

Université de Montréal

**La gestion participative par objectifs: une stratégie de développement
pour l'Institut Tounko de Ouagadougou
(Burkina Faso)**

Par

Dafrassi SANOU

**Département d'Études en Éducation et d'Administration de l'Éducation
Faculté des Sciences de l'Éducation**

**Thèse présentée à la Faculté des Études Supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiae Doctor (Ph. D)
en Sciences de l'Éducation (Administration de l'Éducation)**

Août 1997

© Dafrassi Sanou, 1997



LB
5
A57
1999
U.009

Université de Montréal

Les services de bibliothèques et de documentation ont le plaisir de vous adresser les ouvrages suivants en vertu de la Loi sur l'accès à l'information.

1

1999

Université de Montréal

Département d'Études en Éducation et d'Administration de l'Éducation
École des Sciences de l'Éducation

Les ouvrages suivants ont été acquis par le service de bibliothèques et de documentation de l'Université de Montréal en vertu de la Loi sur l'accès à l'information.

1999

Université de Montréal



La présente thèse a été évaluée par :

André BRASSARD	(Président du jury)
Jean Pierre BRUNET	(Examineur extérieur)
Guy PELLETIER	(Membre du jury)
Claire DURAND	(Représentante du Doyen de la Faculté des Études Supérieures)
Luc BRUNET	(Directeur de recherche)

thèse acceptée le 26 novembre 1998

Dédicace

À mes enfants

Sommaire

La présente recherche consiste en une étude exploratoire orientée sur la proposition d'une stratégie de Gestion Participative par Objectifs (GPPO) à l'usage de l'Institut Tounko (IT) de Ouagadougou au Burkina Faso.

Dans la mesure où il s'agit d'une étude de cas intra-organisationnelle, les participants à la recherche sont choisis parmi le personnel administratif, le personnel de soutien et le personnel enseignant de l'IT.

Il faut souligner que la recherche porte sur la compréhension du fonctionnement d'un établissement post-secondaire et spécifiquement sur l'étude des attitudes, des perceptions et des comportements de gestion de sujets oeuvrant de façon permanente ou temporaire, au fonctionnement de la dite organisation.

Dans un tel contexte, le statut des sujets et surtout leur appartenance culturelle sont susceptibles d'être des éléments déterminants qui orientent fortement notre recherche.

Pour réaliser notre recherche, nous avons appliqué comme première méthode d'investigation, un questionnaire constitué de 70 questions à compléter par 46 personnes. Compte tenu de nos variables d'étude et de nos objectifs de recherche, nous avons utilisé trois types de sous-questionnaires. Le premier type nous a permis de recueillir les données sur la procédure de détermination des objectifs de travail au sein de l'institution à l'étude. Le second questionnaire nous a fourni des données sur les attitudes et les perceptions que les subordonnés ont, vis-à-vis de leurs supérieurs et par rapport aux relations de travail. Le troisième questionnaire nous a permis de collecter les données sur la perception que les employés ont des situations d'emploi et des objectifs de travail.

La seconde méthode d'investigation utilisée est celle de l'entrevue que nous avons réalisée auprès de 20 personnes. À travers ces entrevues, nous avons enregistré des significations émanant des différentes cultures qui se côtoient à l'IT. Les entrevues nous ont permis aussi de découvrir ce que les employés de l'IT pensent de la GPPO et la place qu'ils accordent aux constituants culturels.

Les autres méthodes utilisées pour notre collecte de données sont l'analyse documentaire et l'observation participante. Par la première, nous avons obtenu des renseignements sur la mission, les objectifs et la structure organisationnelle de l'ITT. La seconde, c'est-à-dire l'observation participante, nous a fourni des données sur les relations inter-personnelles et sur les relations qui se développent entre les divers systèmes de l'ITT.

L'analyse des données nous a permis de comprendre la structure et le fonctionnement de l'institution, de décrire les attitudes, les perceptions et les comportements de gestion des employés et des dirigeants.

Les résultats de l'étude indiquent que l'implantation d'un programme de GPPO dans sa dimension purement technique à l'IT de Ouagadougou, a peu de chance de réussir. En effet, les postulats de base de la GPPO ne sont pas tous vérifiés dans cette institution et certaines conditions font défaut, en l'occurrence :

- le climat de travail participatif;
- la supervision des objectifs de travail;
- le feed-back sur l'effort fourni;
- la décentralisation des prises de décision;
- la circulation de l'information.

Par ailleurs, les résultats indiquent que les éléments culturels de l'IT exercent une influence certaine sur les perceptions, les attitudes et les comportements de gestion des employés.

Ainsi nous avons découvert que les dirigeants de l'IT ont une forte considération pour leurs subordonnés, que la distance hiérarchique dans une organisation est fonction du niveau d'instruction et de l'origine ethnique des individus qui y évoluent, que dans une organisation, l'implication au travail et la participation à la détermination des objectifs de travail sont liés à la culture des employés.

Ce qui nous amène à conclure que la dimension psychosociologique de la GPPO contrairement à sa dimension technique, constitue un atout majeur pour son implantation dans une organisation post-éducative comme l'Institut Tounko.

Table des matières

Sommaire.....	iv
Table des matières.....	vi
Liste des tableaux.....	xi
Liste des figures.....	xiii
Liste des sigles et abréviations.....	xiv
Dédicace.....	xvi
Introduction.....	1
Chapitre premier: fondement théorique et modélisation.....	7
Fondement théorique.....	8
Aperçu historique sur les courants de pensée en gestion.....	8
A. L'école classique (1890-1930).....	9
B. L'école des relations humaines (1939-1951).....	10
C. L'école des ressources humaines (1951-1965).....	10
D. L'approche des systèmes (1965-1990).....	11
E. L'école néo-classique.....	11
La gestion participative par objectifs (GPPO).....	12
A. Historique.....	12
B. Approche définitionnelle de la GPPO et philosophie.....	14
C. Postulats et objectifs.....	25
D. Les formes de GPPO.....	26
Les études empiriques sur la GPPO.....	31
A. Généralités.....	31
B. Les avantages de la GPPO en milieu scolaire.....	32
C. Les désavantages de la GPPO en milieu scolaire.....	38

	vii
Les conditions d'implantation de la GPPO.....	40
A. Les conditions de réussite.....	41
B. Les conditions d'échec.....	52
La dimension culturelle de la GPPO.....	55
A. Les arguments favorables au transfert des méthodes de gestion dans une perspective culturelle.....	55
B. Applicabilité universelle des méthodes de gestion.....	62
C. Les propositions théoriques servant de base au management culturel.....	63
D. Les cultures du Burkina Faso et leurs conséquences sur l'IT.....	71
E. Les rapports entre les cultures du Burkina Faso, les propositions théoriques de Ahiauzu, Bollinger et Hofstede et les dimensions techniques de la GPPO.....	76
Modèle théorique et questions de recherche.....	82
Modèle théorique.....	82
A. La participation des employés à la gestion.....	82
B. L'intéressement aux résultats.....	83
C. L'appartenance et l'identification à l'organisation.....	83
D. Les facteurs culturels.....	84
Questions de recherche.....	84
Objectifs spécifiques.....	86
Chapitre deuxième: méthodologie de la recherche.....	88
Étude de faisabilité de la recherche.....	89
Plan d'entrevue.....	89
Les résultats obtenus.....	91
Perspectives selon les résultats de nos observations et de nos entrevues.....	98
Population à l'étude.....	99
Population-cible.....	99
Échantillon.....	100

Définition opérationnelle des variables.....	101
Les variables liées aux objectifs.....	101
A. Les variables organisationnelles.....	101
B. Les variables décisionnelles.....	102
Les variables liés à la participation.....	103
Les variables culturelles.....	104
Les variables socio-démographiques.....	105
La classification fonctionnelle et la mise en relation des variables.....	105
Les méthodes de collecte des données.....	114
L'analyse de documents.....	114
L'observation participante.....	115
L'entrevue.....	117
Le questionnaire.....	118
A. Le Task-Goal Attributes.....	119
B. Le Michigan Organizational Assessment Questionnaire.....	121
C. Le questionnaire sur les quatre dimensions culturelles de Bollinger et Hofstede.....	123
Adaptation des instruments de mesure au contexte du Burkina Faso, pré-test et administration.....	131
Adaptation des instruments.....	131
Pré-test des instruments de mesure.....	133
A. Le questionnaire d'entrevue.....	133
B. Le questionnaire d'enquête écrite.....	133
Administration de l'entrevue et du questionnaire.....	134
Méthodes de traitement des données préconisées.....	135
Le traitement des données quantitatives.....	135
A. Le traitement par la statistique paramétrique.....	135

B. Le traitement par la statistique non-paramétrique.....	137
Le traitement des données qualitatives.....	137
A. Le choix de la méthode.....	137
B. L'analyse de contenu.....	138
C. Les conditions requises par l'analyse de contenu.....	142
D. La définition du type d'analyse et la présentation du modèle choisi.....	143
Les limites de l'étude.....	148
Chapitre troisième: analyse et interprétation des résultats.....	150
Analyse et interprétation des données quantitatives.....	151
Les analyses de distribution de réponses.....	151
A. Mesure de la variable «détermination et atteinte des objectifs».....	152
B. Mesure de la variable «participation».....	156
C. Mesure des variables culturelles.....	162
D. Analyse descriptive des données socio-démographiques.....	172
Les analyses de corrélations multiples entre les instruments de mesure et entre les éléments constitutifs de chaque instrument.....	173
A. Corrélations entre les variables culturelles et les variables liées aux objectifs (QC et QA).....	174
B. Corrélations entre les variables culturelles et les variables liées aux huit aspects de direction.....	183
C. Corrélations entre les variables liées à la participation et la Variable détermination et atteinte des objectifs.....	195
Analyses et interprétation des données qualitatives.....	199
Traitement et interprétation des résultats.....	200
A. Le climat de travail participatif.....	201

B. La compréhension, la détermination et l'atteinte des objectifs.....	205
C. Les conditions d'implantation d'un programme de GPPO.....	206
D. L'impact de la gestion participative par objectif.....	208
E. Le processus d'implantation.....	209
Relations entre résultats des données qualitatives et quantitatives.....	213
Conclusion.....	216
Références.....	222
Annexes.....	i
Annexe 1- Organigramme de l'Institut Tounko.....	ii
Annexe 2- Questionnaire d'entrevue pour la pré-enquête.....	iv
Annexe 3- Questionnaire deuxième enquête.....	vii
Annexe 4- Questionnaire d'entrevue deuxième enquête.....	xxviii
Annexe 5- Tableaux de codification et grille d'analyse.....	xxxiii
Annexe 6- Résultats bruts des données quantitatives.....	lix

Liste des tableaux

1. Formes de GPO, composantes, conditions d'implantation, avantages et inconvénients....	16
2. Les indices de corrélations entre les quatre éléments culturels.....	128
3. Résumé des coorrélations significatives des scores d'Hermès avec d'autres enquêtes provenant de sources extérieures.....	130
4. Pourcentages moyens des réponses aux items du questionnaire a participation à la détermination et à l'atteinte des objectifs selon dimensions.....	154
5. Pourcentages moyens des réponses aux items du questionnaire sur les perceptions que les subordonnés ont vis-à-vis de leur supérieur et sur les relations de subordination selon les huit dimensions.....	157
6. Répartition des réponses selon les trois items de le dimension considération.....	160
7. Moyenne des réponses de l'échantillon par catégories socio-professionnelles à la question : «le personnel craint d'exprimer son désaccord avec ses chefs ».....	164
8. Moyenne des réponses de l'échantillon selon l'origine ethnique des répondants à la question: «Le personnel craint d'exprimer son désaccord avec ses chefs ».....	164
9. Pourcentages des réponses aux deux questions sur les styles de commandement.....	166
10. Niveau de contrôle de l'incertitude à l'IT selon la situation des employés, leur stabilité dans le travail et leur disposition à accepter les changements de règles	169
11. Récapitulatif des valeurs indiciaires pour les quatre dimensions culturelles.....	172
12. Corrélations significatives entre les quatre dimensions culturelles et les dimensions des attributs tâches-objectifs.....	175
13. Corrélations significatives entre les items des quatre dimensions culturelles de Bollinger et Hofstede et les items de la variable «détermination et atteinte des objectifs » Test de corrélation de Pearson.....	178

	xii
14. Corrélations significatives entre les items des dimensions culturelles et les items des attributs tâches-objectifs, Test de corrélation de Pearson.....	184
15. Corrélations significatives entre les items des quatre dimensions culturelles de Bollinger et Hofstede et les items de la variable liée aux huit aspects de direction.....	186
16. Corrélations de Spearman entre les items des quatre dimensions culturelles, selon les groupes d'âges compris entre 20 et 39	191
17. Corrélations de Spearman entre les items des quatre dimensions Culturelles, selon les groupes d'âges compris entre 40 et 60.....	194
18. Corrélations significatives entre les dimensions de la variable liée aux huit aspects de direction et celles de la variable «détermination et atteinte des objectifs» Test de corrélation de Pearson	196
19. Liste préliminaire de codes.....	xxxiv
20. Codifications issues du matériel.....	xxxviii
21. Grille d'analyse.....	1

Liste des figures

Figure 1 : La programmation mentale de Bollinger et Hofstede.....	65
Figure 2 : Le système de pensée africain de Ahiauzu (1986).....	70

Liste des sigles et abréviations

1. ACDI : Agence Canadienne pour le Développement International
2. AMOA : Administrator Management-by-Objectives
3. CAMES : Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
4. DEC: Direction des Examens et Concours
5. DESG: Direction de l'Enseignement Secondaire Général
6. DEST: Direction de l'Enseignement Secondaire Technique
7. DEUGII : Diplôme d'études Universitaires Général, 2ième année
8. GPPO : Gestion participative par objectifs
9. IT : Institut Tounko
10. MESSRES : Ministère des Enseignements Secondaire Supérieurs et de la Recherche Scientifique
11. MOAQ : Michigan Organizational Assesment Questionnaire
12. OCQ : Organizational Commitment Questionnaire
13. QA : Questionnaire sur les attributs- tâche-objectifs
14. QB : Questionnaire sur les 10 aspects de direction
15. QC : Questionnaire sur les quatre dimensions culturelles de Bollinger et Hofstede
16. QD : Questionnaire sur les données socio-démographiques
17. UNESCO : organisation des nations unies pour l'éducation la science et la culture

Introduction

Le but de cette étude est de voir la possibilité d'implanter la gestion participative par objectifs dans une institution éducative africaine, notamment du Burkina Faso, que nous avons préféré garder sous le pseudonyme de «Institut Tounko de Ouagadougou» pour des questions d'éthique.

Les raisons fondamentales qui ont présidé au choix de ce thème procèdent de deux idées complémentaires :

- le spécialiste des organisations qui a la charge de faire l'analyse des problèmes organisationnels et d'élaborer des hypothèses de solutions à l'attention des individus, des groupes et des organisations doit situer son action dans la perspective d'une multiplication des interventions des sciences de l'éducation dans tous les secteurs de la vie, interventions qui s'imposent dans tous les pays;
- nos préoccupations de recherches sont multiples, mais nous trouvant dans l'impossibilité de les aborder toutes à la fois, nous avons choisi d'orienter nos réflexions et nos actions sur la compréhension et l'amélioration du fonctionnement des organisations formelles.

Importance du sujet

L'importance du thème tient au fait que la gestion ne manque jamais d'objet quel que soit le côté où l'on se situe. En effet, on y trouve presque tous les aspects de la vie : la technique, le commerce, le social, la politique, etc.

Mais eu égard à nos préoccupations majeures, nous avons orienté nos travaux sur la gestion dans les organisations parce qu'elles sont le lieu de production des réalités technologiques, commerciales, bref politico-économiques et culturelles, partant tout ce qui est susceptible de modifier l'environnement humain et déterminer un nouveau mode de vie.

Par ailleurs, les apports de l'histoire témoignent de la succession de plusieurs courants d'idées, dans le domaine de la gestion des organisations et focalisent conséquemment notre attention sur l'évolution des recherches.

Ces faits révélateurs de la nécessité d'accroître la gestion des organisations, méritent l'éclairage d'une investigation profonde.

C'est pourquoi, au moment où la théorie et la pratique de la gestion des organisations conquièrent chaque jour les secteurs de la vie politique, économique et socioculturelle dans les pays développés, nous avons cru opportun d'orienter nos recherches dans un cadre africain, plus précisément au Burkina Faso. Tant il est vrai que les théories et les pratiques de gestion formelle sont très embryonnaires au Burkina Faso, aussi pensons-nous pouvoir dégager un nouveau domaine d'intervention et de recherches psychosociologiques appliquées à l'éducation, où les conseillers peuvent étendre leurs compétences en assumant des tâches réelles d'animation dans les organisations gouvernementales et non gouvernementales. Quant aux recherches, elles sont susceptibles de favoriser une meilleure compréhension des institutions éducatives, faciliter un meilleur diagnostic des problèmes organisationnels et partant une meilleure adaptation de certains modes de gestion occidentale aux contextes africains.

Objectifs généraux de la recherche

En tant que recherche visant spécifiquement à comprendre le fonctionnement d'une organisation éducative, notre recherche s'inscrit dans le cadre global de l'éducation pour le développement. En effet, tout projet de développement ne peut se faire sans tenir compte de l'éducation qui assure les compétences nécessaires aux ressources humaines pour les rendre opérationnelles.

Partant du fait que la gestion consiste à mener des activités utiles pour l'exploitation efficace des ressources requises à la réalisation de la mission d'une organisation, notre étude vise essentiellement à observer, comprendre, décrire et analyser les attitudes et les comportements de gestion, la configuration de l'organisation et son environnement, afin d'élaborer le schéma technique et psychosociologique des activités de gestion qui se font dans l'institution à l'étude.

Nous situant dans un espace académique, notre travail vise la compréhension d'une théorie de gestion (la GPPO) de manière rétrospective, sa validation dans une perspective culturelle mais aussi et surtout le raffinement des connaissances sur cette méthode de gestion dite participative.

But de l'étude

Compte tenu de la relative nouveauté de notre thème en Afrique et particulièrement au Burkina Faso, compte tenu des contraintes financières et temporelles, nous avons choisi de mener notre étude sous un angle exploratoire, dans la perspective de générer des hypothèses de recherches futures.

Partant des considérations ci-dessus, nous allons donc explorer les attitudes et les perceptions que les subordonnés ont de leurs supérieurs, les comportements des employés, les croyances et les valeurs managériales qui existent au sein de l'Institut Tounko de Ouagadougou.

Problématique

La gestion participative par objectifs (GPPO), revêt sans nul doute de nombreux avantages (nous en parlons plus amplement dans le cadre théorique de notre étude), comme l'amélioration de la participation (Betty, 1986; Deluca, 1977; Odiorne, 1965), l'amélioration des résultats (Batten, 1966; Lemelin et Rondeau, 1990; Likert, 1967; Mooney, 1983; Mc Grail et al., 1987; Odiorne, 1965; Raïa, 1974), la détermination et l'atteinte des objectifs (Blake et Mouton, 1969; Dow, 1981; Moss, 1983; Roueche, 1989).

En dépit de ces avantages, il subsiste quelques réserves non moins importantes. Ainsi, certains auteurs comme Kochan et al. (1985) soulignent l'effet fragile et ponctuel de la participation sur les pratiques organisationnelles. Heaton (1975: voir Olson et Terpstra, 1979: 435) parle même de résistances développées par les employés qui craignent ainsi de perdre leur liberté ou leur indépendance.

D'autres auteurs dénoncent le faible impact de la participation sur l'accroissement de la satisfaction des employés et le taux élevé d'échec des programmes de participation (Gershenfeld, 1987).

À toutes ces réserves, il faut ajouter l'impact des phénomènes culturels sur les attitudes et les comportements de gestion (Blase et Evans, 1986: 180; Adler, 1983: 7). Pourtant, seulement 5% des recherches sur le comportement organisationnel sont orientées sur la perspective culturelle (Adler, 1983: 59).

En regard de ce qui précède, le problème de recherche consiste à identifier les phénomènes culturels qui sont liés aux perceptions, aux attitudes et aux comportements de gestion.

Nous pensons aussi qu'une investigation empirique systématique convient le mieux pour nous aider à connaître les profils psychologiques et comportementaux des agents de l'IT.

Définition opérationnelle des termes

Les termes utilisés le plus fréquemment dans ce rapport de recherche se définissent comme suit :

Attitude : état d'esprit, disposition intérieure d'une personne à l'égard d'elle-même ou de tout élément de son environnement (pouvant être une personne, une chose, une situation, un événement, une idéologie, etc...) qui incite à une manière d'être ou d'agir favorable ou défavorable (Legendre, 1988: 51). C'est aussi l'ensemble de jugements et de tendances qui poussent un individu à agir ou à réagir face à un certain objet psychologique.

Comportement : conduite, ensemble de réactions objectivement observables dans un contexte donné.

Perception : idée, image ou représentation intellectuelle qu'un individu se fait d'une personne, d'un objet ou d'une chose, dans un contexte particulier.

composantes ou constituants culturels : ensemble d'éléments qui caractérisent une culture, pouvant être la langue, les us et coutumes, la manière de penser et de se comporter.

Dimension : dans le cas d'un questionnaire, elle désigne l'ensemble des questions qui servent à mesurer un concept ou une notion.

