, cinquante provenant de cinq lycées avaient été invités et dix chefs d'établissement (proviseurs et censeurs) étaient également invités pour remplir le questionnaire et faire des entretiens mais finalement, il a fallu s'adapter aux réalités du terrain et se limiter à trente enseignants et huit chefs d'établissement.

Le critère principal d'éligibilité d'un participant à cette étude est d'avoir participé aux activités d'enseignement (enseignants) ou de gestion (chefs d'établissement et censeurs) pendant au moins cinq ans. La pertinence d'un tel critère de choix de la population cible est confirmée dans la documentation en éducation. En effet, *«les personnes sont choisies en fonction de leur expertise, pertinente par rapport à l'objet d'étude et parce qu'elles acceptent de verbaliser celle-ci»* (Savoie-Zajc, 2009, p. 348).

Savoie-Zajc poursuit en mentionnant que la forme de recherche appartenant au paradigme interprétatif privilégie les échantillons de type intentionnel non probabiliste et le chercheur devra conséquemment clarifier ses critères de choix de répondants pour pouvoir composer son échantillon. Nous avons pris en compte cette préoccupation dans cette présente recherche dont l'échantillon a été constitué.

La compilation des données brutes du questionnaire utilisé est présentée ci-dessous et les résultats s'expriment en termes de fréquence. L'expression de ces données en pourcentage apparaît aux figures qui suivent et l'interprétation des choix de réponse reportés dans une série de figures indique le portrait des perceptions favorables et celui des perceptions contraires relativement aux dimensions de l'infrastructure pédagogique en cause. Les choix de réponse se définissent à travers trois gradients: «Tout à fait d'accord», «D'accord», «Assez d'accord» associés à une approbation; deux gradients, soit «Pas tout à fait d'accord», «Pas du tout d'accord» associés à une perception inopportune à leurs yeux. Finalement une option indique l'absence d'opinion, de conviction, ou de connaissance précise d'une situation.

Une interprétation des données quantitative donne ce qui suit :

À question «*la culture organisationnelle peut-elle influencer sur les comportements des membres d'une organisation scolaire*», la majorité des personnes interrogées ont répondu favorablement puisque 88 % sont d'accord contre 12 % qui ne sont pas du tout d'accord.

Il faut donc retenir que l'ensemble des différents groupes d'acteurs scolaires sénégalais soutiennent, en majorité dans chaque groupe, que la culture organisationnelle peut influencer sur le comportement des membres d'une commission scolaire organisationnelle. Ce qui signifie la nécessité de cerner la culture

pour mieux introduire le changement nécessaire au pilotage par les résultats.

À la question «La culture organisationnelle se prête-t-elle à des manipulations/modification à des fins rationnelles?», 36% des répondants sont d'accord et 64 % ne sont pas tout à fait d'accord. Il en résulte que selon les perceptions qu'ont la majorité des acteurs scolaires sénégalais de l'école secondaire publique, il faut probablement être prudent sur toute tentative visant à la manipulation/modification des responsables pédagogiques à des fins rationnelles.

Enfin, en ce qui a trait à la question portant sur le professionnel de l'enseignement le mieux placé pour utiliser la culture organisationnelle, 55 % estime que la direction d'école qui doit assumer ce rôle alors 45 % pense plutôt que c'est au ministère de l'éducation via les inspections d'académies qui doivent jouer ce rôle.

Par ailleurs, partant du postulat que toute école (ou n'importe quelle organisation) a une culture susceptible d'être mise au jour, on se demande si cette culture de l'école peut influencer sur les comportements de ses membres (personnel enseignant, personnel non enseignant, élèves, etc.). À la lumière des différentes questions répondues par les répondants, nous répondons par l'affirmative. En effet, dans la mesure où l'école est consciente de ce qui fait sa spécificité, de ce qui lui donne son identité parmi les six catégories d'éléments présentés ci-dessus et dans la mesure où elle partage ceux-ci avec ses membres, une influence mutuelle s'exercera en faisant converger l'ensemble des membres de l'école vers les comportements attendus de tous et chacun. L'on comprendra cependant que l'imprégnation de la culture organisationnelle ne peut être que variable d'un individu à un autre au sein de l'école.