Organisation de la recherche

Il est vrai que la présente recherche n'a pas été menée de façon linéaire mais pour faciliter la lecture du rapport qui en découle, nous pensons nécessaire de présenter ci-dessous les grands traits :

- dans le chapitre premier, nous abordons le fondement théorique, le modèle théorique et les questions de recherche;
- le chapitre deuxième est consacré à la méthodologie utilisée pour mener l'étude. De ce fait, il présente de façon chronologique, l'étude de faisabilité de la recherche, la population à l'étude, les variables à l'étude, les méthodes de collecte et de traitement des données;
- le troisième et dernier chapitre est dédié à l'analyse, à la présentation et à l'interprétation des résultats. Ce chapitre montre successivement, les analyses des données quantitatives et des données qualitatives.

Chapitre premier

Fondement théorique et modélisation

Le but visé dans ce premier chapitre est de cibler autant que possible le thème de notre recherche, faire une rétrospective des données théoriques, dégager une problématique à partir de nos lectures et enfin élaborer des propositions de recherches.

Pour ce faire, notre tâche consiste à élaborer le fondement théorique de notre recherche, afin en dégager notre modèle théorique et nos questions de recherche.

Fondement théorique

À travers cette première section, nous essayons de montrer comment notre recherche s'insère dans le champs des connaissances sur le management participatif au sein des organisations en général, et sur la gestion participative par objectifs en particulier. Il s'agit pour nous d'identifier les dimensions techniques et psychosociologiques de la GPPO, élaborer notre modèle de GPPO et dégager les questions de recherche.

Dans cet ordre d'idées, nous partons des courants de pensée en gestion, pour situer les origines de la GPPO. Nous passons également en revue les études qui ont été effectuées sur ce mode de gestion, afin d'en recenser les avantages et les désavantages, pour ensuite déboucher sur les conditions d'implantation.

La seconde grande phase de notre cheminement dans le fondement théorique de cette étude consiste à mettre en évidence la dimension culturelle de la GPPO.

Avec cette configuration bi-dimensionnelle de la GPPO, nous sommes donc à mesure de construire un modèle théorique représentatif des réalités organisationnelles et de formuler nos questions de recherche.

Aperçu historique sur les courants de pensée en gestion

Jusqu'au début du dix-huitième siècle les entreprises sont peu structurées. Avec l'avènement de la révolution industrielle, les relations de travail connaissent un nouvel essor. Cependant, il faut attendre la fin du dix-huitième siècle, pour voir se poser concrètement les problèmes de gestion et s'amorcer les recherches scientifiques en la matière.

Dès lors, plusieurs courants de pensées se succèdent jusqu'à nos jours (Maillet, 1989) : l'école classique, l'école des relations humaines, l'école des ressources humaines, l'approche des systèmes et l'école néoclassique.

A. L'école classique (1890-1930)

La philosophie de gestion qui sous-tend l'école classique est l'organisation scientifique du travail basée sur la division des tâches, l'unité de direction et d'exécution en vue d'accroître les facteurs de production (de l'ouvrier en particulier) et la productivité. Ses principaux acteurs sont Frédéric Taylor, Henri Fayol et Max Weber.

Dès 1878, Taylor entreprend des recherches au cours desquelles il découvre trois principes fondamentaux de sa philosophie de gestion : le premier soutient l'existence d'une bonne manière d'exécuter le travail, le second divise les travailleurs en exécutants et penseurs, tandis que le troisième les stigmatise comme étant essentiellement motivés par le gain. Il prône alors la division du travail, des rôles et l'instauration de l'équité.

Pendant que Taylor concentre ses études sur le travail des ouvriers, Fayol (1841-1935), s'intéresse davantage aux principes de gestion pour améliorer l'efficacité de l'organisation. Pour ce faire, il énonce quatorze principes essentiels à l'intention de la haute direction.

La contribution de Max Weber (1864-1920) au développement de la pensée managériale, réside dans la description de trois formes d'autorité distinctes et l'apparition consécutive du concept de bureaucratie.

Si l'école classique permet de maximiser le rendement des travailleurs (Maillet, 1989: 21), elle n'entraîne pas pour autant l'amélioration de leur sort; d'où leur indifférence et leur hostilité à l'égard de cette école.

B. L'école des relations humaines (1939-1951)

Le mouvement des relations humaines s'est développé consécutivement au précédent pour remédier à des maux jusqu'alors mal connus.

Les études de Hawthorne menées par Elton Mayo de 1927 à 1932 ont permis de mettre en évidence l'importance du groupe informel, de la communication inter-personnelle et les risques de la résistance au changement. Il préconise alors la valorisation de l'individu en le faisant participer aux prises de décisions, l'instauration de relations de confiance entre le chef et le subordonné; ce qui suppose une redéfinition du rôle du chef, en tant qu'agent de communication et non comme l'incarnation de l'autorité (Lawler, 1986).

Certes, l'école des relations humaines a contribué au développement de la pensée managériale par la prise en compte du facteur humain mais elle se révèle incapable de lier satisfaction et rendement des ouvriers (Maillet, op. cit. p.27). Pour certains chercheurs, elle suscite même des doutes quant à sa position négative sur la poursuite des objectifs dans les groupes informels.

C. L'école des ressources humaines (1951-1965)

Les postulats de l'école des ressources humaines qui part de la précédente se résument à l'estime de soi, à la confiance et au développement personnel (Rogers, 1951); l'être humain est donc au centre de l'activité du travail.

L'élément essentiel ajouté par l'école des ressources humaines, c'est que le travail doit permettre à l'ouvrier de réaliser ses potentialités pour atteindre ses objectifs et assurer sa croissance personnelle (Rogers, 1951).

Avec la théorie X et Y de Mc. Gregor (1960) le rôle du gestionnaire est bouleversé surtout par l'accent mis sur la formation du personnel et la structuration du travail en fonction de la personne humaine.

En dépit de sa contribution à la pensée managériale, l'école des ressources humaines fait l'objet de critiques à son tour, entre autres la difficulté de rendre compte de certains concepts qu'elle

utilise et son incapacité à établir le rapport entre attitudes et comportements (Salancik et Pfeffer, 1977: voir Maillet, 1989: 30).

D. L'approche des systèmes (1965-1990)

L'approche des systèmes est apparentée à l'école des relations humaines en ce sens qu'elle part des facteurs comme l'individu, le travail et les mécanismes bureaucratiques, pour énoncer sa philosophie de gestion.

Fondée sur le principe de la Gestalt selon laquelle «le tout est plus grand que la somme des parties», l'approche systémique considère les facteurs organisationnels comme un tout, c'est-à-dire un système global composé de sous-systèmes en interaction entre eux et éventuellement perméables aux influences venant de l'extérieur de l'organisation (Maillet, 1989: 31).

En voulant prendre en compte les relations dynamiques qui peuvent exister entre l'organisation formelle et son environnement, l'approche systémique entend pallier à l'incapacité des systèmes fermés de s'adapter aux changements imposés par l'environnement; phénomène ignoré par les écoles de pensée qui l'ont précédé.

Au moment où cette école est entrain de se consolider, certains chercheurs entrevoient les menaces sûres de disparition de l'organisation comme système distinct, si l'ouverture sur l'extérieur est trop grande.

E. L'école néoclassique

Sans être à proprement parlé un nouveau courant de pensée, l'école néo-classique est considérée dans sa forme, comme le prolongement de l'école classique, du fait qu'elle est normative et pragmatique. Toutefois elle s'en distingue fondamentalement par son contenu très moderne, inspiré des sciences du comportement et de la pensée systémique.

Les auteurs qui symbolisent ce modèle de pensée n'ont pas un point de convergence systématique. Ainsi, pendant que Peter Drucker s'attelle à l'analyse profonde de concepts comme le profit et la décentralisation, Mintzberg (1990) examine minutieusement les caractéristiques de la fonction managériale, pour en déduire les principaux rôles du manager selon le type d'organisation, le niveau hiérarchique et la personnalité du dirigeant.

Notre brève rétrospective sur l'évolution des principales écoles de pensées nous a permis de savoir que les origines de la gestion sont diverses. Cependant, tous ces mouvements de pensées qui ont pour volonté commune l'explication des phénomènes organisationnels, s'appuient mutuellement soit en ajoutant, soit en retranchant à celui qui les a précédé.

Dans la section suivante, nous allons essayer de voir comment la gestion participative par objectifs s'insère dans cette mouvance des courants de pensées.

La gestion participative par objectifs (GPPO)

A. Historique

Dès le début du siècle, les entreprises sont dirigées selon les principes de gestion énoncés par Frederick Winslow Taylor, dans son ouvrage intitulé «*The principles of scientific management* » (Lawler, 1986: 6). Ces principes recommandent que le travail soit standardisé et simplifié aux différents niveaux de l'organisation.

Pour Taylor, les travailleurs de l'entreprise sont divisés en «*penseurs*» qui sont au sommet et en «*exécutants*» qui oeuvrent à la base (Lawler, op. cit. idem).

Ce mode de gestion a fait ses preuves tant aux Etats-Unis où il est né qu'ailleurs dans le monde. Cependant, quelques décennies après son application, ses défaillances sont mises au grand jour par les tenants d'une nouvelle philosophie de gestion, celle humaniste qui prône entre autres, la participation de tous les travailleurs à la gestion de l'organisation.

Comme nous l'avons mentionné sommairement plus haut, la philosophie de gestion humaniste est placée sous le signe de l'école des relations humaines, elle-même née des expériences de Hawthorne conduites par Elton Mayo de 1927 à 1932 (Barnabé, 1987: 342).

Les résultats des études de Hawthorne, menées sur les attitudes et les réactions de différents groupes d'employés, ont révélé que la production est fonction de l'esprit d'équipe et du degré de coopération, constituant alors la base du mouvement des relations humaines (Barnabé op.cit., p.342).

Parmi les tenants de l'école des relations humaines, nous pouvons retenir Maslow, Mc Gregor, Argyris, Likert, Blake et Mouton.

La contribution essentielle de Maslow (1943), réside dans la présentation de la théorie de la motivation humaine qu'il fait en plusieurs points :

- l'être humain a des besoins qu'il cherche à satisfaire ; ce sont, les besoins physiologiques, de sécurité, d'amour, d'estime de soi et de réalisation de soi;
- les besoins satisfaits ne sont pas des moteurs actifs de la motivation;
- la privation de la satisfaction des besoins fondamentaux constitue une menace psychologique pouvant entraîner des réactions de défense chez l'individu.

Au début des années 50, des auteurs comme Peter Drucker, Mc Gregor, Argyris et Likert, mettent à nu les conséquences négatives de la gestion scientifique et proposent des approches de gestion participative dont la GPPO. En effet, Peter Drucker (1954) et surtout Mc Gregor (1957) à travers sa fameuse théorie Y, énoncent les prémisses de la GPPO.

Au cours des années 60, ces nouvelles approches sont considérées comme des théories académiques, propres à entretenir les débats sur la manière d'accomplir le travail; de ce fait, les choses restent figées dans les organisations, quant aux pratiques de gestion classique (Lawler, 1986: 8).

En France, dès la parution en 1954 du livre de Drucker «*The practice of management*», les dirigeants d'une société décident de l'adoption de la nouvelle formule de gestion (Froissard, 1974:13).

En 1960, Mc Gregor propose la gestion par intégration qui vise la création de conditions organisationnelles, telles que les membres de l'organisation puissent atteindre leurs propres buts, tout en dirigeant leurs efforts vers la réussite de l'organisation. Cette approche commande en particulier la gestion participative par objectifs (Brassard, 1991: 40).

Le livre de Gélénier «*Direction participative par objectifs*» publié en 1968, rejoint les aspirations à la participation exprimées par de nombreuses entreprises françaises (Froissard, 1974: 14). Des applications plus nombreuses s'observent dans les entreprises, sans porter toujours la dénomination "gestion par objectifs", bien qu'elles en aient toutes les caractéristiques (Froissard, op.cit., p.4).

Vers la fin de la décennie 60, les problèmes liés à la pratique de la gestion scientifique se posent de façon plus aiguë au sein des entreprises américaines.

Dans certaines entreprises un petit changement s'amorce en 1970, surtout avec la publication par le département de la santé, de l'éducation et du bien-être, d'un ouvrage titré «*Work in America*» (1973), dans lequel on argumente avec passion la nécessité de changer la nature bureaucratique des organisations (Lawler, 1986: 8). Ainsi, d'importantes initiatives encouragent l'expérimentation de programmes de gestion basés sur la participation.

Ce qui a été considéré auparavant comme des réflexions plutôt académiques, voire idéalistes, trouve alors place dans la pratique.

Dans tous les secteurs d'activité économique, on prend conscience de l'impact du facteur humain sur la compétitivité de l'entreprise, on se rend compte du fait qu'une gestion efficace du personnel peut conduire à des résultats significatifs (Lemelin et Rondeau, 1990: 721). Ce qui a fini par convaincre les entreprises c'est que, comme le soulignent Lemelin et Rondeau (1990: 722), les entreprises citées comme modèles ne sont plus celles où prévaut une organisation du travail fortement hiérarchisée et compartimentée mais plutôt celles innovant par une gestion souple, laissant une marge discrétionnaire aux employés.

On comprend pourquoi, la gestion participative par objectifs a connu une popularité très forte auprès de la plupart des entreprises canadiennes et américaines à la fin des années soixante et au début des années soixante-dix (Brunet, 1988: 74).

Nous venons de situer la GPPO dans son contexte historique de l'école des relations humaines et des ressources humaines; voyons à présent ce qu'elle est.

B. Approche définitionnelle de la GPPO et philosophie

Il n'est pas facile de donner une définition uniforme et véritablement synthétique de la GPPO, tant il est vrai qu'il existe une gamme variée de programmes et d'approches basées sur la gestion participative. Dans la pratique, la direction par objectifs prend des formes très variées adaptées à la taille et à la complexité des entreprises, à leur secteur d'activité, au poids plus ou moins grand de leurs investissements (Froissard, 1973). Pour cerner tous les contours du concept, nous avons

récapitulé, les différentes définitions énoncées par les principaux tenants de la gestion participative dans le tableau 1 (pp.16-22).

À l'analyse du tableau 1, il ressort que tous les auteurs accordent une primauté à la forme participative de la GPPO, qui se manifeste soit par le biais de la négociation entre supérieur et subordonné (Diverez, 1971; Batten, 1966; Odiorne, 1965; Odiorne, 1969), soit par le développement d'initiatives individuelles au profit de l'organisation (Blake et Mouton, 1969; Guillaumes, 1973), ou par le consensus dans la prise de décisions et la résolution de conflits (Guillaumes, op.cit; Lawler, 1986; Likert, 1976), ou encore par l'incitation des individus à développer un sentiment d'appartenance, d'identification et d'orientation coopérative au sein de l'organisation (Likert, 1974; Lemelin et Rondeau, 1990).

En plus de la dimension participative, certains auteurs ajoutent la notion d'objectif, mieux d'objectifs individuels et organisationnels qui doivent être harmonisés (Batten, op.cit; Blake et Mouton, op. cit. ; Diverez, op.cit.; Froissard, 1971; Odiorne, op. cit.; Postel, 1971; Raia, 1974) et qui prennent même la dénomination de résultats chez Batten, Diverez, Lemelin et Rondeau, et Raia.

D'autres auteurs mettent l'accent sur le caractère systémique de la GPPO, en ce sens que selon eux, elle constitue un système de motivation (Batten, op. cit; Likert, op. cit.; Odiorne, op.cit.) de planification (Odiorne, op. cit.; Raia, op. cit.), de contrôle (Batten, op. cit.; Guillaumes, op. cit. Odiorne, op. cit.), d'intégration (Likert, op. cit. ; Odiorne, op. cit.), de changement (Odiorne, op. cit.), d'évaluation (Raia, op. Cit.) et de communication (Batten, op. cit.; Likert, op. cit.; Odiorne, op. Cit.).

Une autre vision des auteurs définit la GPPO comme une philosophie de gestion basée sur la démocratie (Odiorne, 1971), la confiance en l'individu (Diverez, 1971; Lemelin et Rondeau, 1990), le partage des valeurs (Lemelin et Rondeau, op. cit.) et l'action (Raia, 1974).

Tableau 1

Formes de gestion participative par objectifs, composantes, conditions d'implantation
avantages et inconvénients

GPPO AUTEURS	FORMES	COMPOSANTES (Principes)	VARIABLES (conditions) D'IMPLANTATION	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
ODIORNE	Participative * Supérieur et subordonné serendont et établissent les résultats à atteindre par le subordonné pour une période donnée	<p>a) Système de planification</p> <ul style="list-style-type: none"> * Objectifs harmonisés, répartis à tous les paliers et à tous les secteurs <p>b) Système de participation</p> <ul style="list-style-type: none"> * Philosophie démocratique * Confiance réciproque * Communication personnalisée * Négociation des objectifs * Plus grande délégation des tâches <p>c) Système d'intégration et de motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> * Compatibilité des objectifs individuels avec ceux de l'organisation * Valorisation de l'individu <p>d) Système de contrôle</p> <ul style="list-style-type: none"> * Révision périodique <p>e) Système de motivation</p>	<p>1) Diagnostic de la situation</p> <ul style="list-style-type: none"> * Nature de l'organisation * Contraintes organisationnelles * Philosophie personnelle des cadres * Saisie des forces positives et négatives <p>2) Support total de la direction</p> <ul style="list-style-type: none"> * Consentir et investir les finances, le temps et l'énergie nécessaires <p>3) Perfectionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> * La DPPO est un esprit nouveau qui véhicule un ensemble de valeurs et de pratiques managériales * Il faut des sessions de perfectionnement pour "familiarsier" les gens aux concepts <p>4) Approche systémique de changement</p> <p>5) Échéancier</p> <ul style="list-style-type: none"> * Selon le type d'organisation * Selon l'opération <p>6) Autres</p> <ul style="list-style-type: none"> * Un conseiller expert pour jouer rôle modérateur * Expérimentation par groupes-pilotes 	<ul style="list-style-type: none"> * Amélioration des résultats * Réduction des coûts * Accroissement des revenus * Réduction de la bureaucratie * Accroissement de la qualité du produit * Meilleur comportement des individus * Promotion du personnel * Amélioration de la qualité du travail * Amélioration de la délégation et de la prise de décision 	<ul style="list-style-type: none"> * L'accent trop mis sur les objectifs individuels peut être dommageable à l'organisation * Un échec du projet d'implantation de la GPPO entraîne généralement une situation pire au sein de l'organisation

Tableau 1

Formes de gestion participative par objectifs, composantes, conditions d'implantation
avantages et inconvénients (suite)

GPPO AUTEURS	FORMES	COMPOSANTES (Principes)	VARIABLES (conditions) D'IMPLANTATION	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
LIKERT	Participative * Groupe unité décisionnelle fondamentale * Orientation coopérative	* Motivation des individus * Relation de support * Objectifs élevés * Coordination des sous-systèmes	Approche des systèmes souples	* Réalisation de hauts standards de performances * Réduction de l'absentéisme * Haut degré de responsabilité ressenti par chaque membre * Satisfaction et développement du personnel * Innovation et adaptation à l'environnement	* Considère GPPO comme la meilleure manière d'obtenir une production élevée * Systématisation de l'application de la GPPO à toutes les entreprises
BLAKE & MOUTON	Participative * Inciter les individus à contribuer au succès de l'organisation * Établir un lien entre le système de rétribution et la contribution personnelle	* Base de compréhension individuelle et de vision en profondeur des objectifs * Participation ouverte et partagée à tous les niveaux * Implication des individus * Engagement	* Dynamique motivante des buts * Priorités entre objectifs * Fixation des buts * Système incitatif * Reconnaissance des efforts * Motivation des individus * Performance * Rétribution personnalisée	* Met l'accent sur le changement culturel * Association harmonieuse des objectifs individuels et des objectifs organisationnels	* Style de leadership idéalisé et dogmatique (utopie)

Tableau 1

Formes de gestion participative par objectifs, composantes, conditions d'implantation avantages et inconvénients (suite)

GPPO AUTEURS	FORMES	COMPOSANTES (Principes)	VARIABLES (conditions) D'IMPLANTATION	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
DIVEREZ	Participative Négociation	<ul style="list-style-type: none"> * Philosophie de direction basée sur les hypothèses de la théorie Y * Les objectifs individuels et collectifs sont négociés * Un climat participatif 	<ul style="list-style-type: none"> * Les objectifs de l'organisation doivent être clairs, précis, mesurables, sous formes de résultats et constituer un défi * Les objectifs individuels doivent être réalistes, précis et contribuer à l'atteinte des objectifs collectifs 		
RAIA	Participative	<ul style="list-style-type: none"> * Philosophie de management proactive, visant les résultats, le changement, l'efficacité et le développement de la participation * Un processus constitué de plusieurs étapes * Système de direction planifiée 	<ul style="list-style-type: none"> * Définir les objectifs de façon précise, claire et réaliste * Nécessité d'un système de contrôle et d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> * Accroissement de productivité * Recherche/innovation * Responsabilisation accrue des employés * Développement des standards et des performances 	<ul style="list-style-type: none"> * Difficulté de déterminer l'impact réel du feed-back des performances * Difficulté d'identifier les compétences nécessaires à la réalisation des performances

Tableau 1

Formes de gestion participative par objectifs, composantes, conditions d'implantation avantages et inconvénients (suite)

GPPO AUTEURS	FORMES	COMPOSANTES (Principes)	VARIABLES (conditions) D'IMPLANTATION	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
GULLAUMES	Participative * Initiative individuelle * Décentralisation des pouvoirs de décision	* Connaissance des objectifs du chef * Participation du subordonné à la détermination de ses propres objectifs * Auto-contrôle du subordonné * Contrôle du supérieur * Appréciation et formation * Sanction des résultats	* Définir le cadre de référence qui exprime l'unité des intentions de l'organisation * Promotion de l'initiative individuelle * Échange d'information * Formation * Vérification	* Favorise l'initiative individuelle * Chacun sait ce qu'on attend de lui	
BATTEN	Participative Négociation	* Philosophie de management essentiellement basée sur la motivation * Un processus constitué de séquences	* Mettre l'accent sur les résultats * Élaboration d'un système de communication efficace * Élaboration d'un système de contrôle approprié	* Accroissement de la productivité * Innovation * Minimisation des dépenses financières et physiques * Développement des performances * Changement dans les attitudes * Accroissement de responsabilité individuelle et collective * Augmentation profit	* Difficulté d'établir la clarification entre être un individu et être membre d'un groupe * Rien pour identifier un bon leader et un mauvais

Tableau 1

Formes de gestion participative par objectifs, composantes, conditions d'implantation avantages et inconvénients (suite)

GPO AUTEURS	FORMES	COMPOSANTES (Principes)	VARIABLES (conditions) D'IMPLANTATION	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
LAWLER	Participative * Du consensus à la délégation pure	<ul style="list-style-type: none"> * Le pouvoir de prise de décision * La circulation de l'information * L'acquisition et l'entretien des connaissances * Le mode de distribution des récompenses 	<ul style="list-style-type: none"> * Flexibilité dynamique * Élaboration de projets 	<ul style="list-style-type: none"> * Diminution des coûts * Valorisation des agents * Diminution des contrôles interpestifs * Auto-contrôle progressif * Responsabilisation et conscientisation des travailleurs * Développement des forces de travail (connaissances) 	<ul style="list-style-type: none"> * Difficulté d'évaluer le changement organisationnel * Non durabilité des programmes de participation, nécessité structure de maintien * Baisse du niveau d'enthousiasme avec le temps

Tableau 1

Formes de gestion participative par objectifs, composantes, conditions d'implantation
avantages et inconvénients (suite)

GPPD AUTEURS	FORMES	COMPOSANTES (Principes)	VARIABLES (conditions) D'IMPLANTATION	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
FROISSARD	Selon la taille et la complexité de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> * Notions d'objectifs, de résultats * Objectifs clairs et mesurables 	<ul style="list-style-type: none"> * Implantation par le sommet * Implantation par une unité intermédiaire * Implantation par un projet pilote * Implantation par l'encadrement * Certaines situations nécessitent l'intervention d'un animateur DPPO (Ex : implantation par le sommet) 	<ul style="list-style-type: none"> * Meilleure communication * Meilleure perception des problèmes de l'entreprise par les cadres * Les gens sortent de leur champs de spécialisation * Les gens ressentent un intérêt plus réel pour l'entreprise et ses destinées * Accroissement de la productivité 	<ul style="list-style-type: none"> * Accueil ambigu; perçu comme un espoir et comme une menace * Résistances des cadres * Gros investissements en temps surtout dans la fixation des premiers objectifs * Remise en cause de l'autorité traditionnelle

Tableau 1

Formes de gestion participative par objectifs, composantes, conditions d'implantation
avantages et inconvénients (suite et fin)

GPPO AUTEURS	FORMES	COMPOSANTES (Principes)	VARIABLES (conditions) D'IMPLANTATION	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
LEMELIN & RONDEAU	Participative * Appartenance * Identification	* Croyance positive à l'individu * Pour l'employé, être propriétaire ou actionnaire * Intéressement aux résultats * Facteurs de motivations	* Participation directe ou indirecte des travailleurs * Politique de rémunération * Programmes de partage de gains * Partage des valeurs, des mythes, des idéologies de l'organisation	* Utilisation des diverses ressources de l'employé * Accroissement de la satisfaction au travail des employés * Amélioration du climat de travail * Accroissement, identification des employés à l'entreprise * Dans certains cas, réduction du roulement du personnel	* Caractère culturel de la participation * Effet fragile et ponctuel de la participation * Taux élevés de mortalité des programmes de participation (5 ans max) * Difficulté de généraliser les expériences

Notre tour d'horizon sur les différentes propositions de définition présentées par les auteurs nous permet d'identifier les éléments constitutifs de la GPPO et d'élaborer une définition synthétique en ces termes :

La gestion participative par objectifs est une philosophie de gestion basée sur la confiance et la participation, suivant lesquelles les personnes et les groupes s'entendent sur les objectifs individuels et organisationnels, définissent un plan d'action conséquent et réaliste, déterminent les critères de sélection des moyens et d'évaluation des séquences d'action, en vue d'obtenir des résultats conformes aux objectifs préalablement fixés par consensus¹.

Les éléments de base de cette définition synthétique sont : une philosophie de direction, des objectifs négociés, un climat participatif et des mécanismes opérationnels intégrant les activités de l'organisation.

La philosophie de direction qui caractérise notre définition de la GPPO trouve son fondement dans les hypothèses de la théorie Y de Mc Gregor (1969: 46) énoncées comme suit :

- 1) la dépense d'efforts physiques et mentaux dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos... l'individu n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail;
- 2) l'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable;
- 3) la responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation;
- 4) l'individu moyen apprend, dans des conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités;
- 5) les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population;

¹Notre définition de la gestion participative par objectifs.

- 6) dans les conditions de vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé.

À ces éléments théoriques de base, il faut joindre la philosophie démocratique qui oscille entre le consensus et la délégation pure. Pendant que le consensus suppose la prise de la meilleure décision après de larges discussions au sein de l'organisation, la délégation pure implique l'initiative totale laissée aux employés de la base pour décider (Lawler, 1986: 23).

En ce qui concerne les objectifs négociés auxquels nous faisons référence dans notre définition, il faut noter qu'ils se rapportent aux objectifs de l'organisation et ceux des individus au sens de Mager (1971), Humble (1971) et Diverez (1971).

Selon ces trois auteurs, les objectifs de l'organisation doivent préalablement refléter les convictions de la direction, être énoncés en termes positifs clairs, précis et mesurables. Ils doivent ensuite posséder un élément de défi tout en étant possible à atteindre. Enfin, les objectifs organisationnels doivent être formulés en termes de résultats à atteindre.

Quant aux objectifs individuels, ils doivent :

- être exprimés par un verbe d'action traduisant un comportement;
- être énoncés de façon précise et contenir un standard de performance;
- être difficiles à atteindre mais réalistes;
- contenir les conditions sous lesquelles les comportements doivent se manifester;
- contribuer à atteindre les objectifs collectifs.

Postel (1971) précise que l'élément important pour l'atteinte des objectifs individuels et organisationnels demeure la négociation dans la détermination des priorités et dans le processus de prises de décisions stratégiques.

La dimension participative qui caractérise notre définition implique que chaque participant à un programme de GPPO fasse preuve d'imagination, utilise tout son potentiel, cherche à se dépasser et soit conscient de son rôle.

Le côté pratique qui caractérise notre définition et qui a trait aux mécanismes opérationnels suppose que l'exécution d'un programme de GPPO passe nécessairement par un processus (Batten, 1966), c'est-à-dire un ensemble de phases d'implantation qui met en branle les différents systèmes qui composent l'organisation.

La définition synthétique de la GPPO permet sans nul doute d'avoir une vue très large, et aussi d'extraire les éléments de base les plus cohérents et les plus en cohésion.

C. Postulats et objectifs

Les postulats de base qui se dégagent des différentes propositions théoriques et des multiples approches définitionnelles de la GPPO sont énoncés ci-dessous en ces termes (Brunet, 1988) :

1. un climat de travail participatif;
2. plus les objectifs sont élevés, réalistes, clairs et précis, plus ils sont motivants;
3. plus les objectifs sont supervisés, plus les chances de les atteindre sont grandes;
4. l'atteinte des objectifs doit être récompensée de façon extrinsèque;
5. le principe de l'équité doit être respecté.

Les mêmes données théoriques et définitionnelles nous permettent également d'énumérer les objectifs de la GPPO ainsi qu'il suit :

- susciter la motivation et la responsabilisation des employés;
- faire participer l'employé dans l'établissement et l'atteinte de ses objectifs de rendement ou de productivité;
- permettre à l'employé d'être plus productif et plus satisfait;
- promouvoir le bien-être psychologique des employés;
- concilier les objectifs de l'entreprise avec ceux des employés.

La construction d'une définition synthétique de la GPPO, l'identification de ses postulats de base et des objectifs qu'elle vise, facilitent sans nul doute notre évolution plus en profondeur, aux fins

d'élargir l'état de nos connaissances sur la question. Aussi, allons-nous examiner les différentes formes de GPPO.

D. Les formes de GPPO

Notre revue de littérature sur les applications de la GPPO nous révèle qu'il existe plusieurs formes de ce type de gestion et des conditions particulières pour son implantation (voir tableau 1, pp.16-22).

En dépit de la diversité des formes, il est possible de procéder à un regroupement par similitudes. Ainsi, nous adoptons celui élaboré par Odiorne (1965) sur la base des deux principes fondamentaux de la GPPO qui sont : la focalisation sur les objectifs et sur le processus de participation.

1. La participation

Pour comprendre la notion de participation il convient de jeter un regard analytique sur sa définition et sur les dimensions qu'elle peut prendre.

Selon Harrison (1976: voir Coté et Tega, 1981: 737), la notion de participation désigne l'implication formelle d'un individu ou d'un groupe d'individus dans la détermination, la programmation, l'exécution et le contrôle de ses (ou de leurs) activités.

Cette définition est complétée par Wall et Lischeron (1977) qui argumentent que le concept de participation tient sur trois éléments de base, à savoir l'influence, l'interaction et l'information dont il faut absolument tenir compte.

Selon Walker (1974), il existe deux types de participation: celle structurelle liée à la forme institutionnelle et celle vivante qui renvoie à la forme ou au degré de participation.

Abondant dans le sens de Walker, certains auteurs comme Coté et Tega (1981: 31-32), soutiennent que la seule forme véritable de participation est la co-gestion parfaite. De leur point de vue, elle peut se faire de plusieurs manières :

- par la consultation ;
- par le biais de groupes de travail et de projets ;

- par l'appartenance à un comité de gestion;
- par l'intermédiaire de représentants;
- par la délégation de l'autorité qui peut se concrétiser soit dans l'élargissement des tâches à accomplir, soit par le partage du pouvoir de décision entre un supérieur et ses collaborateurs;
- par une plus grande décentralisation des pouvoirs de décision à des niveaux inférieurs dans l'organisation, dans le but de faire participer ceux des employés qui ont la compétence suffisante pour résoudre les problèmes qui surgissent à leur niveau.

S'intéressant à la forme de participation qui fait appel à la consultation, Papin (1977) souligne que les relations supérieur-subordonné semblent être le point crucial dans toute participation et requièrent des participants une importante adaptation. En effet, le supérieur et le subordonné se rencontrent et établissent de commun accord les résultats à atteindre par le subordonné pour une période donnée (Odiome, 1965).

Pour apporter sa contribution à la réflexion sur ce modèle de participation, Schein (1969) définit le processus de consultation comme une suite d'activités de la part du consultant qui aide le client à percevoir, comprendre et influencer les événements qui ont cours dans son environnement. Ceci étant, la fonction du processus de consultation consiste donc à établir un lien entre le supérieur et le subordonné pendant le cheminement pour la détermination des objectifs.

Schein précise en outre, que dans les situations faisant appel à l'intervention d'un consultant ou d'un animateur GPPO, les dirigeants et les subordonnés apprennent à accepter très tôt que le consultant est un professionnel en matière d'organisation, possédant des connaissances théoriques et pratiques de la GPPO. Il est aussi un expert dans la procédure de diagnostic, dans l'établissement de vraies relations entre subordonnés et supérieurs d'une part, et d'autre part entre l'organisation et les travailleurs (Schein, 1969; voir Olivas, 1981: 78).

En plus de connaître l'organisation dans toute ses dimensions, le cadre de consultation doit jouir d'une indépendance, même dans le cas où il représente plusieurs départements (Froissard, 1971). En cas de besoin, un programme de formation ou d'entraînement du consultant doit être élaboré en mettant l'accent sur l'apprentissage, le jeu de rôle, les communications inter-personnelles et l'art d'écouter (Schein, 1969: voir Olivas, op.cit, idem).

Les seconde, troisième et quatrième formes de participation qui selon Côté et Tega se font par l'entremise de groupes de travail, de projets ou de comités de gestion, permettent à chaque employé de prendre part à l'organisation de son propre travail et de décider comment intégrer ses activités quotidiennes avec celles de ses collègues. C'est ce que Côté et Tega appellent «*démocratie industrielle*» dans le cas des entreprises industrielles.

Dans ces conditions, le groupe devient aussi l'unité décisionnelle fondamentale d'orientation coopérative (Likert, 1967) où la négociation est permanente, aboutissant à un continuum de décisions allant du consensus à la délégation pure (Lawler, 1986).

La participation par l'intermédiaire de représentants (syndicats ou autres organisations de travailleurs) ou participation indirecte (Lemelin et Rondeau, 1990: 729), permet aux membres élus ou désignés de contrôler les plans d'action, l'exécution du travail et les résultats des activités de l'organisation (Côté et Tega, 1981).

Abordant les deux dernières formes de participation qui renvoient à la délégation de l'autorité et à la décentralisation du pouvoir, Côté et Tega (op. cit, p.31) notent qu'elles impliquent un certain niveau et que ce degré de participation est une mesure plus ou moins subjective de l'intensité, de l'influence ou du partage du pouvoir de décision au sein d'une organisation. Par ailleurs, ils ont identifié cinq variables qui influencent le degré de participation : les variables humaine, organisationnelle, décisionnelle, idéologique, politique et culturelle.

La variable humaine a trait au supérieur et au subordonné, la variable organisationnelle s'adresse au système de récompense, de punition, en un mot aux composantes de l'organisation. Quant aux variables décisionnelle, idéologique, politique et culturelle, elles concernent respectivement, le système de prise de décision, l'ensemble des idées-forces qui constituent l'organisation, la manière d'exercer l'autorité et l'ensemble des connaissances acquises (Côté et Tega, 1981: 21).

Pour connaître le degré de participation au sein d'une entreprise ou dans un programme donné, il faut donc identifier toutes ces variables. La sous-section relative aux conditions d'implantation de la GPPO examine en détail les influences de ces différentes variables. Mais en attendant, passons à la notion d'objectif qui caractérise les formes de GPPO.

2. La notion d'objectif

La notion d'objectif réfère à celle de but ou de résultat à atteindre, de point sur lequel est dirigée une opération stratégique ou tactique. Il ressort de cette première considération qu'un résultat est la conséquence d'une action, mieux d'une activité, c'est-à-dire le processus par lequel on passe d'un geste à un autre, d'une étape à une autre, en utilisant des moyens appropriés.

Certes, la fixation des buts peut être difficile à faire, surtout au niveau des organisations qui poursuivent des objectifs non quantifiables mais qualifiables. Cependant elle s'avère fondamentale et inévitable dans un programme de GPPO.

Pour Arthur Johnson (1982: 118), les buts sont sélectionnés selon leur importance durable, selon les domaines de problème et selon les besoins spécifiques de l'organisation et des employés. Il ajoute que les objectifs développés doivent être mesurables et acceptés par l'ensemble des employés. Il faut prévoir aussi des critères d'évaluation des résultats et affecter le personnel proportionnellement aux différentes exigences.

Dans les exemples de GPPO décrits par Dow (1981), les supérieurs et les subordonnés se rencontrent, discutent des résultats attendus des subordonnés, lesquels résultats s'insèrent dans les buts de l'organisation. Les objectifs atteignables sont ensuite spécifiés, les revenus identifiés, les programmes d'action élaborés et mis en exécution sur une période donnée. Des stratégies d'amélioration des performances sont régulièrement mises sur pied, en concomitance avec le suivi de l'exécution du programme par le supérieur et le subordonné qui évaluent les performances en terme de buts.

En définitive, Dow propose la formulation et la réponse à certaines questions du genre : quel changement possible doit se faire? De quel temps dispose-t-on pour réaliser le changement? Quel est le niveau minimum d'exécution possible? Jusqu'à quel point les performances sont-elles mesurables et évaluables?

Pour Olivas (1981: 78), la détermination des objectifs est un processus qui peut requérir l'intervention d'un consultant. Pour faciliter les choses, il recommande au consultant la démarche suivante :

- rencontrer le directeur général pour élaborer les lignes directrices et les domaines dans lesquels son intervention est nécessaire;
- rassurer les directeurs qu'il n'est pas «*le preneur de décision*» mais une personne-ressource neutre;
- expliquer le rôle de la consultation;
- informer les parties de la limite de deux heures au début de la rencontre;
- établir le lien entre le supérieur et le subordonné au début de la première rencontre;
- instaurer le dialogue entre le supérieur et le subordonné;
- écouter de façon critique ce qui est dit durant le dialogue;
- ne pas dominer la séance, ni approuver ou désapprouver les objectifs;
- récupérer auprès du supérieur et du subordonné une copie de leur compréhension des objectifs;
- demander au subordonné de finaliser les objectifs issus du processus et en garder une copie; faire des remarques à l'attention du directeur général dans le cas où les objectifs présentent toutes les caractéristiques, s'ils sont mesurables et sont vraiment d'un grand soutien pour l'organisation;
- faire des recommandations précises quant aux changements à apporter dans le cas où un malaise se fait sentir dans les objectifs et en donner les raisons;
- convoquer une autre rencontre si besoin est, pas plus de cinq jours d'intervalle avec la première pour éviter la délation;

À l'issue de son étude sur l'expérience de vingt entreprises françaises, Froissard (1971: 107) retient quatre modes de fixation des objectifs individuels :

- objectifs fixés directement par le chef hiérarchique;
- objectifs soumis à l'approbation de l'intéressé;
- objectifs discutés et mis au point avec l'intéressé;

Les troisième et quatrième possibilités mettent l'accent sur la libre discussion et la négociation entre le supérieur et le subordonné, de sorte que ce dernier puisse contrôler sa propre action et le cas échéant, exercer un droit de regard sur le contrôle fait par le chef en vue d'aboutir à des corrections éventuelles.

Il apparaît donc clairement que ce principe donne au subordonné un pouvoir réel mais pas absolu, puisqu'il faut compter avec les facteurs d'influence, notamment celui humain.

Deluca (1987: 29), note que dans le cas de l'école technique du Comté d'Eric aux Etats Unis, la procédure adoptée est la suivante : détermination des objectifs, établissement des buts à atteindre, identification d'activités à initier et construction d'un emploi de temps pour accomplir les tâches. Selon cette procédure chaque section écrit son propre document sur la GPPO et s'attèle à son application.

Pour nous résumer sur les différentes formes de la GPPO dans les organisations, nous pouvons affirmer que les deux grandes orientations sur les résultats et la participation se distinguent clairement; les variantes étant liées aux situations et aux conditions d'application. Il nous semble donc opportun de voir comment cela se manifeste concrètement à travers les études empiriques.

Les études empiriques sur la GPPO

A. Généralités

Nous partageons la réflexion de Deluca (1987), selon laquelle le succès d'une direction, l'amélioration continue des aspects qualitatifs et/ou quantitatifs d'un système dépendent de plusieurs facteurs dont la structure organisationnelle, les buts motivants, le leadership et l'engagement des employés.

Dès lors, la lourde tâche revient à la direction d'adopter une stratégie de gestion impliquant des modifications en ce qui concerne les croyances, les valeurs, les attitudes, les comportements et la structure organisationnelle, dans la perspective de l'atteinte des buts de l'organisation et ceux des employés.

Avant même le choix d'une stratégie de gestion, la direction doit être en mesure de connaître les fonctions qui sont les siennes. Pour Deluca (1987, op.cit. p.28) elles sont au nombre de quatre. La première fonction consiste à faire connaître la philosophie de l'institution, ses buts et les moyens de les atteindre. La seconde consiste à utiliser l'élément structurel aux fins d'établir des liens entre les personnes, tant au niveau de la direction qu'au niveau des autres paliers de l'organisation. La troisième fonction, concerne l'identification des buts motivants. La quatrième et dernière fonction exige l'existence d'un leadership capable d'apporter une vision dynamique des choses, une initiative et une attitude positive à la direction de l'organisation.

Deluca suggère alors l'adoption de la gestion participative par objectifs comme stratégie managériale dans le cas d'espèce.

En plus des raisons évoquées ci-dessus, nous entendons privilégier le mode de gestion participative par objectifs, conformément à nos propres convictions sur les potentialités et les vertus de la participation.

En outre, une revue de littérature témoigne du succès indéniable de nombreux exemples d'application de la GPPO. De ces exemples réussis nous avons dégagé les avantages liés à ce mode de gestion (voir tableau 1, pp.16-22). Compte tenu de l'orientation de notre étude, nous allons examiner spécifiquement les avantages de la GPPO en milieu scolaire.