En conséquence, cette influence réciproque qu'exercent les uns sur les autres n'aboutit jamais à une uniformité des comportements. Cela ne se voit nulle part, même dans une organisation de type militaire;

Et c'est tant mieux! L'important, c'est que la convergence des comportements se fasse sur l'essentiel c'est-à-dire vers les finalités et priorités de l'école. Il y aura alors place pour l'originalité et la créativité individuelles, voire, dans les établissements scolaires de grande taille, pour des sous-cultures qui peuvent être source de diversité et de richesse.

Si l'on admet que la culture organisationnelle peut influencer les comportements des individus, *l'on* peut se demander si l'on est capable de modifier une culture organisationnelle à certaines fins données. De manière concrète, dans l'hypothèse où il existe certaines cultures organisationnelles plus favorables que d'autres à l'atteinte des finalités, buts et objectifs de *l'école*, est-il possible de changer la culture d'une école dans le sens d'une meilleure atteinte d'objectifs qu'on lui assigne?

A la suite de Ouchi avec son entreprise de type Z (1981), de Deal et Kennedy (1982) avec leur *corporate culture*, de Peters et waterman (1982) avec leur «culture de l'excellence», plusieurs théoriciens de l'administration scolaire ont argumenté et documenté la thèse selon laquelle il existe des cultures fortes (*Strong Cultures*) favorables à la réussite scolaire (Saffold, 1988) et que l'on peut façonner la culture d'une école (Deal et Peterson, 1990). A partir d'observations courantes relatives au fonctionnement des organisations et même de la vie des peuples, on reconnaît aisément que, si elles constituent des réalités relativement stables, les cultures sont loin d'être immuables et que les interactions entre individus, groupes et sociétés peuvent aboutir et aboutissent de fait à des modifications significatives des «cultures initiales respectives». Résultats d'échanges

spontanés entre entités diverses ou produits d'une politique volontaire d'intervention systématique, les exemples de changements socioculturels pullulent dans l'histoire de l'humanité et des organisations, et corroborent la thèse selon laquelle la culture d'une organisation peut être modifiée.

Toutefois une telle modification ne s'effectue sans doute pas aussi aisément que l'enthousiasme de certains tenants de cette thèse a pu le laisser croire. En effet, il faut reconnaître que, dans la mesure où une culture organisationnelle est constituée d'abord de valeurs et de croyances profondes, il n'est pas facile de les changer. La résistance au changement se vérifie trop souvent dans la vie des organisations et dans la vie tout court pour qu'on ait la naïveté de penser qu'une culture organisationnelle est une simple variable qu'on peut manipuler à sa guise. En outre; il est encore plus grave de croire qu'il y a une liaison de nécessité causale ou de corrélation entre tel type de culture et tel degré de performance d'une organisation. Et enfin, comme on l'a mentionné précédemment, il est irréaliste d'imaginer la culture d'une organisation comme une totalité *indifférenciée, également* partagée par tous et chacun des membres de l'organisation.

Ces réserves et critiques formulées par nombre d'auteurs (Bates, 1987; Symons, 1988) ne les empêchent pas cependant de conclure globalement que «le concept de culture organisationnelle est prometteur» (Symons, 1988). Cela nous amène à la troisième interrogation : Au sein de l'organisation scolaire, qui est le mieux placé pour utiliser le dispositif de la culture de l'école et quelles sont les conditions de son efficacité?