B. Les avantages de la GPPO en milieu scolaire

Un nombre considérable d'écrits révèle qu'il existe de nombreux avantages inhérents à l'implantation de la GPPO dans les institutions éducatives. Ces avantages sont très variés mais ils peuvent se regrouper autour de plusieurs thèmes comme l'amélioration de la participation, la création de conditions favorables à la détermination et à l'atteinte des objectifs organisationnels, en plus de l'amélioration des résultats.

1. Amélioration de la participation

La première qualité de la GPPO réside dans son caractère participatif qui confère à l'institution scolaire de nombreux avantages.

L'expérience que rapporte Betty (1986) en la matière, est celle de la Faculté de Communication de l'Université de la Caroline du Nord, au cours de la décennie 1970-1980. Le programme de GPPO de la Faculté met l'emphase sur l'implication, la participation et l'autonomie.

Pour la Faculté de communication, l'implication suppose l'influence, le contrôle et la relation but-travail ; la participation est comprise comme étant un acte de coopération par lequel tous les membres définissent les buts, développent des méthodes d'implantation de ces buts, identifient des problèmes et ensuite aident à les résoudre ; l'autonomie pour la faculté est beaucoup plus qu'une délégation de responsabilités par le supérieur. En outre, elle doit conférer l'initiative aux membres de la faculté et aux supérieurs pour déterminer les moyens d'atteindre les prévisions (Betty, 1986: 14).

Une fois la description du modèle de GPPO faite, la Faculté procède à son application par le biais d'un plan d'action axé sur l'enseignement, la recherche et les services communautaires. Le processus se termine par une révision des performances et une nouvelle planification plus opérationnelle (Betty, op. cit. p.15).

Dans le cas de l'École technique du Comté d'Érie en Pensylvanie, Deluca (1977: 29) souligne que l'élément qui a contribué le plus au succès de l'implantation de la GPPO – pour l'amélioration de la sécurité du personnel et des étudiants – c'est les liens qui se sont développés, d'une part entre les membres de l'école, d'autre part entre l'école et son environnement extérieur. En effet, le Conseil a assumé un rôle de leadership en développant les relations publiques, la liaison avec d'autres institutions éducatives et la participation aux audiences publiques sur la profession enseignante (Deluca, op. cit. idem).

Le Conseil d'administration de l'École technique a donc fait la preuve que les individus sont portés à valoriser les groupes et à s'y engager.

En définitive, il faut souligner que le mode de gestion participative en milieu éducatif peut contribuer à l'instauration d'un bon climat de travail nécessaire à la détermination et à l'atteinte des objectifs.

2. Détermination et atteinte des objectifs

Dans cette sous-section, il s'agit de voir dans quelles mesures la GPPO constitue un atout pour la définition des objectifs individuels et organisationnels au sein d'une institution éducative, en vue de leur atteinte.

En tant que programme de gestion centré également sur les résultats, la GPPO vise l'atteinte des objectifs. En effet, elle contribue à associer de façon harmonieuse les objectifs individuels et les objectifs organisationnels (Blake et Mouton, 1969), sur la base d'un consensus qui reflète une vision commune pour les enseignants et la direction d'un collège. Cette vision commune est très stimulante et très importante dans l'exécution des tâches (Roueche, 1989).

L'étude de Michaël et Moss (1983), menée simultanément auprès de la «*Cleveland State Community College*» et du «*Volunteer State Community College*» illustre la caractéristique de la GPPO décrite ci-dessus. Cette étude vise à découvrir l'impact de la GPPO sur la congruence entre les buts des administrateurs scolaires et ceux des deux collèges. Elle vise également à éprouver la cohérence du processus de détermination des objectifs utilisé dans le cadre du programme de GPPO.

Au terme de leur étude, Michaël et Moss concluent que deux années d'application de GPPO n'ont pas suffi pour bien appréhender l'accroissement de la congruence des buts entre les administrateurs. Cependant ils concluent que la congruence des buts entre les enseignants est sans doute le reflet de pratiques de gestion axées sur la décentralisation qui accroissent l'autonomie et l'autogestion.

Hockaday et Puyear (1989) rapportent une autre application de la GPPO orientée entre autres, sur l'établissement de priorités, la conciliation des buts avec la mission, les politiques et les réalités dans lesquelles fonctionne la «*Virginia Community College System*». Cette expérience a permis au «comité des 100 participants » de faire des recommandations sur l'avenir des collèges à l'étude et élaborer des plans d'action qui se sont révélés efficaces, tant pour les gens de l'intérieur que pour les populations (Hockaday et Puyear, op. cit. p.32).

Un autre avantage de la GPPO dans la détermination des objectifs, est le fait que les employés sachent où ils en sont par rapport aux contributions qu'ils ont prévu d'apporter à l'unité organisationnelle et au système (Dow, 1981). Dans cet ordre d'idées, Johnson (1982) ajoute que beaucoup d'employés apprécient le fait de connaître avec précision ce qu'on attend d'eux.. Pedicone (1984), soutient que pour survivre, une organisation doit constamment définir ce vers quoi elle tend et y accéder en utilisant harmonieusement toutes ses ressources.

Les applications concrètes de cette forme de GPPO dans les institutions éducatives se traduisent par des plans d'action prévisionnels, à l'exemple de ceux élaborés respectivement à la «*Reid Elementary School*» en Caroline du Sud, à la «*Rhode Island Community College*», dans les écoles publiques élémentaires et secondaires de New York.

Le plan d'action de GPPO qui a été appliqué avec succès à la «*Reid Elementary School*» en Caroline du Sud, met l'accent sur les objectifs du personnel, de la direction, de l'organisation des parents et sur les moyens d'action (Heggins, 1989).

Liston (1989) souligne que le plan d'action de la «*Rhode Island Community College*» a créé une équipe de gestion forte et accru le degré de responsabilisation.

Quant au plan conçu pour accroître le niveau des élèves dans les 112 écoles publiques de New York, Gross et al. (1982) notent que les résultats positifs tiennent au fait que la planification est basée sur des programmes éducatifs élaborés à partir des besoins des élèves et que les améliorations sont plus effectives quand l'implantation connaît le soutien permanent du Principal.

L'exemple d'application de la GPPO en milieu scolaire qui met beaucoup d'emphase sur l'atteinte des objectifs est celui de la «*Indian School District*» de l'État d'Ohio.

Cette expérience décrite par Boston et Grove (1978: voir Dow, 1981: 378) fait ressortir les différentes étapes suivies dans l'implantation de la GPPO jusqu'à l'atteinte des résultats. En 1974, un comité de citoyens dirigé par la commission scolaire de la localité identifie au niveau du district les problèmes suivants :

- absence de buts à long terme, de politique et de guide;
- absence de procédures budgétaires pour gérer et prévoir les dépenses;
- absence de description de tâches, précisant les responsabilités individuelles des membres de la direction;
- faible implication de la direction dans l'application des décisions qui relèvent de leurs responsabilités.

Faisant suite à cette recension, un mode d'approche de gestion participative est adopté, les objectifs généraux organisationnels et individuels sont déterminés et un plan d'action élaboré sur la base des tâches spécifiques liées à chaque objectif (Dow, 1981: 379).

Deux ans après l'implantation de la GPPO en 1976, les problèmes identifiés au départ par le comité des citoyens ont été enrayés avec succès (Dow, op. cit. idem).

3. Amélioration des résultats

Batten (1966), Likert (1967), Odiorne (1965) et Raïa (1974) reconnaissent à la GPPO l'amélioration des résultats, l'atteinte de hauts standards de performances (Likert, 1967; Raïa, 1974) et l'accroissement de la productivité (Raïa, op. cit. p.12). Cela est rendu possible par le fait que les programmes de participation ont l'avantage de faciliter l'utilisation des diverses ressources de l'employé (Lemelin et Rondeau, 1990) et celles de l'organisation toute entière.

Dans le domaine spécifique de l'éducation, la GPPO peut améliorer considérablement les résultats scolaires, évaluer les performances, améliorer les conditions de travail, développer les ressources et résoudre des problèmes de fonctionnement.

De nombreuses organisations éducatives ont utilisé des programmes de gestion pour l'une ou l'autre de ces raisons énoncées ci-dessus.

Ainsi, la «*Chandler High School*» en Arizona fait état dans le journal «*Profiles, programs and products*» (1983), de l'accroissement extraordinaire du niveau des élèves et d'un changement positif de la discipline depuis l'implantation de programmes rattachés à la GPPO.

De même, certaines écoles du district Sud-Est des États-unis ont utilisé la GPPO pour ouvrir la voie sur l'excellence selon les besoins des étudiants et les attentes des citoyens (Pellicer et Stevenson, 1984).

D'autres écoles du même district ont adopté la GPPO, soit pour résoudre des problèmes de gestion du personnel, soit pour résoudre des problèmes de discipline scolaire. S'agissant de la première situation, Pellicer et Stevenson font mention du succès induit par le nouveau système de salaires appliqué dans une école, système basé sur la valeur du travail et la productivité et surtout sur les procédés de la GPPO.

Selon les mêmes auteurs, la nouvelle approche de gestion centrée sur la discipline, s'est avérée elle aussi très satisfaisante dans la résolution des problèmes de discipline parce que le Principal a impliqué les parents, les élèves et les enseignants pour identifier les problèmes et les objectifs avant de développer et appliquer la stratégie de changement.

Toujours dans le domaine de la résolution des problèmes par l'entremise de la GPPO, Simon (1978) cite l'exemple des écoles Moore, Stanton et Wood de Chicago, impliquées dans un projet dénommé «The junior high school network project ».

Nous avons mentionné plus haut que la GPPO peut être utilisée dans la vérification des performances. A titre d'exemple, nous citons le cas du «North Clackamas School District 12 » de Milwaukie dans l'Oregon, étude faite par Dierdorff (1989). Dans sa conclusion sur la vérification des performances à partir des procédés de GPPO, l'auteur affirme que la clé du succès, c'est la focalisation sur le développement et la responsabilisation des personnes.

Pour sa part, le «Muhleberg School District » dans Laureldale a développé un procédé d'évaluation des Principaux et des administrateurs appelé «*Administrator Management-by-Objective Appraisal System*», en abrégé AMOAS. Mc Grail et al. (1987) écrivent que ce procédé d'évaluation a été implanté dans 26 districts scolaires à travers les États-unis et a débouché sur une croissance de la performance des administrateurs, induisant directement l'augmentation de leurs salaires.

Abordant la question de l'amélioration des conditions de travail par la GPPO, signalons le cas du «Old Dominion University Norfolk» qui selon Mooney (1983), a utilisé un système de GPPO

capable d'accroître la disponibilité des Principaux qui sont traditionnellement submergés par les tâches.

La variante de GPPO implantée à la «Carleton Board of Education » en 1974 dans l'Ontario, a pour but d'améliorer les procédés d'enseignement et d'apprentissage dans les écoles, en plus de développer les ressources humaines. En guise de conclusion à son étude, Dow (1981, op. cit. p.385) soutient que le processus de GPPO révisé est important dans le domaine de l'éducation et qu'il cultive le sentiment d'identification, l'engagement et la motivation nécessaires pour générer l'accroissement des résultats dans une organisation professionnelle.

En dernière analyse, il apparaît donc clairement que la GPPO est un mode de gestion dont l'implantation procure des avantages en milieu scolaire. Cependant, elle véhicule aussi des inconvénients qui ne doivent pas être négligés.

C. Les désavantages de la GPPO en milieu scolaire

La GPPO appliquée en milieu scolaire a certainement des avantages mais elle peut avoir aussi des conséquences fâcheuses liées, soit à la nature complexe de la forme de gestion, soit au processus d'implantation ou encore au contexte et à l'habileté des acteurs.

À l'issue d'une étude conduite par Heaton (1975: voir Olson et Terpstra, 1979: 435), décrivant l'expérience de cinq institutions éducatives ayant implanté la GPPO, il ressort qu'aucune conclusion solide n'a pu être enregistrée quant à l'effet bénéfique de la GPPO sur la performance et les attitudes des employés. Heaton ajoute que les résistances qui s'observent chez les participants par rapport au concept et à son application, sont dues au fait qu'ils y voient une perte de liberté et d'indépendance. Certains pensent même que l'école court le risque de devenir une industrie avec un tel mode de gestion.

En ce qui concerne l'Université d'Iaho à Moscou, les résultats d'une étude montrent que « la résistance facultaire » est un problème lié à l'implantation de la GPPO (Olson et Terpstra, 1979), en

plus des motifs d'indépendance et de liberté. En effet, les deux auteurs affirment que la GPPO a été imposée et que les objectifs n'ont pas été négociés tel que le prévoit l'un des postulats.

Pour certains administrateurs, écrit Dow (op. cit. p.384) dans son rapport sur le cas de la «Carleton Board of Education », la détermination des objectifs prend beaucoup de temps. Porter et Steers (1979: voir Terry, 1989), soulignent que la possibilité de fixer les buts et les applications de la GPPO peuvent être limitées par des facteurs comme le type d'employé (les besoins personnels, les attitudes, la personnalité, l'éducation et le fondement culturel par exemple), la complexité de la tâche et les caractéristiques de l'environnement. Ces facteurs nous aident à comprendre pourquoi Meabon et al. (1981), ont découvert dans leur étude que l'application des outils modernes de gestion, telle la GPPO dans les affaires scolaires est loin d'être universelle.

Les mêmes auteurs soulignent par ailleurs, que la défaillance de certains outils de gestion comme la GPPO est due souvent à l'effet inhibiteur des décisions budgétaires scolaires, dans un temps de contraintes fiscales.

Après avoir tiré les conclusions satisfaisantes dans la «North Clackamas School District» de Milwaukie dans l'Oregon, Dierdorff (1989) a retenu en contrepartie quelques défaillances du programme de GPPO. En outre, il souligne que la confusion ou la mauvaise compréhension du contrôle des objectifs peut créer des problèmes interpersonnels et que dans le secteur public il y a risque de politisation. Il termine en mentionnant que le fait de sauter aux conclusions sans une connaissance approfondie des situations est source d'erreurs graves.

Les expériences de Daresh (1984), révèlent également quelques effets pervers de la GPPO en milieu scolaire, dûs à l'inobservation des principes d'implantation. Les inconvénients majeurs retenus par Daresh sont : l'instauration d'un haut niveau de conformisme, la soumission inconditionnelle au directeur par les subordonnés qui légitiment tout ce qu'il dit, l'instauration d'une atmosphère de méfiance et les frustrations des gens face aux promesses non satisfaites.

Il est donc clair que les effets inattendus de la GPPO sont propres à instaurer un climat de travail malsain dans une institution scolaire.

Certains désavantages, ou plus exactement certaines difficultés ou facteurs défavorables à la GPPO ne sont pas spécifiques au domaine de l'éducation. Nous pensons nécessaire de les aborder brièvement.

Certains auteurs comme Batten (1966), Raïa (1974) et Lawler (1986) ont fait ressortir les difficultés qui peuvent entraver l'implantation de la GPPO et lui donner des effets pervers. A ce titre, nous pouvons citer : la difficulté d'établir la clarification entre le statut d'un individu pris isolément en tant que membre d'un groupe, la difficulté de distinguer un bon leader d'un mauvais (Batten, 1966), la difficulté de déterminer l'impact réel du «feed-back » des performances (Raïa, 1974), la difficulté d'évaluer le changement organisationnel inhérent à la GPPO (Lawler, 1986) et la baisse du niveau d'enthousiasme avec le temps.

Pour Blake et Mouton (1969), il est utopique d'idéaliser le style de gestion rattaché à la GPPO. De même, il est borné de considérer ce mode de gestion comme la meilleure manière d'obtenir une production élevée et systématiser son application à toutes les situations et à toutes les organisations (Daresh, 1984; Likert, 1967; Lemelin et Rondeau, 1990).

Nous pensons que de tous les désavantages, ceux relatifs à la fragilité et au taux élevé de mortalité des programmes de GPPO requièrent de profondes réflexions. Sur ce point, Gersherfield (1987: voir Lemelin et Rondeau, 1990), fait cas de nombreuses études qui tendent à démontrer que plus de 75% de ces programmes n'ont pas survécu après six ans d'existence.

Cela ne signifie pas qu'il faille pour autant abandonner la GPPO et l'envoyer aux calendres grecques. En effet, pour minimiser les risques d'échec, nous pensons qu'il est plus judicieux d'accorder un temps nécessaire et suffisant pour l'étude des conditions d'implantation de la GPPO.

Les conditions d'implantation de la GPPO

À travers les exemples d'implantation de la GPPO rapportés par les auteurs comme Betty (1986), Boston et Grove (1978), Dow (1981), Raïa (1974), notamment en milieu scolaire, nous constatons que certaines conditions ont prévalu, soit pour faire aboutir le programme à un succès indéniable, soit pour le solder par un échec plus ou moins relatif selon les cas.

Nous allons voir dans la sous-section suivante, les conditions qui ont conduit à la réussite des exemples d'implantation de la GPPO et par la suite les conditions d'échec qui ont prévalu lors de certaines exécutions de programme de GPPO (voir tableau 1, pp.16-22).

A. Les conditions de réussite

1. L'observation des postulats de base

Pour l'implantation d'un programme de GPPO, le respect des postulats de base énumérés plus haut (voir p.25) demeure une évidence (Drucker, 1954; Mc. Gregor, 1957; Gray et Burns, 1979; Odiome, 1965; Stein, 1975). Il faut se conformer également aux principes de la théorie des objectifs de Locke (1968) qui exigent :

- la possibilité de vérifier les résultats;
- la responsabilité de l'individu;
- l'existence d'un mécanisme de feed-back venant du supérieur, pour permettre au subordonné d'évaluer l'atteinte de ses objectifs et mettre à exécution des interventions correctives le cas échéant.

Pour Froissard (1971), avant même d'adopter la GPPO il faut savoir ce qu'elle est et quelle peut être son utilité. Il aborde ainsi la question du pourquoi dont la réponse peut être, la recherche d'une concentration des efforts sur les points jugés les plus importants pour l'organisation.

La seconde question, celle de savoir à quel moment adopter la GPPO, trouve sa réponse dans la nécessité de remettre en question le système traditionnel de gestion, la présence d'indices pro-GPPO, notamment la réceptivité des cadres et des employés, l'atteinte de l'équité et la volonté réelle de la direction de rechercher quelque chose pour l'avenir.

Comment faire pour exécuter le programme à bon escient? Telle est la troisième question à laquelle l'on doit s'attaquer. Froissard (1971: 89) répond en primeur qu'il faut développer une stratégie globale incluant la détermination des buts, la recherche et l'utilisation judicieuse des moyens d'action. Il poursuit en notifiant que les différentes stratégies spécifiques d'implantation

doivent être analysées pour dégager les avantages et les inconvénients. Cela permet de choisir la stratégie qui convient le mieux aux objectifs visés.

Il termine en insistant que tout au long de l'implantation du programme, l'observation des postulats de base est primordiale. De plus, l'accent doit être mis beaucoup plus sur les résultats que sur la tâche (Froissard, 1971).

Pour Odiorne (1965), les conditions de réussite d'un programme de GPPO proviennent des variables d'implantation dont les plus pertinentes sont le diagnostic de la situation, le support total de la haute direction, le perfectionnement, l'approche systémique de changement et l'échéancier.

Par diagnostic de la situation, Odiorne entend une analyse de l'organisation, de la philosophie personnelle des cadres et l'identification des forces positives et négatives. Quant au support de la haute direction, il doit se traduire par le consentement, l'investissement en énergie, en finances et en temps nécessaires. Le perfectionnement dont fait mention Odiorne, consiste à organiser des sessions d'apprentissage pour « familiariser » les gens aux concepts, aux valeurs, aux pratiques managériales et au nouvel esprit que véhicule la GPPO.

L'échéancier qui doit regrouper toutes les activités à mener doit être établi selon le type d'organisation et selon la nature de l'opération (Odiorne, op. cit. idem). Enfin, dans le cas où l'implantation de la GPPO vise un changement, Odiorne propose l'approche systémique de changement.

Batten (1966), Diverez (1971), Raïa (1974) et Lawler (1986), insistent sur l'accent qui doit être mis sur les objectifs et les résultats.

La nouveauté qu'apportent Blake et Mouton (1969) dans les conditions de réussite d'un programme de GPPO, c'est l'instauration d'une dynamique motivante de buts, de priorités entre les objectifs et d'un système incitatif. Ce système incitatif est caractérisé par la motivation des individus, la reconnaissance de leurs efforts et de leurs performances ainsi que la pratique de la rétribution personnalisée (Odiorne, 1965).

Avant même de déterminer les objectifs, il faut définir le cadre qui exprime l'unité des intentions de l'organisation et des individus (Guillaumes, 1972).

En plus de posséder les caractéristiques des objectifs organisationnels, les objectifs individuels doivent favoriser la promotion de l'initiative personnelle (Guillaumes, 1973) et contribuer à l'atteinte des objectifs collectifs (Diverez, op.cit. idem).

Les objectifs individuels doivent s'inscrire dans le cadre d'un projet organisationnel (Lawler, 1986) ou d'un projet pilote (Odiorne, 1965).

Le véritable projet organisationnel doit provenir des groupes qui constituent l'organisation, pendant que la direction et les différents responsables doivent considérer les projets des groupes comme les leurs et s'impliquer pour leur réussite (Lawler, 1986:142).

Guillaumes (1973), Batten (1966) et Lawler (1986) insistent sur l'élaboration d'un système de communication efficace au moment où Batten (1966), Raia (1974) et Lawler (1986) recommandent la mise sur pied d'un système de contrôle et d'évaluation, tandis que Lawler (1986), Lemelin et Rondeau (1990) attirent l'attention sur l'application d'une politique judicieuse de rémunération pour motiver les individus.

Selon Côté et Tega (1981), les conditions d'implantation de la GPPO sont liées aux variables humaine, organisationnelle, décisionnelle, politique, idéologique et culturelle. Pour faciliter notre compréhension de l'influence de ces différentes variables, nous les regroupons en variables humaines et organisationnelles qui, non seulement se chevauchent mais aussi déterminent celles décisionnelle, politique, idéologique et culturelle.

2. Le facteur humain

Les facteurs humains qui peuvent influencer le plus la participation et la détermination des objectifs sont les compétences, les comportements des chefs et des subordonnés vis-à-vis les uns les autres, la formation et l'assistance d'un expert.

a. Le leadership participatif

S'il est vrai que les pratiques des leaders diffèrent selon les contextes sociaux et les types d'organisation il est aussi vérifié que tous partent de la confiance qu'ils ont en eux-mêmes et aux

autres, de leurs convictions, de leurs visions des choses, de leur capacité d'exercer un jugement sain et de leurs projets, pour susciter la confiance des autres et les amener à les suivre.

Ce qui précède suppose que le leader GPPO doit avoir beaucoup d'imagination et d'initiative en plus de savoir concilier conviction et responsabilité.

Kaplan (1991: 52), ajoute que le caractère de base de l'individu (empreinte, marque, expérience) construit de façon significative son style de leadership. Cette assertion se confirme à l'issue d'une recherche effectuée par l'auteur auprès de 40 dirigeants. Au terme de cette recherche, un type de personnalité se dégage de l'échantillon enquêté et que Kaplan appelle «*personnalité expansive*», caractérisée par le besoin exceptionnel de maîtrise, une volonté tenace de dépassement tant pour lui-même que pour ceux qui l'entourent, la foi en soi et aux autres (conditions *siné qua non* pour un leader de style GPPO).

Les éléments pris en compte par les auteurs dans l'évolution des comportements sont la philosophie de gestion du leader, l'exercice de l'autorité, la perception que le supérieur hiérarchique a de son rôle, l'évaluation de la compétence de ses subalternes, la compatibilité de son style de gestion avec celui des autres membres de l'organisation (Côté et Tega, 1981: 37).

House et Baetz (1978: voir Côté et Tega, 1981: 39-40) ont démontré dans leur étude que les styles de gestion participatifs peuvent influencer d'une manière significative les points suivants :

- le niveau soutenu d'effort des subordonnés quand ils ne sont pas sous la supervision directe de leurs leaders;
- le degré d'adaptabilité au changement et la performance;
- le taux de roulement des subordonnés;
- le taux d'absences;
- le taux de productivité des subordonnés;
- le degré d'apprentissage des subordonnés suite aux efforts déployés par le supérieur hiérarchique;
- la qualité des décisions du subordonné et son degré d'acceptation de ses décisions;
- la motivation du subordonné.

Hollander (1964) s'est inspiré de la théorie de l'idiosyncrasie pour expliquer davantage l'émergence du leadership participatif et les éléments qui déterminent son efficacité dans la relation d'aide. Dans sa théorie, Hollander soutient que le leader participatif devient efficace quand il a le support du groupe, quand il possède des prédispositions (flexibilité, facilité d'entretenir des relations sociales), quand il encourage la communication, quand il limite l'usage de ses impulsions et de son pouvoir.

Selon Evans (1970), House (1974), House et Mitchell (1974), le comportement d'un leader GPPO est acceptable par les subordonnés s'ils y voient une source de motivation.

Le leadership participatif n'est pas nécessairement exercé par le chef officiel. Il faut tout simplement un facilitateur imprégné des techniques d'animation de groupe, capable de négocier et faire des suggestions pour aider les employés à chercher les solutions et à les exécuter (Lawler, 1986: 49).

Les recherches faites par Halpin (1955), Blake et Mouton (1964) ont révélé que les meilleurs leaders ont utilisé le style humaniste de management qui met l'emphase sur la participation.

Des recherches plus récentes, accomplies par Likert (1976) et Lawler (1986) ont confirmé les précédentes, quant à l'efficacité du style de gestion participatif, qui suppose une certaine vision positive des choses de la part du leader.

La perception que le supérieur a de son rôle détermine son efficacité. Pour cela, il doit identifier les responsabilités et les tâches qui lui sont dévolues, connaître l'étendue de son pouvoir formel et respecter les contraintes (Côté et Tega, 1981: 48). De même, la perception que le dirigeant a de la compétence de ses collaborateurs détermine plus ou moins consciemment, le degré de participation qu'il désire leur offrir (Richie et Miles, 1970, 1971).

En retour, les subordonnés doivent savoir compter sur leur leader, être capables d'adapter leurs compétences et leurs habiletés selon les situations, avoir le sens de l'accomplissement de la tâche et nourrir un intérêt pour la participation.

En définitive, le climat général de l'organisation doit être favorable au programme, présenter des relations de haut niveau de confiance et assurer la sécurité des individus.

b. Leadership, subordonnés et GPPO

Qu'il provienne d'une nomination ou d'un électorat, qu'il émerge d'une société ou d'une organisation, le leadership n'existe que s'il est reconnu et attribué par les membres du groupe à un individu donné (Bass, 1982).

Il ressort de cette assertion qu'il n'y a pas de leadership isolé et se manifestant par conséquent sur le vide. En clair, pour qu'il y ait leader il faut des «suiveurs».

Cependant, la simple présence de subordonnés ne constitue pas une condition suffisante pour voir s'exercer convenablement le leadership, encore moins celui participatif. En effet, le leader doit tenir compte de la dimension humaine du groupe qu'il mène. Or qui dit dimension humaine, fait nécessairement allusion aux composantes affectives et cognitives des individus (Jung, 1977). En même temps qu'elles assurent les fonctions irrationnelles provenant de l'expérience comme la sensation et l'intuition, ces composantes régissent les fonctions rationnelles comme la pensée et le sentiment.

À partir des composantes caractéristiques des individus et des fonctions qu'elles génèrent, il se dégage une force collective articulée sur trois axes, à savoir le système motivationnel (Maslow, 1970; Luthans et Kreitner, 1975) le système des aspirations (Mc. Clelland et Watson, 1973) et le système émotionnel (Arnold, 1960; Plutchik, 1980) qui sont à la base d'un programme GPPO et que le leader doit appréhender. Voyons donc ce que pensent les auteurs.

À travers la théorie de la satisfaction des besoins, Maslow nous révèle l'importance du système motivationnel en tant que dimension énergisante de base pour l'action. Mc Clelland et Burnham (1976), nous enseignent que les aspirations qui poussent l'individu à rechercher l'accomplissement constituent la meilleure résistance aux pressions sociales et la garantie de l'acceptation du changement. Plutchik (1980), pour sa part nous apprend que le plaisir provenant de l'exécution de la tâche fait aussi partie du système des aspirations.

Le système émotionnel, écrivent Bartlett et Izard (1972) semble être le plus vaste et le plus difficile à appréhender, notamment en ce qui concerne les émotions dites négatives comme la destruction, la peur, l'anxiété, la crainte et la honte.

Sur la base de la connaissance des différents systèmes définis ci-dessus le leader GPPO doit identifier les besoins des subordonnés, leurs idéaux et leurs désirs profonds. Il doit connaître aussi ce qui peut être associé comme récompense à l'exécution d'une tâche afin d'entretenir l'élan des subordonnés vers l'idéal, savoir distinguer chez eux les émotions positives et celles négatives. Le leader GPPO doit surtout agir selon le niveau de maturité des subordonnés en modulant son style de leadership avec le développement mature des groupes (Hersey et Blanchard, 1977).

La connaissance par le leader des systèmes motivationnel, émotionnel et des aspirations, la reconnaissance par les subordonnés de la capacité d'influence du leader, les dispositions des subordonnés face au leader, leur sens des responsabilités et la crédibilité qu'ils affichent vis-à-vis du leader, constituent sans nul doute des atouts majeurs pour l'exercice du leadership favorable à la GPPO. Toutefois, il faut un apprentissage non seulement des principes de base de ce mode de gestion mais aussi des principes organisationnels généraux et spécifiques.

c. Formation et assistance du consultant

Les managers peuvent posséder de nombreuses connaissances théoriques et avoir beaucoup d'expériences mais ne pas saisir toute l'image organisationnelle. La formation peut combler cette lacune du fait qu'elle revêt plusieurs aspects.

En ce qui concerne la maîtrise du mode de gestion, Olivas (1981) recommande fortement que malgré la logique simple de la GPPO, les participants doivent suivre l'enseignement de sa nature et de sa philosophie pour susciter et stimuler leur engagement personnel. À ce propos, Klingner (1979) écrit :

In sum, performance evaluation research in educational psychology and psychotherapy supports the belief that self-contracting results in improved educational performance. In particular, it favors the use of clear performance contracts: those involving student or client participation in the formulation of objectives (p.26).

Cependant il faut noter que dans certains cas, l'assistance du consultant peut avoir une certaine influence sur tout le processus d'implantation de la GPPO par l'entremise du leader. Olivas (1981) note en substance, que si le consultant joue bien son rôle de facilitateur neutre, sa présence seule suffit pour exercer une véritable influence sur le manager (consciemment ou inconsciemment) et l'amener à changer de comportement. Aussi, il arrive souvent que les subordonnés apprécient particulièrement la présence du consultant (Olivas, 1981) puisque dans la plupart des cas il assure l'entraînement des employés aux techniques d'animation de groupe et de résolution de problèmes (Lawler, 1986: 48).

Au demeurant, la qualité du facteur humain dans son ensemble constitue sans nul doute la condition préliminaire pour l'implantation de la GPPO mais il faut veiller également aux facteurs organisationnels.

3. Les facteurs organisationnels et communicationnels

a. L'utilisation des forces de l'organisation pour un programme GPPO

Dans le processus d'implantation d'un programme de gestion participative par objectifs, il est nécessaire de prévoir l'utilisation rationnelle de toutes les forces potentielles de l'organisation. Ces forces proviennent de considérations comme le type d'organisation, la nature de la tâche et le temps disponible.

En tant que construit humain, l'organisation a des objectifs à atteindre et une mission à accomplir par l'entremise de son projet, lequel projet peut être assumé en partie ou entièrement par un programme de GPPO. Pour atteindre ses objectifs et accomplir sa mission il lui faut une dynamique certaine. C'est à cela que répondent la structure, les valeurs, les traditions, les normes, bref la culture qui sont les éléments caractéristiques des forces intrinsèques de l'organisation.

La nature de la tâche confère une autre dimension à l'organisation. Selon sa complexité, son aspect multidisciplinaire et son besoin de créativité, elle impose aux travailleurs et au leader un certain

nombre de comportements qu'ils doivent accepter. Aussi, faut-t-il en tenir compte dans un programme de GPPO.

Quant à la composante «temps » elle n'est pas à négliger dans une organisation, en ce sens que toutes les activités sont susceptibles d'être effectuées dans des délais raisonnables. Le leader est donc appelé à gérer le temps disponible avec ses subordonnés.

Quand toutes ces forces de l'organisation sont bien exploitées, elles contribuent à faire évoluer les attitudes vers une participation véritable et à établir une bonne communication.

b. La pertinence de la communication

La communication peut se définir comme un échange de messages intelligibles entre un être humain et son locuteur (Maillet, 1989: 93). Selon Maillet, un gestionnaire passe entre 50 et 90% de son temps à communiquer, soit comme émetteur soit comme récepteur. Ceci témoigne la place de choix qu'occupe la communication dans les activités quotidiennes du dirigeant.

Landry (1991), président et éditeur du journal «La Presse », confirme dans son article l'importance de la communication entre la direction et les employés. Pour lui, l'efficacité du leader est aussi fonction de la communication car il ne suffit pas qu'une entreprise élabore un objectif réaliste pour le voir exécuté. L'une des principales conditions de réussite, c'est de porter l'objectif à la connaissance de tous les acteurs de l'organisation pour qu'ils sachent où aller et par quels moyens y parvenir. À cet égard, le leader doit savoir choisir le moyen de communication le plus approprié à une situation donnée, pour échanger avec ses subordonnés.

Que ce soit par le biais de rencontres formelles, par des réunions, par des communications verbales ou non verbales, le leader doit développer ses aptitudes d'écoute et de réceptivité pour avoir une meilleure perception des messages que lui transmettent ses subordonnés. Dès lors, il sera à même de dégager des lignes directrices d'effort communs, en quête d'objectifs communs. L'autorité et le pouvoir qui sous-tendent le leadership ne peuvent donc s'exercer convenablement sans la communication.

Nous pouvons donc dire que la communication constitue un facteur d'importance notable dans un programme de GPPO, pour la transmission d'informations et les prises de décisions.

4. GPPO et structure bureaucratique¹

Il est important de savoir si la GPPO est une stratégie de gestion qui convient à la bureaucratie professionnelle qu'est l'école. Cela revient à identifier les atouts de l'une et de l'autre en vérifiant leurs compatibilités conceptuelle, structurelle et fonctionnelle.

La structure organisationnelle de la bureaucratie professionnelle caractérisée par des niveaux hiérarchiques moindres se prête-t-elle à l'utilisation de la GPPO?

Dans le cas spécifique des institutions éducatives, plusieurs tâches de la haute direction peuvent être exécutées par les individus qui assurent effectivement le travail professionnel. Ce qui réfère à la notion de participation et au principe de délégation de pouvoir qui constituent le fondement de la GPPO. Selon Lawler (1986: 194), plus la structure organisationnelle est aplatie, plus la délégation est possible et plus la prise de décisions est facile. Cela s'observe dans les organisations d'enseignement où la structure de prise de décisions est simple, où la coordination des activités se fait beaucoup plus par ajustement mutuel (Mintzberg, 1982: 19) et où la communication entre individus se fait de façon directe.

¹ Une organisation est dite bureaucratique dans le cas où son travail opérationnel est stable, complexe, directement contrôlé par les opérateurs qui l'exécutent et les comportements y sont standardisés, donc prévisibles (Mintzberg, 1982: 309).

Un autre atout de la bureaucratie professionnelle, c'est la diversité et le très haut niveau des compétences dont elle recèle. Ainsi, dans un programme de GPPO la bureaucratie professionnelle est capable de fournir elle-même les compétences requises. Compte tenu de leurs niveaux assez élevés, les professionnels des institutions éducatives présentent une maturité sûre, ont le sens de l'accomplissement de la tâche, sont capables d'adapter leurs habiletés et leurs compétences aux exigences du métier (Lawler, 1986: 95) et à l'atteinte des objectifs qu'ils se sont fixés.

Ainsi, l'utilisation d'un équipement nouveau et d'une technologie nouvelle dans l'exécution d'un programme de GPPO a visiblement beaucoup de chance d'être accepté par les professionnels, pourvu que cela soit précisé au préalable sur la liste des moyens d'action.

Certaines procédures administratives de la bureaucratie professionnelle comme la définition des standards de performances (Ralph, 1982: 12), la livraison de la vraie information au bon moment, la discipline, la responsabilisation dans l'organisation, l'identification claire de la position des agents, la description des tâches et des standards de qualification se retrouvent soit dans les postulats de base de la GPPO soit dans les conditions d'implantation.

L'autonomie des opérationnels de la bureaucratie leur confère la liberté de décider quel domaine ils souhaitent développer dans l'exécution des tâches définies par eux-mêmes; ce que recommande la GPPO, ou du moins le principe de la fixation des objectifs du subordonné par lui-même ou en accord avec le supérieur. Tout comme dans l'exécution d'un programme GPPO, les procédés d'évaluation et la révision des performances sont déterminés à l'avance dans la bureaucratie professionnelle.

L'intégration organisationnelle (Nash, 1983: 72) dans la bureaucratie développe la coopération entre les professionnels pour l'atteinte des objectifs. En effet, le haut niveau d'intégration dans une organisation implique que les gens croient en l'utilité des objectifs individuels et en l'existence de besoins individuels. Il suppose également que la communication, la coopération et la collaboration existent. Tout cela caractérise autant la bureaucratie professionnelle que le style participatif de management par la GPPO.

Dans la bureaucratie professionnelle comme dans un programme de GPPO, les besoins individuels reflètent les croyances, les valeurs personnelles, les habiletés intellectuelles et l'intérêt qu'ils y portent. D'où la motivation des individus pour développer des initiatives. Ces initiatives permettent d'assurer à des niveaux variés le recoupement des buts organisationnels avec ceux des individus, à la condition que chacun comprenne et assume son rôle (Nash, 1983: 257). Raison pour laquelle dans les institutions éducatives si tous les buts individuels sont atteints, alors la corporation atteint les siens ; cela découle de la hiérarchie des buts. A ce sujet Nash (1983, op. cit, p.281) soutient qu'à partir d'une vision claire de la mission de la corporation, les objectifs de l'organisation toute entière sont définis, les plans fonctionnels établis conformément aux objectifs organisationnels et les buts individuels déterminés selon les plans fonctionnels. C'est dire que les objectifs organisationnels et ceux individuels sont imbriqués.

En fin de compte, nous pouvons affirmer que les principes de la GPPO s'accordent bien avec ceux de la bureaucratie professionnelle dans l'exécution de tâches routinières.

Pour clore cette sous-section sur les conditions de réussite de la GPPO, il nous est loisible de soutenir comme l'ont écrit Côté et Tega (1981) que les variables humaine, organisationnelle, décisionnelle, idéologique, politique et culturelle constituent les facteurs d'influence capitale dans l'implantation de la GPPO.

Les précautions à prendre se situent donc à tous les niveaux. Il convient de souligner que dans certains cas, notamment en ce qui concerne la stratégie d'implantation par le sommet (Froissard, 1974), l'intervention du consultant est absolument nécessaire en ce sens qu'il peut donner une nouvelle dimension acceptable au processus d'élaboration des objectifs, pour le bénéfice du manager et du subordonné. À défaut de prendre les précautions qui s'imposent, les chances de réussite s'estompent pour céder la place aux risques.

B. Les conditions d'échec

Les facteurs qui peuvent contribuer à l'échec de la GPPO sont de deux ordres : ceux liés au programme de gestion lui-même et ceux qui lui sont extérieurs. Quoiqu'il soit fastidieux d'établir une étanchéité entre ces facteurs internes et externes, l'on peut remarquer cependant que les premiers

sont liés aux objectifs et aux procédures, tandis que les seconds sont pour la plupart issus de l'organisation, des excès, de la mauvaise foi ou de l'ignorance des individus.

Selon Dow (1981: 378) les difficultés majeures liées à la GPPO sont les suivantes :

- la détermination des objectifs significatifs;
- le manque de suivi et de procédure à jour;
- la faiblesse ou l'absence d'implication des employés et surtout de la haute direction.

Le flou dans la formulation des objectifs, dans la définition des tâches, des rôles et des responsabilités constitue un facteur négatif majeur dans l'implantation de la GPPO (Froissard, 1971). En effet, quand le supérieur et le subordonné n'expliquent pas leurs objectifs communs pour dégager le plus possible ceux pour lesquels ils œuvrent, quand le supérieur surcharge le subordonné avec des buts manifestement inappropriés ou impossibles, les chances de réussite s'amincissent (Olivas, 1981: 75).

De même, l'accent trop mis sur les objectifs individuels et par complaisance, peut être dommageable à l'organisation (Odiome, 1965). Quant aux objectifs peu ambitieux ou déviationnistes, ceux imposés par le chef ou acceptés à regret par le subordonné, constituent une menace pour le bon déroulement du processus.

Les difficultés liées au manque de suivi et à l'inobservation des procédures de la GPPO sont diverses. Aussi, peut-il apparaître des difficultés de communication et des conflits liés à une remise en cause de l'autorité traditionnelle (Froissard 1971).

Pour ce qui est des facteurs externes susceptibles de constituer un handicap au succès de la GPPO, il faut retenir les difficultés inhérentes à l'organisation et celles provenant de l'engagement des employés et des cadres.

Les problèmes liés à la complexité des organisations, leur situation économique et les changements de certaines de leurs composantes, peuvent causer l'échec des programmes de participation (Lawler, 1986: 142).

Toujours sur le plan organisationnel, il est à noter que le mauvais fonctionnement des comités de gestion (Lawler, op.cit, idem), les insuffisances des responsables et le manque de temps (Froissard, op.cit, idem) ont aussi un impact néfaste sur le processus d'implantation de la GPPO. Cela s'observe dans les cas où les supérieurs imposent des méthodes de travail, demeurent inflexibles sur les buts déclarés irréalisables, n'arrivent pas à introduire les nouvelles idées provenant de l'extérieur de l'organisation ou ne prennent pas la peine d'encourager les subordonnés. Ils s'évertuent alors à maintenir le statut quo (Olivas, 1981).

Quand les supérieurs ignorent ou refusent les nouvelles idées de leurs subordonnés et imposent seulement celles qu'ils croient bonnes (Olivas, 1981), quand ils ont tendance à ajouter leurs propres désirs au programme de leurs subordonnés, ils instaurent par la même occasion un mécanisme de blocage à l'exécution du programme de GPPO.