Entendons-nous bien: utiliser l'outil de la culture organisationnelle dans une école signifie bien connaître les valeurs et orientations de base de l'établissement (démarche descriptive) qui seront mises en parallèle avec celles *qui*, au cours de l'histoire, ont fait la preuve de leur efficacité au regard

de l'atteinte des objectifs fondamentaux de la formation des élèves, valeurs et orientations dont la promotion sera faite auprès des membres de l'organisation scolaire qui en feront, sinon leur credo, du moins un guide ou un cadre de référence pour leurs actions et comportements (démarche prescriptive). On le voit, l'utilisation de la culture de l'école comme outil de gestion, dans une perspective de mobilisation et d'orientation vers l'atteinte des objectifs de l'école, implique l'ensemble des membres de l'école. Mais chacun pouvant avoir et ayant des rôles différents à jouer; cela implique également qu'il y ait dans le groupe un leader qui, à l'instar du chef d'orchestre, coordonne les actions de chacun *pour* en faire un ensemble cohérent. C'est le chef d'établissement qui est le mieux placé pour jouer ce rôle, ce qui ne lui confère en aucun cas un «statut d'acteur dominant imposant à tous *sa* définition des situations et *le* sens à donner aux actions collectives, même si on se place dans une "perspective actionnaliste», pour reprendre l'expression d'Allaire et Firsirotu (2011).

Cette dernière remarque suggère que certaines conditions sont requises pour l'efficacité de l'outil de la culture organisationnelle. Fondamentalement, ces conditions se résument à une claire conscience que l'atteinte des objectifs de l'école est la responsabilité de tous et que l'exercice des pouvoirs de gestion aux fins de leur réalisation doit être partagé. Mais c'est déjà une incursion dans le terrain mouvant de ce que rappelle «la culture de la réussite et de la qualité en éducation».

4. La gestion scolaire comme élément d'une culture de la réussite et de la qualité en éducation au Sénégal

Le système scolaire du Sénégal est en train de subir des changements importants du moins depuis les années 2000, dans l'organisation et le contenu des programmes de formation des

élèves, dans l'organisation et les contenus de programmes de formation des maîtres, dans la structuration et la gestion des activités éducatives. Plusieurs spécialistes du Sénégal en sciences de l'éducation reconnaissent les changements en cours marqués plutôt par la volonté affirmée des différents gouvernements de s'attaquer aux textes législatifs pour se conformer aux exigences d'une société moderne.

Ainsi, dans le domaine de l'éducation, plusieurs progrès ont été réalisés, ce qui n'empêche pas d'identifier les points faibles ou les lacunes à combler. A cet égard, le phénomène de l'échec scolaire, plus de soixante pour cent des élèves ont échoué au baccalauréat (60 %) en 2019 nous rappelle qu'il y a encore du chemin à parcourir. Dans cette perspective, il est légitime de se demander ce que pourrait apporter le dispositif de la culture organisationnelle.

Il faut insister ici qu'il ne saurait y avoir une relation nécessaire et automatique entre une quelconque culture d'une école et un niveau élevé de rendement scolaire. Les perspectives théoriques esquissées précédemment et la rareté des recherches empiriques - en particulier dans le champ de l'administration scolaire ne permettent pas, en effet, d'appuyer une telle équation. Il n'en reste pas moins, cependant, que l'évidence logique suggère - qu'on excuse la trivialité de l'image - qu'on ne récoltera pas des mangues en plantant des patates, ou réciproquement. Nous voulons dire là que, si l'on veut que les écoles sénégalaises aient un haut degré d'excellence, que les élèves soient bien formés et aient des résultats scolaires élevés, c'est de ce type de recherches dont il faudra faire la promotion auprès des membres de la communauté scolaire et également auprès de la société environnante de l'école.