Ce phénomène de blocage peut survenir même dès le départ, si la GPPO est accueillie de façon ambiguë, c'est-à-dire quand elle est perçue simultanément comme un espoir et comme une menace (Froissard, op.cit, idem) cela fausse les prémisses sur l'engagement des individus; soit que les cadres manifestent des résistances dont certaines sont liées aux difficultés de déléguer à leurs subordonnés, soit que les subordonnés doutent du mode de gestion ou manquent d'enthousiasme (Deluca, 1987: 29). Tout ceci milite contre la réussite d'un programme de GPPO.

Quand certaines violations sont commises, comme l'absence de feed-back relatif aux objectifs et que les supérieurs assurent seulement un support superficiel dans l'implantation, l'euphorie des premières heures s'estompe et se transforme en désillusion (Dow, 1981: 377). La motivation s'en ressent, le laxisme s'installe et les risques d'abandon augmentent.

Et Arthur Jonhson (1982: 118) de conclure que l'une des grandes frustrations des administrateurs scolaires, c'est de voir certaines tâches inachevées et pour cause : «je ne savais pas que cela relevait de mes responsabilités» ou «j'ai oublié» ou encore l'excuse classique «je pensais que vous alliez le faire». Le seul coupable, selon Arthur Jonhson, c'est l'administrateur qui n'a pas veillé à une définition des tâches écrites en noir et blanc.

Fort de la diversité des théories qui sous-tendent la GPPO, des expériences réussies et des conditions d'implantation du mode de gestion participative par objectifs, dont la prise en considération insuffisante des facteurs culturels, nous pensons qu'il est absolument nécessaire d'orienter nos réflexions sur la dimension psychosociologique de la GPPO.

La dimension culturelle de la gestion participative par objectifs

Tout au long des précédentes sous-sections nous avons eu l'occasion de définir la GPPO et établir ses éléments constitutifs traditionnels. La présente sous-section est essentiellement consacrée au côté culturel de la gestion en général et de la GPPO en particulier. Il convient de souligner que la revue de littérature révèle une dualité d'opinions sur la question, débouchant de facto sur deux propositions : l'une argumentant pour l'universalité des méthodes de gestion et l'autre défendant la thèse du transfert des méthodes de gestion dans une perspective culturelle. Partant de ces différents points de vues nous allons poursuivre notre cheminement ainsi qu'il suit :

- mettre en relief les arguments favorables au transfert des méthodes de gestion d'un contexte culturel donné à un autre contexte;
- élucider la position des auteurs qui défendent l'applicabilité universelle des méthodes de gestion;
- énoncer les propositions théoriques qui nous inspirent dans notre étude;
- décrire les cultures du Burkina Faso et leurs conséquences sur l'Institut Tounko;
- établir les rapports entre les caractéristiques culturelles du Burkina Faso, les quatre dimensions culturelles de Bollinger et Hofstede, le système de pensée africain de Ahiauzu et les dimensions de la GPPO.

A. Les arguments favorables au transfert des méthodes de gestion dans une perspective culturelle

Les auteurs comme Farmer et Richman (1979), Hofstede (1980), Muna (1980), Konz *et al.* (1980), qui soutiennent l'idée du transfert des méthodes de gestion d'un milieu à un autre, fondent leur argumentation sur deux points majeurs : les limites des approches classiques du management organisationnel et l'impact de la culture sur la gestion des organisations.

1. Les limites des études classiques sur le management organisationnel

Les études classiques sur le management dans les organisations ont connu un impact certain sur le développement des connaissances et des pratiques dans le domaine. Cependant, on constate de plus en plus l'émergence de nouvelles approches qui suggèrent de nouvelles pratiques; ce qui laisse sous-entendre qu'il existe quelques limites non-franchies par la multitude de recherches effectuées jusqu'à nos jours. Pour les auteurs comme Kanungo (1983), Bollinger et Hofstede (1987), les limites des recherches traditionnelles en gestion des organisations sont liées aux théories «universalistes », à la méthodologie, à la question du transfert de management, à la relativité des styles de gestion et au problème de mesure; le tout lié aux phénomènes culturels.

Selon Bollinger et Hofstede (1987: 201 - 202), l'hérésie des théoriciens universalistes de l'Occident a consisté à développer des théories à l'exemple de la théorie X et Y de Mc Gregor, pour expliquer les comportements des individus au sein des organisations et à travers le monde.

Kanungo (1983) renchérit que les modèles occidentaux issus de ces théories et pratiques ont de forts biais culturels et sont par conséquent limités dans leur applicabilité au niveau de beaucoup de pays du Tiers monde. Cela en raison des différences qui concernent les procédés de socialisation. En effet, pendant que les cultures occidentales valorisent l'individualisme, l'autonomie et la réalisation de soi, les cultures des pays de l'Est et ceux d'Afrique développent le sens du collectivisme et la satisfaction des besoins sociaux.

Si les théories occidentales sont biaisées, comme le soutiennent Kanungo, Bollinger et Hofstede, il va sans dire que les méthodologies qui s'en inspirent sont également biaisées, rendant difficile la réussite du transfert des modèles traditionnels. Il faut alors des modèles et des méthodologies culturellement adaptables d'un milieu à l'autre.

Une autre limite des études classiques sur le management des organisations en dehors du monde occidental, c'est le problème de mesure qui selon Kanungo (1983: 139), présente deux facettes : la première a trait à la validité culturelle de l'instrument de mesure, la seconde est liée à l'interprétation des résultats des études utilisant les instruments développés en Occident. La plupart

de ces instruments sont inappropriés dans les recherches impliquant les pays en développement, en ce sens qu'ils contiennent des items qui ne sont pas significatifs pour les travailleurs de ces pays.

La question de développer de nouveaux instruments qui puissent être utilisés dans une dimension culturelle multinationale se pose donc avec acuité. Néanmoins, la création de nouveaux instruments de mesure ne constitue pas une condition suffisante pour mener une étude appropriée sur le management des organisations au delà des pays occidentaux. Il faut une nouvelle approche de gestion qui s'inspire des aspects culturels.

Il est donc nécessaire d'étudier les organisations à partir des dimensions culturelles, pour élargir les bases de données (Hofstede, 1983: 47) et pour accroître la compréhension des valeurs, des attitudes, des comportements et des pratiques de gestion au sein d'une institution (Drucker, 1986: voir Twajiri, 1989: 59). Malheureusement, écrit Adler (1983: 10), seulement 5% des études de comportement organisationnel sont orientées sur la perspective culturelle, mettant véritablement en évidence l'impact de la culture sur la gestion.

2. Impact de la culture sur le management

En dépit de la faible proportion des études sur le management dans une perspective culturelle, il existe des recherches qui ont été menées aussi bien dans les pays occidentaux que dans les pays en développement. En effet, Blase et Evans (1986: 180) font remarquer que durant ces dernières années, les recherches ont porté une attention particulière croissante sur l'étude de la culture organisationnelle. Selon Adler (1983: 7), ce genre de recherche confère une nouvelle étendue à l'étude du comportement organisationnel en ajoutant la dimension culturelle. La question centrale étant de savoir quel est l'impact de la culture sur le comportement des gens à travers les organisations.

Dans le souci d'élargir et renforcer la trame des arguments relatifs à l'impact de la culture sur la gestion, nous avons recensé des exemples révélateurs à travers des études transnationales, asiatiques et africaines.

a. Les arguments issus des études transnationales

De tous les auteurs qui ont mené des études transnationales et qui argumentent pour le transfert des méthodes de gestion dans une perspective culturelle, Hofstede (1983), Bollinger et Hofstede (1987) sont sans aucun doute ceux qui ont fourni le plus de preuves quant à l'impact de la culture sur le management organisationnel.

Au terme de sa recherche dénommée «*enquête Hermès*» impliquant 50 pays d'Afrique, d'Amérique, d'Asie et d'Europe et utilisant 150 questions formulées dans vingt langues différentes, Hofstede (1983) conclut que l'acte d'organiser consiste à manipuler des symboles comme les règles, les rites et les croyances. Il affirme en outre que le fonctionnement des organisations dans un pays et la manière de penser dans ses organisations sont liés à la position de ce pays par rapport à la distance hiérarchique qui du reste est un élément culturel.

Dans le même ordre d'idées, Bollinger et Hofstede (1987), pour mener leur étude, sont partis de l'hypothèse qu'il existe des différences culturelles dans la manière d'organiser, de motiver et de diriger les hommes, d'une organisation à l'autre et d'un pays à l'autre. Dans leurs conclusions, ils notent que si la culture sous-tend si bien les comportements qui différencient les individus, cela est dû à la *programmation mentale*¹ des personnes et aux valeurs qui sont les leurs.

b. Les arguments des chercheurs en milieu asiatique

Les auteurs qui soutiennent l'impact de la culture sur la gestion en milieu asiatique se recrutent parmi ceux qui ont œuvré dans les États arabes et en Inde. De la multitude d'auteurs qui se sont intéressés à la question, nous retenons les noms comme Twajjri (1989), Abbas (1989), Al-Meer (1989) et Sami Kassem (1989).

L'argumentation de Twajjri (op. cit.) trouve son fondement dans une étude comparative qu'il a effectuée sur les valeurs managériales des saoudiens et des américains au sein de firmes américaines

¹Ensemble d'éléments qui conditionne les attitudes et les comportements humains. Selon Bollinger et Hofstede (1987:20-23), il existe trois niveaux dans la programmation mentale d'un individu. Le premier niveau est universel et concerne le fonctionnement biologique; le second est collectif et correspond à culture; le troisième niveau est individuel et constitue de ce fait, la partie unique de la programmation mentale de l'individu; d'où les différences au sein d'une même culture.

implantées en Arabie Saoudite. L'auteur écrit en substance qu'il existe certes des similitudes mais aussi des différences entre les attitudes managériales des saoudiens et des américains, démontrant de ce fait, l'impact positif de l'adaptation culturelle entre les deux groupes.

Abbas (1989: 240), pour sa part écrit que les besoins, la satisfaction au travail et le style des gestionnaires arabes sont déterminés dans une certaine mesure par les valeurs et les normes culturelles qui prévalent dans cette partie du monde. À l'issue de sa recherche impliquant 103 gestionnaires d'Arabie Saoudite, du Koweït et de Qatar, Abbas précise que le style de gestion consultatif est lié à l'influence de l'Islam, aux valeurs tribales et aux croyances.

Selon Al- Meer (1989), l'implication d'un gestionnaire dans une organisation peut être liée au sentiment d'appartenance à un groupe donné ou à une religion. Pour preuve, il mentionne les résultats de son enquête portant sur une comparaison du niveau d'engagement organisationnel des gestionnaires occidentaux et celui des gestionnaires arabes dans des firmes implantées en Arabie Saoudite. En outre, Al-Meer rapporte que les gestionnaires arabes ont un plus haut niveau d'engagement organisationnel par rapport aux occidentaux. L'auteur attribue cette différence au fait que la majorité des travailleurs arabes sont des musulmans et donc influencés par la culture qui véhicule cette religion. Aussi, travailler dans une compagnie saoudienne leur donne l'occasion rêvée de visiter les lieux saints d'Arabie Saoudite.

La position de Sami Kassem (1989) est la plus extrémiste des auteurs arabes qui défendent l'application des méthodes de gestion adaptées aux cultures locales. En effet, son étude exploratoire sur l'applicabilité du modèle de gestion stratégique dans les pays de l'Est situés dans le golfe arabe en témoigne. Dans ses conclusions, Kassem (1989: 19) affirme être tenté d'argumenter contre l'importation même de modèles de gestion occidentale. Accordant une place prépondérante aux cultures locales il propose le développement de modèles indigènes pour guider l'action managériale.

Pour Uma (1989), l'introduction de nouvelles valeurs de travail par l'usage d'un matériel importé de l'Occident, nécessite préalablement la connaissance des valeurs du milieu où l'on désire intégrer ces nouvelles valeurs.

Les auteurs asiatiques ne sont pas les seuls à cautionner le transfert des méthodes de gestion d'un milieu à un autre sous l'angle culturel. Les auteurs africains ne sont pas en reste.

c. Les arguments des auteurs en Afrique

Il convient de noter qu'en Afrique la quasi-totalité des auteurs qui ont pris position pour le management culturel sont anglophones, qu'ils soient africains ou occidentaux. Nous pensons nécessaire de rapporter ici les arguments forts des auteurs les plus représentatifs. Ce sont : Ahiauzu (1984; 1986), Seddon (1985), Jones (1989), Nzelibé (1986) et Choudhury (1986).

L'argumentation de Ahiauzu se situe à deux niveaux : l'impact de la culture sur le management diffère autant d'un pays à l'autre que d'une ethnie à l'autre au sein d'un même pays. Cela s'observe dans son étude impliquant des gestionnaires Haoussa et Ibo, étude visant à identifier les voies par lesquelles la culture est à mesure d'influencer la nature des règles organisationnelles.

Ahiauzu (1984: 58), a observé chez les gestionnaires Haoussa un bas niveau de formalisation des lois et deux catégories de règles formelles; celles générées par la coutume, la façon de vivre traditionnelle des managers Haoussa et celles induites par les caractéristiques propres aux institutions. L'auteur souligne que les règles de coutume ne sont pas légitimées par la direction mais qu'elles sont reconnues tacitement par les employés et les dirigeants.

Toujours chez les Haoussa, Ahiauzu a découvert les caractéristiques culturelles qui ont une emprise sur leur comportements en milieu de travail, comme les pratiques religieuses, la vénération de l'autorité et le grand intérêt accordé aux relations interpersonnelles.

Contrairement aux Haoussa, l'auteur a observé chez les Ibo un haut niveau de formalisation des lois, en ce sens que les travailleurs et les managers Ibo partagent l'idée qu'une règle informelle n'en est pas une. Il précise que l'attitude traditionnelle ibo dans la constitution de l'autorité, est celle de méfiance qui accorde peu d'égard aux relations interpersonnelles.

L'auteur conclut que les différences entre les styles des gestionnaires Haoussa et Ibo trouvent leurs racines dans les différences culturelles entre les deux ethnies.

La prise de position qu'affiche Seddon (1985), favorablement au transfert des méthodes de gestion sous un angle culturel résulte d'une recherche effectuée dans de nombreux pays africains, visant à analyser les comportements des individus dans un processus de nationalisation..

D'après Seddon (1985: 102), les résultats de l'enquête indiquent une forte collectivisation des valeurs chez les employés, due à l'influence de la tribu et de la famille. Ainsi, les travailleurs qui recherchent des titres prestigieux, ce n'est pas pour une reconnaissance au sein de l'entreprise mais plutôt pour l'importance sociale que cela procure (Seddon, op. cit., p. 103). En définitive Seddon soutient qu'il est important de considérer les valeurs africaines comme une source de forces susceptibles d'être légitimées dans les entreprises étrangères implantées en Afrique.

Jones (1989) s'est intéressé à la question spécifique de savoir, si l'importation de concepts et pratiques de management des pays industrialisés occidentaux peut satisfaire les besoins de l'Afrique en matière de gestion? Pour ce faire, il entreprend une investigation sur la pensée managériale des gestionnaires du Malawi.

Les données de l'étude nous révèlent, écrit Jones (1989: 79), que les modes d'organisation sociale et familiale du Malawi influencent les aspects fondamentaux de la vie des individus et des managers en milieu de travail. Il mentionne en outre, qu'il existe une grande sensibilité dans la critique des individus et que ce qui détermine fortement leurs comportements, c'est la fierté et la honte. De ce fait, les managers sont moins portés à critiquer leurs subordonnés.

Tout comme l'auteur arabe Sami Kassem (1989), Jones nous démontre sans nul doute l'impact de la culture sur le management. Tout comme lui encore, il adopte une position radicalisante en concluant que l'utilisation de pratiques managériales occidentales en milieu de travail africain, pour accroître la performance des individus est inappropriée.

Si des auteurs occidentaux (Bollinger et Hofstede, 1987), asiatiques (Twaijri, 1989; Abbas, 1989; Al-Meer, 1989 et Sami Kassem, 1989) et africains (Ahiauzu, 1984; Seddon, 1985; et Jones, 1989) ont démontré l'impact "positif" de la culture sur le management et soutiennent de ce fait le

transfert des méthodes de gestion d'un milieu à un autre, il y a cependant quelques réserves émises par d'autres auteurs comme Abudu (1986) et Choudhury (1986).

Pour attirer l'attention sur l'impact négatif que les facteurs culturels peuvent avoir sur le management, Abudu (1986: 28) note à l'issue d'une étude sur les attitudes de travail au Nigéria, que les conditions de mérite, d'efficacité et de productivité sont reléguées au second plan après celles ethniques, d'âge et de sexe. Cette situation se traduit par des effectifs pléthoriques dans les services, la centralisation excessive, le développement de mauvaises habitudes de travail et l'installation de barrières socioculturelles contre les sanctions. De plus, beaucoup d'employés accordent plus de loyalisme à leurs racines ethniques qu'à l'État nigérian.

Dans une critique acerbe du «*concept communautaire des affaires* » développé par Onyemelukwe (1973), comme alternative aux modes de gestion occidentale, Choudhury nous met en garde contre les stratégies prescriptives d'utilité restreinte et contre le rejet systématique des modes de gestion occidentale sans solution de remplacement probante.

La mise en garde d'Abudu et de Choudhury nous ouvre ainsi la voie sur les tenants de l'applicabilité universelle des méthodes de gestion.

B Applicabilité universelle des méthodes de gestion

Pour contrer l'idée des auteurs qui prônent le transfert des méthodes de gestion, un nombre appréciable de théoriciens et de praticiens avancent que les pratiques de gestion ont une applicabilité universelle dans les différentes cultures (Richman, 1972; Sekeran, 1981).

Pour certains auteurs comme Child (1981: voir Adler, 1983: 8), les organisations deviennent de plus en plus similaires et les comportements tendent de plus en plus vers une convergence. De ce fait, ils recommandent l'application de théories et d'approches de gestion universelles.

Cette argumentation ne peut laisser indifférent quand on se rend à l'évidence que les organisations et les entreprises occidentales implantées dans les pays en développement présentent les mêmes caractéristiques que celles des pays occidentaux. Aussi, retrouve-t-on à travers le monde, les fameuses structures de types bureaucratique, mécaniste et de bureaucratie professionnelle pour ne citer que ceux-là. Ces configurations organisationnelles véhiculent sans nul doute des valeurs et

des façons de faire inhérentes à ce que Mintzberg (1982: 39) désigne si bien par paramètres de conception, c'est-à-dire les éléments dont on se sert pour concevoir les organisations.

L'important c'est de savoir comment les individus qui travaillent dans ces structures occidentalisées ressentent le poids des règles et des lois qui les régissent. Seddon (1985: 102), nous situe quelque peu là-dessus quand il écrit dans son rapport d'enquête portant sur l'importance des valeurs africaines en milieu de travail, que les employés présentent une forte collectivisation due à l'influence de la tribu et de la famille... toutefois, à l'intérieur des organisations, ils épousent les valeurs individualistes pour leur promotion et pour accroître leurs gains...

Aussi, Ronen et Shenkar (1988: 72), concluent que la recherche culturelle a pour but essentiel de distinguer entre les attitudes et les comportements en milieu de travail, ceux qui sont spécifiquement culturels et ceux qui sont culturellement universels, dans le but de développer une théorie de management véritablement universelle.

Certes, les défenseurs des théories universalistes du management organisationnel attirent notre attention sur certaines caractéristiques immuables des organisations occidentales mais ils n'apportent pas la preuve contraire de l'impact de la culture sur les méthodes de gestion. Il reste donc à extraire de ces débats d'opinions ce qui peut nous être utile.

C. Les propositions théoriques servant de base au management culturel

Les débats entre partisans du transfert des méthodes de gestion dans une perspective culturelle et ceux favorables à leur applicabilité universelle nous édifient certainement. Nous en tirons donc des propositions théoriques susceptibles de nous inspirer dans la poursuite de notre étude. Ces propositions sont de deux ordres. D'abord celles émanant de Bollinger et Hofstede, qui intéressent l'Afrique et qui ont guidé certaines recherches du nigérian Seddon. Ensuite, celles typiquement africaines parce qu'énoncées par des auteurs africains et dans un cadre africain.

1. Les propositions théoriques de Bollinger et Hofstede

Bollinger et Hofstede suggèrent deux propositions théoriques. La première va dans le sens de la compréhension des attitudes et des comportements humains. C'est ce que les auteurs qualifient

de *programmation mentale*. La seconde proposition, désignée sous le vocable de *quatre dimensions culturelles*, vise à mesurer les attitudes et les comportements.

a. La programmation mentale

Bollinger et Hofstede (1987: 20 - 23) désignent par « *programmation mentale* » l'ensemble des éléments relativement stables dans le temps qui conditionnent les attitudes et les comportements humains. Ceci étant, il devient possible de prévoir dans une certaine mesure qu'un individu est susceptible de réagir de la même façon, dans des situations identiques. Il importe donc de connaître la programmation mentale d'une personne mais avant cela il faut savoir ce qu'elle est.

Selon Bollinger et Hofstede, il existe trois niveaux dans la programmation mentale d'un individu (voir figure 1, p.66). Le premier niveau est universel et concerne le fonctionnement biologique héréditaire. Le second est collectif et correspond à la culture qui englobe aussi bien le langage, les coutumes et les rites. Ces éléments sont entièrement appris. Le troisième niveau est individuel et constitue de ce fait, la partie unique de la programmation mentale de l'individu ; d'où les différences au sein d'une même culture.

Bien que définis clairement, il convient de souligner que la ligne de démarcation entre ces trois niveaux de la programmation mentale constitue un débat entre anthropologues, tant il est difficile de dire avec exactitude ce qui est appris et ce qui ne l'est pas.

Maintenant que nous avons une notion claire de ce qu'est la programmation mentale, comment pouvons-nous la saisir concrètement dans toutes ses dimensions?

Bollinger et Hofstede (1987: 35) répondent que pour découvrir le programmation mentale d'un individu, on peut soit provoquer des comportements soit observer l'individu dans un état naturel. Dans la mesure où les comportements peuvent être verbaux (paroles) ou non-verbaux (actes), quatre stratégies se prêtent à l'étude de la programmation mentale, en utilisant les interviews, les questionnaires, les tests, les analyses, les observations ou les expériences.

En ce qui concerne la mesure des valeurs liées aux éléments de la programmation mentale, Bollinger et Hofstede (Op. cit., p.38) incriminent la rareté des instruments de mesure relativement au sens et à l'intensité des valeurs. Ainsi, si les valeurs désirables peuvent être mesurées avec des mots

FIGURE 1

PROGRAMMATION MENTALE

(BOLLINGER ET HOFSTEDE, 1987)

(1)

NIVEAU UNIVERSEL

- . fonctionnement biologique
- . héréditaire

(2)

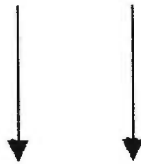
NIVEAU COLLECTIF

- . correspond à la culture
- . entièrement appris

(3)

NIVEAU INDIVIDUEL

- . partie unique de la programmation mentale
- . source de différences au sein d'une même culture



ATTITUDES ET COMPORTEMENTS

comme «d'accord» ou «désaccord», il est difficile de rendre compte de leur signification et du degré de «désirabilité» exprimé par un individu. Bollinger et Hofstede proposent alors le développement d'instruments de mesures adaptés au contexte culturel de chaque pays.

Les implications que peut avoir la programmation mentale sur notre étude sont multiples. Elles permettent de détecter autant chez les supérieurs que chez les subordonnés, les attitudes et les comportements qui sont liés à leur culture, en plus de découvrir ceux qui proviennent de leur caractère propre. En situation de management organisationnel, elle permet donc au gestionnaire de moduler son action par rapport aux comportements culturels et spécifiquement personnels.

b. Les quatre dimensions culturelles

Pour résoudre le problème d'inadaptation des instruments de mesure des attitudes et des comportements d'un pays à l'autre, Bollinger et Hofstede proposent l'utilisation de quatre dimensions culturelles. Nous pensons nécessaire de signaler que ces quatre dimensions culturelles sont à la fois des concepts théoriques et des instruments de mesure. Pour l'heure nous les abordons comme des propositions théoriques.

La distance hiérarchique

C'est la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui détient le pouvoir hiérarchique et celui qui y est soumis (Bollinger et Hofstede, 1987: 82). Mulder et al. (1971), Mulder (1976; 1977) précisent que cette relation de pouvoir tient au fait que les deux individus appartiennent au même système social. Dans cette perspective, il apparaît clairement que cette dimension culturelle traite du problème de l'inégalité entre les humains, ou plus exactement de la transposition des différences sociales dans le pouvoir et la richesse (Hofstede, 1983: 64).

Au niveau d'une organisation elle joue donc le rôle de régulateur dans la gestion du pouvoir entre le supérieur et le subordonné. Et cela davantage si les deux sont de même origine culturelle.

Le contrôle de l'incertitude

Cette dimension culturelle mesure le degré de tolérance qu'un individu ou une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs (Bollinger et Hofstede, 1987: 103). Le contrôle de l'incertitude réfère à la gestion de l'imprévu qui traite des problèmes de la vie et surtout de l'implacable incertitude du lendemain (Hofstede, 1983: 64).

En milieu organisationnel, le contrôle de l'incertitude se perçoit à la façon de gérer les situations d'urgence par le leader, sous l'impulsion de ses croyances et de sa culture.

L'individualisme versus collectivisme

Bollinger et Hofstede (1987: 123) définissent l'individualisme comme étant la relation entre l'individu et la société. Ceci étant, les éléments caractéristiques de l'individualisme tiennent au fait que dans une société individualiste, chacun s'occupe de lui-même et de sa famille rapprochée, chacun a le droit d'avoir une vie privée, de forger ses propres convictions, de rechercher l'autonomie et la vérité. Dans une organisation, l'individualisme se manifeste par l'implication personnelle calculée et la tendance à traiter tout le monde sur le même pied d'égalité que Bollinger et Hofstede appellent « *universalisme* ».

Par opposition à l'individualisme, le collectivisme est caractérisé par la fidélité au clan, le penchant pour le «*nous*» dans le langage et l'identification au groupe social d'appartenance.

Dans une société collectiviste, le groupe empiète sur la vie privée des individus, les obligations sont dictées par le groupe et on traite différemment ceux qui sont membres du groupe, de même que ceux qui n'en font pas partie; d'où le terme de «*particularisme*» qu'utilisent les auteurs, pour désigner ce mode de fonctionnement en groupe.

Après avoir identifié les caractéristiques fondamentales de la dimension culturelle d'individualisme versus collectivisme, les auteurs écrivent que cette dimension culturelle s'attaque au problème des relations entre l'individu et ses proches, au problème d'intégration étroite ou large des groupes primaires.

Selon Etzioni (1975), cette dimension est liée à une dichotomie sociologique classique : d'une part, un haut niveau d'individualisme par opposition à un bas niveau d'individualisme, d'autre part « *l'implication calculée* » par opposition à « *l'implication morale* » dans une organisation. Pour Merton (1968: 447) il est question d'une mentalité « *locale* » et « *cosmopolite* ».

Ce que nous suggèrent ces considérations théoriques, c'est que l'individu qui se trouve dans une organisation, adopte nécessairement des attitudes et des comportements qui sont liés aux tendances individualistes ou collectivistes qui résident en lui.

La masculinité versus féminité

Cette dimension culturelle traite du problème de la division du genre humain en deux sexes et la tendance des hommes à faire de leur conception et de leur rôle, des modèles pour la société entière (Hofstede, 1983).

Bollinger et Hofstede (op. cit, p.149) notent que les éléments caractéristiques de la dimension masculinité/ féminité s'observent aisément dans les sociétés dites masculines ou féminines.

Les auteurs caractérisent les sociétés masculines comme étant celles où les rôles sont clairement différenciés, où l'homme doit dominer toutes situations, où l'on vit pour travailler, où l'argent et les biens matériels sont importants. Quant aux sociétés féminines, elles se reconnaissent à plusieurs signes : les rôles attribués aux hommes et aux femmes s'entremêlent, la différenciation des rôles sexuels n'entraîne pas de différences dans l'exercice du pouvoir, on travaille pour vivre, la solidarité et l'intuition (proverbe, symbolisme) sont de règle et l'on doit compatir au malheur des autres (Bollinger et Hofstede, op. cit, idem).

En clair, l'on peut dire que la dimension « *masculinité versus féminité* » réfère à la répartition sexuelle des rôles, des tâches et des comportements.

L'étude d'une telle dimension culturelle dans une organisation est susceptible de révéler, non seulement la tendance masculine ou féminine des individus mais aussi de montrer, comment les rôles sont attribués, comment le pouvoir est partagé, comment les gens travaillent et quels types de relations les gens entretiennent.

Les quatre dimensions culturelles de Bollinger et Hofstede nous fournissent incontestablement des éléments additifs pertinents pour parfaire le cadre théorique de notre étude. À cela il faut intégrer les propositions théoriques élaborées par des auteurs africains dont Ahiauzu est le point de mire.

2. Le système de pensée africain

Du côté des auteurs africains, les propositions théoriques qui nous inspirent gravitent autour du «*système de pensée africain* » élaboré par Ahiauzu (1986).

Partant du constat que les éléments culturels exercent une influence sur les attitudes et les comportements en milieu de travail africain, les auteurs comme Abudu (1986), Ahiauzu (1986), Jones (1989) et Seddon (1986) ont voulu en savoir davantage. Au terme de leurs études, tous témoignent d'une diversité culturelle dans le temps et dans l'espace. Cependant, bon nombre de ces auteurs affirment que les cultures en cause présentent des caractéristiques communes dominantes que Ahiauzu désigne par «*système de pensée africain* » (Voir figure 2, p.70).

Selon Ahiauzu, les composantes du système de pensée africain sont : le traditionalisme, la pensée mythique et le langage.

Nzelibe (1986 : 11) renchérit en écrivant que l'une des dimensions importantes de la pensée africaine c'est le traditionalisme. À cet égard, la famille est considérée comme l'unité de base de socialisation et des procédés par lesquels un individu fonctionne dans les relations humaines.

Otite (1978) ajoute en substance, que la société africaine est marquée par un système de profits mutuels et de réciprocité. Ce qui réfère au collectivisme, à l'esprit communautaire et au travail coopératif.

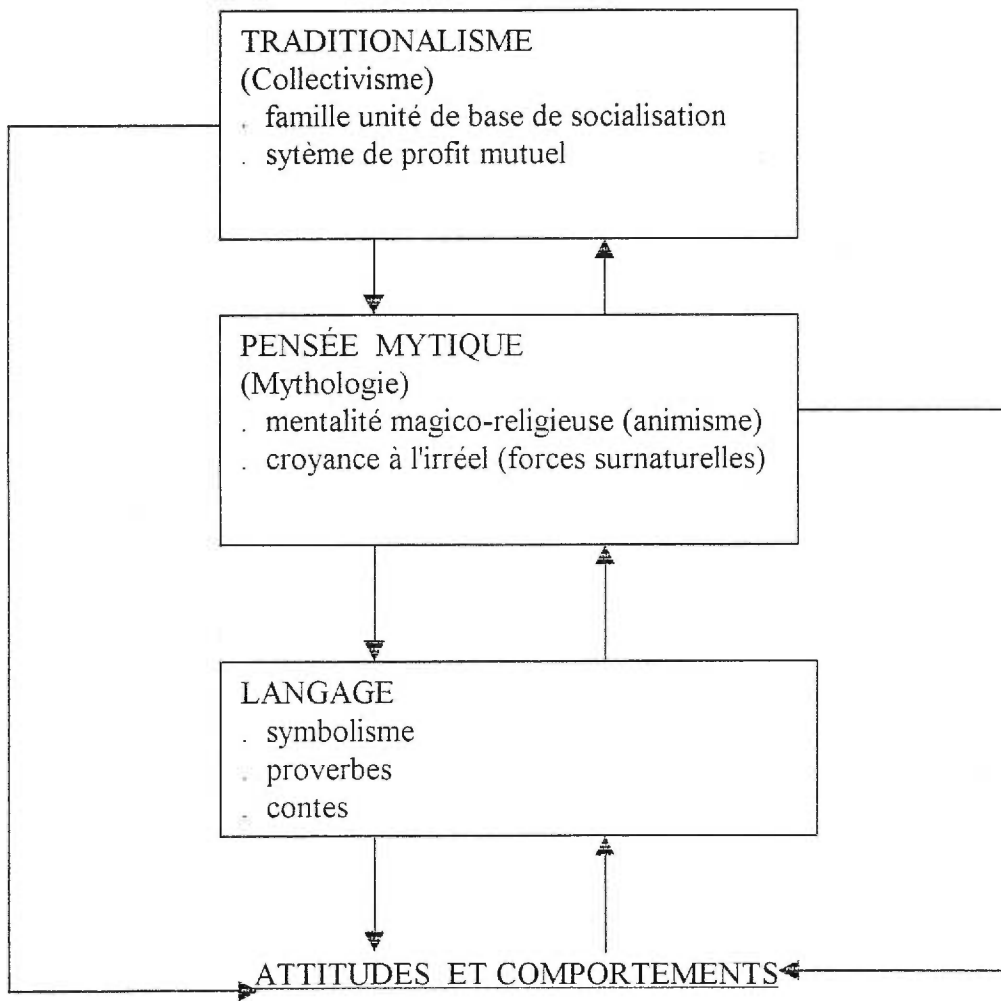
Pour Mobana (1960: voir Ahiauzu, 1986: 43), le symbolisme dans le langage est l'expression naturelle de la pensée de l'africain. Ce symbolisme confère un autre aspect du système de pensée de l'africain, relatif à la manière dont il organise son monde du sens commun. Parlant du sens commun, Bullock et Stallybrass (1980) précisent que les sources de croyances générales africaines que sont les proverbes, constituent une source influente d'information et de références matérielles.

L'un des attributs importants du système de pensée africain, c'est la mythologie qui constitue le fondement de la mentalité magico-religieuse et de la croyance à l'irréel. Ce constituant, écrit

FIGURE 2

SYSTEME DE PENSÉE AFRICAIN

INSPIRÉ DE AHIAUZU (1986)



Ahiauзу (1986: 48), procure au travailleur africain les matériaux requis pour interpréter, construire et attribuer des significations aux structures et aux procédures.

Les propositions théoriques des auteurs africains et particulièrement celles de Ahiauзу sont celles qui conviennent le plus pour élargir la base conceptuelle de notre étude. Elles nous outillent aussi pour mieux comprendre les attitudes et les comportements de gestion en milieu de travail africain. Pour savoir ce qu'il en est au Burkina Faso, il nous faut découvrir en préalable les différentes cultures de ce milieu.

D. Les cultures du Burkina Faso et leurs conséquences sur l'Institut Tounko

1. Les cultures du Burkina Faso

Anciennement appelé Haute-Volta jusqu'à la date du 4 août 1984, le Burkina Faso ou «*pays des hommes intègres*» (Aicardi, 1993; Klotchkoff, 1993), regroupe une soixantaine de peuples bénéficiant ainsi d'un patrimoine culturel et traditionnel particulièrement riche (Claessens, 1981). Cette mosaïque de peuples vit en symbiose selon des affinités ethnolinguistiques correspondant à des groupes plus ou moins homogènes (Klotchkoff, 1993).

Considérant les facteurs historiques, les aspects structurels, organisationnels et fonctionnels, certains auteurs dont Preault (1976), Ki-Zerbo (1978) et Claessens (1981), rassemblent ces différents groupes ethnolinguistiques en deux grands ensembles: d'une part les sociétés sans État et sans classes antagoniques, d'autre part les sociétés avec État et classes antagoniques.

a. Les sociétés avec État et classes antagoniques

Les sociétés dites avec État et classes antagoniques sont de type féodal, bien structurées et bien hiérarchisées, avec à leur tête une famille royale. Au Burkina Faso, elles se résument aux groupes ethniques Mossi qui occupent traditionnellement le centre du pays et constituent à peu près la moitié (49%) de la population totale estimée à 9 millions d'habitants en 1990 (Aicarde, 1993: 19).

Le mode de structuration sociale contemporaine des Mossi découle de leur organisation historique que décrit si bien KI-ZERBO (1978) en ces termes :

L'organisation politique des Mossi est extrêmement élaboré. On a pu dire que chez eux, «le roi règne et la coutume gouverne ». En effet, il s'agit d'un régime monarchique centralisé mais tempéré par toute une série de coutumes, dont la précision, la rigueur, la permanence et la cohésion réalisent une véritable règle fondamentale, une constitution non-écrite mais qui n'a pas varié depuis des siècles (p. 255).

Bien que faisant partie d'un État moderne, les Mossi conservent encore aujourd'hui et dans une certaine mesure cette organisation traditionnelle qui met l'emphase sur le Mogho-Naba¹, c'est-à-dire celui qui a le «droit de vie et de mort sur ses sujets » (Ki-Zerbo, 1978: 256). Comme le mentionne Saint-Germain (1983) dans son rapport adressé à l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI), il est certain que dans le contexte actuel ce pouvoir absolu est devenu théorique. Néanmoins, ajoute-t-il, la chefferie semble plus importante que le gouvernement aux yeux de la majorité des Mossi. Ceci étant, il n'est pas étonnant d'apprendre que les chefs politiques et les gouvernements qui ont su conjuguer leurs actions avec la chefferie traditionnelle aient pu augmenter leur chance de gouverner en paix (Saint-Germain, op. cit). Tout cela témoigne de l'influence du pouvoir traditionnel sur les comportements jusqu'à nos jours.

La même pérennité s'observe également au niveau des coutumes, des croyances, du pouvoir religieux et des pratiques culturelles mossi. Ces pratiques sont imprégnées de collectivisme, la soumission de l'individu au groupe, l'organisation du monde visible et invisible en un réseau de forces.

Quant à la langue mooré parlée par les Mossi, elle s'est même répandue au delà des frontières géographiques ethniques pour s'infiltrer chez les voisins, organisés d'une autre façon.

b. Les sociétés sans État et sans classes antagoniques

Les sociétés sans État et sans classes antagoniques sont caractérisées par une organisation sociale reposant essentiellement sur la famille. Le village constitue l'unité politique majeure dirigée par un chef dont les pouvoirs sont très limités², partagés avec le chef de terre et le chef religieux qui

¹Chef suprême des Mossi, "roi soleil" doté traditionnellement de pouvoirs universels et incontestés. Hier encore son autorité s'étendait sur les plans militaire, juridique et économique (Aicarde, 1993).

²Contrairement chez les Mossi où le chef a un pouvoir absolu.

sont dépositaires des pouvoirs mystiques. Pour illustrer cette conception de la chefferie chez les tribus dites sans État du Burkina Faso, Cremer (1924) rapporte que chez les Bobo, le chef n'est pas toujours universellement apprécié. Les familles qui n'acceptent pas l'autorité du chef s'établissent ailleurs.

Dans ces sociétés segmentaires sans armature ni extension politique importante (Ki-Zerbo, 1978: 264), l'accès à la chefferie n'est pas limité à une famille donnée comme c'est le cas dans les sociétés mossi très hiérarchisées. En effet, ces formations sociales segmentaires apparaissent comme des sociétés égalitaires où tous les groupes ont accès à toutes les strates de la société et selon le mérite. Cependant, la gérontocratie informelle a une certaine préséance dans la gestion des affaires familiales, tribales et villageoises.

Dans les sociétés sans classes, le collectivisme existe sous forme de travaux d'intérêts communs, sans pour autant atteindre le haut niveau de formalisation comme dans les sociétés fortement hiérarchisées où la loi du groupe constitue la règle du tout ou rien. On peut donc dire que dans les sociétés segmentaires dites encore «*anarcho-démocratiques*», l'individu y trouve sa place et jouit d'une liberté relative.

Au Burkina Faso une myriade d'ethnies (51% de la population) répondent à ce type de société décrit ci-dessus. Ainsi, Ki-Zerbo (1978), Claessens (1981), Bonnafé et al. (1982) distinguent :

- à l'Ouest du pays, le groupe Mandé (Bobo-fing, Bob-Dioula, Bwaba, Marka, Samo, Sénoufo, Gouin, Turka, Toussiant, Bolon, Karaboro, Tyéfo, Syémou, Samogho, Sembla, Wara, Natioro et Blé) et le groupe «*les tribus du rameau Lobi*»¹ (Lobi-Dagari-Birifor, Gan, Dian, Wilé, Tégouéssé, Pougouli, Dérobé, Komono, Padoro, vigué, et Nabé);
- au Sud du pays, le groupe des Gourounssi (Léla, Nouna, Sissala, Akulo, Kasséna, Nankana, Koussassé) et le groupe des Bissa;
- à l'Est, le groupe des Gourmantché;
- au Nord du pays, principalement les Peulh, les Foulbé, les Touaregs et les Bella.

¹Labouret, 1931: voir Bonnafé et al., 1982: 80.

En dépit des regroupements ethnolinguistiques, chaque ethnie possède sa propre langue; le français servant de langue officielle à l'échelle nationale, même s'il est l'appanage d'une minorité de lettrés (environ 10% de la population).

c. Les similitudes entre les sociétés avec État et ceux sans État

S'il est vrai que les sociétés avec État diffèrent de ceux sans États au Burkina Faso, tant sur le plan structurel que sur les plans organisationnels et fonctionnels, force est de constater que les populations vivent en symbiose tel que notifié par Klotchkoff. Ce constat suppose qu'il existe des points de ressemblance entre ces deux types de sociétés. Nous postulons que les zones de convergence se situent aux plans religieux, mythologique et linguistique.

Essentiellement rurale à 90%, la population du Burkina Faso pratique l'animisme qui est la religion de prédilection en ce sens qu'elle rassemble encore de nos jours près de 65% des burkinabé, contre 25% pour l'Islam et 10% pour le Christianisme (Aicarde, 1993: 21).

Étymologiquement l'animisme consiste à attribuer une âme aux phénomènes naturels, à concevoir l'univers comme une hiérarchie de forces vitales qui va de Dieu au «*grain de sable* » en passant par l'être humain et ses ancêtres (Senghor, 1976). Ceci étant, l'on peut être tenté de croire que l'animisme est polythéisme or il n'en est rien, comme le souligne Klotchkoff (1993), qui parlant des animistes du Burkina écrit : «*Ils croient en un dieu unique, grand architecte de l'univers: Wouro par exemple, est le dieu suprême des Bobo, Thagba, celui des Lobi et Koulo Tiolo, celui des Sénoufo, peuples de l'Ouest du Burkina Faso* ». Comme on le voit, ces peuples sont monothéistes même si l'appellation de l'Être suprême varie d'une ethnie à l'autre.