Ce n'est pas en entretenant l'idée, comme on l'a fait longtemps - ce qui, à notre avis, découle d'un sophisme – que l'ensemble des

institutions et des gens, et conséquemment le succès qui peut y amener, est chose à rejeter que l'on parviendra à pousser les élèves vers les sommets de la réussite. Dans cette perspective contraire à la pratique du nivellement par la moyenne, voire même par le bas, qui a longtemps marqué *nos* écoles, il me semble important que l'on en vienne à y parler, sans fausse modestie, de réussite et d'excellence que l'on ne peut atteindre sans effort soutenu, sans discipline. Du reste, et on *le* perçoit déjà, la culture de la-réussite et de la qualité en éducation que nous prôtons concerne l'ensemble de la communauté scolaire, notamment des élèves, et non des individus; A cet égard, une saine émulation réciproque qui n'est pas une compétition sauvage et destructrice, peut même contribuer à rehausser le niveau de succès de *l'ensemble*, l'excellence de cette école à laquelle appartiennent élèves; enseignants, personnel de soutien et chef d'établissement mais aussi parents d'élèves.

Comme nous le presentons, la définition opérationnelle et la mise en œuvre de cette «culture de l'école» nécessitent un leadership éclairé, capable de susciter d'une part la participation des uns et des autres à la définition des grandes orientations et des buts concrets de l'école, à travers notamment un projet de l'établissement, d'autre part l'adhésion réelle et profonde de tous aux valeurs de cette culture et aux buts visés par ce projet. De manière concrète, le leader encouragera tous et chacun à se donner des objectifs personnels à atteindre, et enfin le leadership sera exercé de manière collégiale, par un appel à la participation de tous dans la prise des décisions majeures, seule façon véritable de responsabiliser les membres de la communauté scolaire. Oserions nous dire que, au sens étymologique du terme, tout est pédagogique: enseignement, apprentissage et gestion dans cette « nouvelle » culture à créer et implanter pour la réussite du plus grand nombre d'élèves dans les écoles du Sénégal d'aujourd'hui et de demain?

Bien entendu, regarder l'organisation (l'école) comme culture avec toutes ses implications ne signifie pas qu'elle soit le seul lieu, ou le lieu principal de création culturelle. L'approche culturelle consiste à reconnaître l'imbrication des lieux d'apprentissage, l'organisation étant un de ces lieux. Elle subit l'influence de cultures plus vastes.

Conclusion

Le but de cette recherche est de voir dans quelle mesure la culture organisationnelle dans le contexte des écoles secondaires sénégalaises peut contribuer à la réussite du plus grand nombre d'élèves. Pour y parvenir, nous avons procédé à une enquête suivie de quelques entrevues dans quelques établissements secondaires du Sénégal.

L'étude a permis de constater effectivement que la culture organisationnelle a une influence sur le comportement à la fois des gestionnaires (chefs d'établissement) que des enseignants et que le succès de cette réforme passe par une adéquation entre l'esprit de cette réforme (une plus grande réussite des élèves) et l'acceptation des acteurs que cela est possible. Cependant, il faut remarquer que toute perception de manipulation de la part des acteurs concernés (chefs d'établissement et enseignants) pour arriver à des fin rationnelles doit être menée avec une extrême prudence car que se soit au niveau quantitatif (pourcentage des répondants) qu'au niveau des entrevues, le mot manipulation est systématiquement rejeté par les participants à cette études. Ainsi, les gestionnaires devraient-ils user de toutes les stratégies susceptibles d'amener les enseignants à changer leur perception de la réussite scolaire. Il serait également très utile de travailler sur les méthodes pédagogiques éprouvées et qui sont en adéquation avec les orientations de la réforme pédagogique actuelle basée sur l'approche par les compétences.

Le développement d'un pays étant déterminé par la qualité de l'instruction et de qualification de son peuple, on constate malheureusement que les enfants accumulent les savoirs à l'école et sont souvent incapables de mobiliser ses ressources dans la résolution des problèmes rencontrés au quotidien. D'où l'intérêt pour certains pays comme le Sénégal d'opérer des réformes afin d'améliorer de façon quantitative et qualitative son système scolaire afin de prendre en charge le développement social et économique du pays.

En termes de limite, il faut noter le caractère local de l'étude puisque les écoles choisies sont celles de Dakar. Les résultats seraient certainement différents si les contextes étaient divers (par exemple, écoles de Dakar versus écoles des régions où les résultats scolaires sont souvent meilleurs). Les directions du ministère de l'éducation pouvaient également participer à l'école dès lors que ce sont elles qui initient plus souvent qu'autrement les réformes.

Bibliographie

Abegglen J. (1958). *The Japanese Factory, Glencoe III: Free Press.*

Allaire Y. , Firsirotu M. (2011). « Les théories de la culture organisationnelle: *In Harry Abravamelet al., La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologique.* Montréal : Gaétan Morin éditeur.

Bates R.- J. (1987). «Corporate culture, Schoolling and Educational administration», *In Educational Administration Quarterly, vol. 23, n°4*

Deal T.- E., Kennedy A. (1999). *Corporate cultures: The rites and Rituals of Corporate Life.* Reading: MA Addison-Wesley

Deal T.-E., Peterson K.-D. (1990). *The Principal's Role in Shaping School Culture*. Washington, D.C.: Office of Educational Research and Improvement, U.S. Department of Education.

Deblois C. et al. Mars.(1992). *Culture de l'école et cheminements scolaires des élèves*, document de travail.

Doutreloux A. (1991). « L'analyse anthropologique des processus et des particularités culturelles dans la formation des maîtres ». In F. Ouellet et M. Pagé, *Pluriethnicité, éducation et société : construire un espace commun*. Québec : IQRC.

Erickson F. (1988). « Conceptions of Scholl culture : an Overview ». In *Educational Administration Quarterly*, vol. 23, n0 4.

Gravel M. (1985). « Et si on faisait comme les Japonais? ». *Commerce* septembre.

Hofstede G. et al. (1990). « Measuring Organisational Cultures : A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases ». In *Administrative Science Quarterly*, n°35.

Jaeger G. et Selznick P., Octobre. (1964). « Normative Theory of Culture ». In *Administrative Sociological Review*, n°29.

Joseph S. (1983). « La culture de l'organisation comme idéologie de gestion ». In *Gladys Symons et al.*, *La culture des organisations*. Québec : IQRC

Mintzberg H. (1989). *Mintzberg on Management : Inside on strange World of Organizations*. New York : Free Press.

Ouchi W. (1981). *Theory Z*. New York : Avon Books.

Owens R.-G. et Steinhoff C.-R. (1989). « Towards a Theory of Organizational Culture ». In *Journal of Educational Administration*, vol 27, n°3.

Pettigrew A.-M. (1979). « On Studyingorganizational cultures ». In *Administration Science Quarterly*, n°24.

Programme d'amélioration de la qualité, de l'équité et de la transparence (PAQUET. (2013-2025). (2013). Gouvernement du Sénégal

Rocher F., Rocher G. (1991). « La culture québécoise en devenir : les défis du pluralisme ». In F. Ouellet et M. Pagé, *Pluriethnicité, éducation et société : construire un espace commun*. Québec : IQRC.

Saffold G.-W. (1988). « Culture Traits, Strength an Organizational Performance : Moving Beyond Strong culture ». *The Academy of management Review*, vol. 13 n°4.

Schein E.-H. (1985). *Organisational Culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.

Smircich L. (1983). « Concepts of Culture and Organizational Analysis ». In *Administrative Science Quarterly*, vol.28, n°3.

Steinhoff C.-R. et Owens, R.-G. (1989). « The Organizational Culture Assessment Inventory: A Metaphorical Analysis in Educational Settings ». In *Journal of Educational Administration*, vol 27, n°2.

Symons G. (Sous la direction de) (1988). *La culture des organisations*. Québec: IQRC.

Voger E. (1979). *Japan as Number One : Lessons for America*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.