Poursuivant son analyse, Klotchkoff note que pour des raisons multiples variant également selon les ethnies, ce grand démiurge s'est retiré au fin fond de l'univers créant ainsi un éloignement; ce qui explique l'apparition d'un innombrable panthéon de divinités secondaires et de puissances occultes pour servir d'intermédiaires entre les humains et le créateur.

Selon la mythologie burkinabé à l'instar de celle africaine, ces divinités secondaires ne peuvent se substituer au dieu suprême mais ont la capacité de s'incarner dans tout ce qui bouge ou dans tout ce qui est vivant. C'est pourquoi chaque jour, chaque instant, les individus prennent des précautions,

interprètent des signes ésotériques et formulent des requêtes aux puissances (Klotchkoff, op. cit., p. 52); d'où les sacrifices et autres libations auxquelles s'adonnent les animistes du Burkina Faso, qu'ils soient membres de sociétés avec État ou sans État.

Un autre point de similitude majeure entre les deux types de sociétés est le mode de structuration des langues vernaculaires qu'elles utilisent. Dans son discours sur la Négritude et le surréalisme, Senghor (1976) dit des langues négro-africaines (dont celles du Burkina Faso) qu'elles sont essentiellement concrètes, en ce sens que les mots qu'elles utilisent sont toujours empreintes d'images; le «*mot-image* » est à la fois «*signe* » et «*sens* », tandis que le «*mot-timbre* », le «*mot-ton*», et le «*mot-rythme* » renforcent le sens et non le signe. C'est donc dire que dans les langues africaines, un même mot a nécessairement plusieurs significations selon qu'on lui attribue un timbre, un ton ou un rythme sans en changer le signe.

Pour mieux cerner la structure des langues négro-africaines, Senghor a jugé nécessaire d'établir une comparaison avec la langue française qui du reste est la langue officielle au Burkina Faso, comme nous l'avons dit précédemment. À ce sujet l'auteur souligne qu'au contraire du français qui est une langue analytique partant de la logique, les langues négro-africaines expriment une pensée synthétique basée sur le surréalisme (Senghor, 1976: 202).

Rien d'étonnant donc quand on voit qu'au Burkina Faso, les langues sont imprégnées de contes, d'adages et de proverbes engrangés dans les mémoires humaines, venant agrémenter ou conclure les discours.

Loin d'être une présomption de division, la diversité culturelle du Burkina Faso constitue au contraire un facteur d'équilibre, par l'instauration d'un dialogue fécond entre les différents groupes ethniques et par une implication active des communautés sur la base de leurs ressemblances.

2. Les conséquences des cultures du Burkina Faso sur l'Institut Tounko

S'il est vérifié que les individus adaptent leurs comportements aux règles qui régissent les organisations dans lesquelles ils travaillent, comme l'indique Ahiauzu (1985) à propos des travailleurs

nigériens, il est aussi vrai que ces mêmes individus intègrent le milieu de travail avec leur culture ethnique.

Dans le cas spécifique des employés de l'Institut Tounko de Ouagadougou qui appartiennent à l'un ou l'autre des deux grands types de sociétés du Burkina Faso que nous avons décrit plus haut, le back-ground culturel est constitué sans nul doute par l'esprit collectiviste, la mentalité magico-religieuse, la croyance à l'irréel, le symbolisme et l'aphorisme des langues ethniques. Les perceptions, les attitudes et les comportements qui découlent de ces caractéristiques culturelles communes sont similaires à quelques exceptions près.

Toutefois, en plus d'un back-ground culturel commun, les employés de l'IT sont susceptibles de posséder d'autres caractéristiques culturelles particulières les différenciant ainsi les uns des autres. Pour les individus issus des sociétés hiérarchisées, ces caractères culturels spécifiques peuvent s'exprimer par une conception déifiante du chef, une notion absolutiste du pouvoir et un respect scrupuleux des règles organisationnelles. Chez les employés originaires des sociétés dites anarcho-démocratiques, les caractéristiques culturelles spécifiques peuvent se manifester par une conception symbolique du chef, une notion restrictive du pouvoir et partant un respect conditionnel des règles organisationnelles.

Au plan linguistique, les émanations culturelles sont plus perceptibles à travers les langues nationales que les employés utilisent pour communiquer verbalement au sein même de l'institut. Il faut noter justement qu'à l'Institut Tounko, les langues burkinabé constituent une source intarissable d'inspiration éducative pour les enseignants et fonctionnelle pour les administrateurs.

Nous pensons alors, qu'une bonne intégration des éléments culturels avec les caractéristiques organisationnelles et autres principes de gestion peut être bénéfique pour l'institut.

E. Les Rapports entre les cultures du Burkina Faso, les propositions théoriques de Ahiauzu, Bollinger et Hofstede et les dimensions techniques de la GPPO

Pour établir les rapports entre les différentes données théoriques de notre étude, il nous faut prendre en considération les postulats de base de la GPPO. Les rapports sont donc exprimés en fonction de la participation, du principe de l'équité, de la clarté des objectifs, de leur supervision, et

finale^{ment} du système de récompense. Cette opération nous permet ainsi de réaliser l'intégration des dimensions techniques et psychosociologiques de la GPPO.

1. La convergence sur la participation

La participation qui constitue le premier postulat de la GPPO se retrouve tant au niveau des cultures du Burkina Faso qu'au niveau des différentes propositions théoriques faites par les différents auteurs. En effet si l'on considère respectivement, les cultures burkinabé sous leur aspect fonctionnel, le système de pensée africain de Ahiauzu dans sa caractéristique traditionnelle et la dimension collectivisme versus individualisme de Bollinger et Hofstede, l'on se rend compte que la participation se traduit par le collectivisme, l'esprit communautaire, la solidarité et plus concrètement par le travail coopératif.

Au deuxième niveau de ce que Bollinger et Hofstede appellent «programmation mentale », le concept de participation est synonyme de partage tant en ce qui concerne les langues et les coutumes qu'en ce qui concerne les rites.

2. L'équité au centre des actions

Quant au principe de l'équité qui doit guider toute action en matière de gestion participative, il se retrouve également dans les cultures burkinabé et dans les propositions théoriques de Ahiauzu, Bollinger et Hofstede. Il faut remarquer que la structure hautement hiérarchisée des sociétés burkinabé avec État, leur confère une relative capacité d'observer le principe de l'équité, conformément au rang, au statut et au rôle de chaque membre de la tribu. Il en est de même dans la gestion de la famille.

Le principe de l'équité semble une réalité plus palpable dans le mode de fonctionnement des sociétés burkinabé dites sans classes antagoniques où, selon Bonnafé *et al.* (1982: 80), les concepts d'autonomie économique et d'indépendance politique éclairent la réalité sociale de ces peuples.

Chez Bollinger et Hostede, le principe de l'équité apparaît dans la dimension culturelle qui régit la masculinité/féminité et qui traite de la répartition sexuelle des rôles dans les sociétés humaines. Force est de reconnaître cependant que la notion d'équité véhiculée dans cette dimension culturelle, répond davantage au souci d'ordre qu'à celui du respect des droits individuels, dans la mesure où

la dimension traite également de la tendance des hommes à vouloir imposer leur conception du monde à la société entière.

La proposition théorique de Bollinger et Hofstede qui prend véritablement en compte la question de l'équité, correspond au niveau individuel de la programmation mentale. En effet cette dimension suggère la reconnaissance du droit à la différence pour tout individu vivant dans une culture donnée.

Chez Ahiauzu, la notion d'équité est fortement ancrée dans l'esprit traditionaliste qui gouverne la famille africaine et dans le système de profits mutuels entre deux membres d'une même entité sociale.

3. Les objectifs clairs, précis et réalistes

La clarté, la précision et le réalisme des objectifs constituent un autre postulat de la GPPO susceptible d'être un point de mire avec les cultures burkinabé, les théories de Ahiauzu et celles de Bollinger et Hofstede. De la multitude d'ethnies qui cohabitent au Burkina Faso, celle du plateau central c'est-à-dire l'ethnie Mossi est la plus proche des principes de précisions et de clarté de la GPPO. En effet cette ethnie Mossi a hérité de coutumes ancestrales caractérisées par une précision, une rigueur et une cohésion certaines (Ki-zerbo, op.cit.). Chez les autres ethnies, ces caractéristiques sont moins évidentes parce que peu formalisées.

4. Les objectifs supervisés

Le quatrième postulat de la GPPO qui peut servir de point de convergence entre les différences données théoriques et les cultures de notre milieu d'étude, est la supervision des objectifs.

La structure pyramidale et hautement hiérarchisée de la société Mossi (Aicarde, 1993) reflète sans aucun doute sa forte adhésion à une philosophie de contrôle très rigide, contrairement aux autres sociétés du Burkina Faso dites sans classes antagoniques, chez qui la notion de supervision n'est qu'une simple formalité de vérification assurée par les aînés qui dirigent les activités familiales au nom du groupe (Bonnafé et al, 1982). Dans ces sociétés, le chef joue donc le rôle de représentant et de serviteur du groupe. Ce qui n'est pas le cas chez les Mossi où le chef est incontesté et incontestable.

Pour élaborer une petite synthèse, nous pouvons dire que dans les sociétés à classes antagoniques, le chef supervise les groupes et les groupes gèrent les individus . Chez les peuples sans État, l'individu jouit d'une relative indépendance et le groupe peut exercer une pression sur le chef.

Dans les propositions théoriques de Bollinger et Hofstede, les dimensions "*distance hiérarchique* " et "*contrôle de l'incertitude* " abordent sans équivoque la question de supervision. Pendant que la première régleme les relations de pouvoir entre le supérieur et le subordonné, la seconde met aux prises l'individu et les événements futurs. Dans le premier cas, la supervision va du supérieur au subordonné tandis que dans le second, c'est l'individu qui use de tous les stratagèmes pour prévoir les événements et contrôler l'incertitude.

Chez Ahiauzu le concept de supervision s'insère bien dans la mentalité traditionnelle qui préside aux destinées des individus, des familles et des groupes. Partant de là, l'individu doit tout au moins déférence à la famille, au groupe et au clan. Outre celà, il doit se soumettre aux coutumes, aux lois et aux forces surnaturelles, au risque d'écooper des sanctions punitives de la part du groupe ou des «dieux ».

5. Les récompenses au bout du compte

Le cinquième et dernier postulat de la GPPO susceptible d'établir des rapports entre la GPPO elle-même, les propositions théoriques et les données culturelles du terrain c'est la récompense qui accompagne l'atteinte d'un objectif ou d'un travail bien fait.

Le système de récompense varie d'une culture burkinabé à l'autre selon leur mode d'organisation et leur conception d'un bienfait. Néanmoins certaines procédures sont similaires, comme la reconnaissance par l'autorité tribale d'un haut fait d'intérêt collectif, l'éloge publique rendue par le griot¹ à une personne qui se distingue socialement par ses faits. À l'échelle clanique ou familiale,

¹Poète et musicien ambulant en Afrique noire qui chante les dynasties, les généalogies et les illustres personnages.

l'initiative et la prérogative revient au chef du clan ou au chef de famille de conférer une récompense à un des leurs méritant.

Après avoir exploré les rapports entre les postulats de la GPPO, les propositions théoriques des auteurs qui nous inspirent et les configurations culturelles du milieu d'étude, nous complétons cette sous-section en jetant un regard sur les relations particulières entre toutes les données culturelles, qu'elles soient théoriques ou qu'elles émanent de notre milieu d'enquête.

D'entrée de jeu nous pouvons dire que Ahiauzu désigne par «*système de pensée* » ce que Bollinger et Hofstede (1987) nomment «*programmation mentale* », c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui conditionnent les attitudes et les comportements humains.

En effet, le second niveau de la «*programmation mentale* » qui a trait au collectif, constitue le point de convergence avec le caractère collectiviste des cultures africaines mis en exergue par les différents auteurs africains. Dans le «*système de pensée africain* » de Ahiauzu par exemple, cela se voit au niveau de l'esprit collectiviste qu'il décrit au sein de la famille et de la société africaine.

Le troisième niveau de la «*programmation mentale* » de Bollinger et Hofstede qui fait allusion aux caractéristiques individuelles comme source de différences au sein d'une même culture, est aussi identifié dans les cultures africaines par des auteurs comme Ahiauzu, Chudhury et Abudu. Nous avons vu aussi qu'au Burkina Faso, cette «*culture individualiste* » se retrouve dans les sociétés sans État et sans classes antagoniques où l'individu jouit d'une relative autonomie par rapport au groupe (Bonnafé *et al.*, 1982; Ki-Zerbo, 1978).

Des rapports semblent exister aussi entre certaines caractéristiques des sociétés africaines et certaines dimensions culturelles élaborées par Bollinger et Hofstede.

Par exemple, «*la distance hiérarchique* » se retrouve chez les sociétés Mossi hautement structurées tout comme chez les sociétés fragmentaires du reste du pays. La différence c'est que cette distance hiérarchique est de toute évidence grande chez les Mossi et courte chez les autres ethnies.

Quand Wauthier (1977: 48) écrit à propos des peuples africains «... *personne ne se sent seul, personne n'est angoissé* », cela renvoie au contrôle de l'incertitude dont parlent Bollinger et Hofstede. Comme on le voit ce contrôle est pris en charge collectivement dans les sociétés africaines.

Enfin, l'indice de féminité fort que Bollinger et Hofstede attribuent aux cultures africaines est confirmé par Cheick Anta Diop (1970: voir Wauthier, 1977: 45) en ces termes: «... *la société africaine est caractérisée par la famille matriarcale* ». Il est aussi confirmé et illustré par Cremer (1924) qui décrit la place réservée à la femme dans une des sociétés du Burkina Faso en ces termes :

La femme jouit chez les Bobo d'une liberté relative et d'une certaine considération. Elle n'est jamais mariée sans être consultée et dispose d'elle-même. Dans la maison qu'elle habite, elle a une chambre personnelle, où elle garde les effets de son mari et ses biens propres. L'argent qu'elle gagne... lui appartient. Dans son appartement... les provisions qui constituent sa richesse... elle en dispose toute seule » (pp.29-30).

Les valeurs importantes qui marquent ce témoignage sont sans aucun doute : liberté, considération, consultation et confiance que ces sociétés africaines accordent à la femme, contrairement aux clichés qui véhiculent une image déformée des traditions africaines à l'égard des femmes.

Aux termes de notre étude théorique sur les différentes positions relatives au transfert des méthodes de gestion occidentale dans d'autres contextes culturels, après avoir énoncé les propositions théoriques qui nous inspirent dans notre démarche, après une description des caractéristiques fondamentales des cultures du Burkina Faso et après avoir établi les rapports entre les éléments théoriques, les cultures du Burkina Faso et les dimensions de la GPPO, nous sommes à mesure de soutenir l'idée que la dimension culturelle doit trouver sa place et son importance dans tout modèle de gestion impliquant une multitude de sensibilités culturelles. Pour défendre cette idée nous avons pensé judicieux de construire un modèle de GPPO incluant à la fois des éléments techniques et des éléments culturels aux fins de l'expérimenter.

Modèle théorique et questions de recherche

Modèle théorique

Notre modèle théorique s'inspire des stratégies développées surtout par Glen (1987), Guzzo et Katzell (1983), Lemelin et Rondeau (1990), Lawler (1986), Maier (1970), Nash (1983) et Sashkin (1982). Ces stratégies concernent la participation des employés à la gestion sous différentes formes, l'intéressement aux résultats, l'appartenance et l'identification des employés à l'organisation.

A. La participation des employés à la gestion

Selon Turcotte (1988), la croyance positive vis-à-vis de l'individu est à la base de la participation, en ce sens que le travailleur n'est plus considéré comme un simple exécutant mais aussi comme celui qui est capable d'apporter à l'organisation son intelligence et sa créativité.

Pour Lemelin et Rondeau (1990: 729), l'idée qui sous-tend la participation directe du travailleur, c'est qu'il est le mieux placé pour connaître la nature de son travail et prendre les moyens appropriés en vue de le rendre plus productif. Quant à la participation indirecte des employés à la gestion, elle peut se faire par le biais de représentants des travailleurs au conseil d'administration ou par l'entremise des syndicats.

Pour parfaire la dimension participative de notre modèle, il s'avère nécessaire d'ajouter la participation à la détermination des buts, la participation à la prise de décision et la participation à la résolution de problèmes (Glen, 1987; Nash, 1983; Sashkin, 1982; Maier, 1970).

La participation des employés à la détermination des buts requiert l'aptitude à reconnaître un bon but, la hiérarchisation des buts organisationnels et un processus de concertation.

Selon Glen (1987), un bon but se reconnaît à la capacité de contrôler les conséquences, aux possibilités de dépasser les prévisions, de mesurer l'atteinte des objectifs, d'avoir un système de gestion et d'être flexible. Quant à la hiérarchie des buts organisationnels, elle est calquée sur la structure; aussi, les buts du sommet sont de portée générale tandis que ceux de la base sont individuels, donc plus spécifiques.

Le processus par lequel les membres d'une organisation déterminent les niveaux de résultats à atteindre est aussi important que les buts mêmes (Nash, 1983: 281). En plus de cela, les subordonnés souhaitent avoir une compréhension de leurs tâches et sont prêts à les discuter avec leur supérieur.

Dans un programme de GPPO, la participation à la prise de décision qui se traduit par une participation effective de tous, favorise le développement du travail de groupe (Sashkin, 1982).

Maier (1970) souligne que la participation des individus et des groupes à la résolution des problèmes est très bénéfique mais difficile à assurer du fait qu'elle requiert de la part du dirigeant certaines aptitudes : savoir poser le problème et encourager les participants à la recherche de l'information. Dans ce type de participation, la résolution des problèmes devient alors une activité complète pour collecter l'information, l'interpréter, développer des alternatives de solution, choisir la meilleure solution et élaborer des stratégies d'implantation (Sashkin, 1982: 29).

B. L'intéressement aux résultats

La stratégie de gestion participative qui vise l'intéressement aux résultats préconise l'établissement d'un lien direct entre les intérêts de l'institution et ceux de l'employé, de manière à ce que ce dernier soit concerné par les objectifs (Lemelin et Rondeau, op. cit. p.733).

Ainsi, les politiques de rémunération, les systèmes de rémunération (Tierry, 1984) et les programmes de partage des gains de productivité appelés «*gainsharing system* » par Lawler (1986), sont autant de moyens pour induire des effets positifs sur l'efficacité organisationnelle.

C. L'appartenance et l'identification à l'organisation

Notre modèle théorique s'inspire également des approches visant l'appartenance et l'identification des employés à l'organisation, développées par Likert (1961) et améliorées par Lemelin et Rondeau (1991).

Ce type d'approche est fondé sur la croyance que le sentiment d'appartenance des employés à l'organisation constitue un facteur de motivation (Likert, 1961). En effet, dans la mesure où l'employé intériorise les valeurs et les objectifs de l'organisation en plus de se sentir respecté par elle,

il sera motivé davantage (Steers, 1977). Il ressort de ses considérations que la culture organisationnelle, entendue dans le sens de mythes, de valeurs, d'idéologies et de croyances partagées par les employés au sein de l'entreprise (Deal Kennedy, 1982), est un puissant facteur capable d'influencer les performances de l'organisation.

D. Les facteurs culturels

Il convient de souligner que notre modèle théorique trouve sa spécificité dans sa quatrième dimension qui a trait au rôle que peut jouer la culture dans la gestion des organisations (Bollinger et Hofstede, 1987). Les différents rapports que nous avons pu découvrir entre les propositions théoriques, les cultures du Burkina Faso et la GPPO en témoignent éloquemment, ouvrant ainsi une perspective culturelle dans la recherche d'applications plus judicieuses des programmes de GPPO.

Certes, le modèle de GPPO que nous préconisons recèle de propositions quant au développement de l'institution éducative, cependant nous ne pouvons nous contenter de cet aspect pratique. C'est ce qui nous amène à formuler notre question de recherche, de laquelle découlent des sous-questions.

Questions de recherche

Notre question principale de recherche est libellée ainsi qu'il suit :

Comment un milieu éducatif africain de niveau post-secondaire comme l'Institut Tounko se représente -t- il la gestion participative par objectifs et comment cette représentation peut-elle être tributaire des caractéristiques culturelles de ce milieu?

Plus spécifiquement nous retenons les sous-questions que suscitent les postulats de base de la GPPO (Drucker, 1954 ; Mc.Gregor, 1957 ; Locke, 1968) et que nous inspirent les écrits de certains auteurs comme, Odiorne (1965), Blake et Mouton (1969), Raïa (1974), Ivancerich (1974), House et Mitchell (1974), Likert (1976), Gray et Burns (1979), Cote et Tega (1981), Glen (1987), Nash (1983), Lawler (1986), Bollinger et Hofstede (1987), Lemelin et Rondeau (1990); nos questions spécifiques sont les suivantes :

1. Quelles perceptions les employés de l'IT ont de leur participation à la détermination et à l'atteinte des objectifs de travail?
2. Comment les employés de l'institut perçoivent-ils les attitudes et les comportements de gestion de leur supérieur?
3. Quelles représentations les employés de l'IT se font des situations de gestion et des buts visés en milieu de travail?
4. Comment les travailleurs perçoivent-ils la GPPO dans ce milieu éducatif ?
5. Quels liens peuvent exister entre d'un côté, les attitudes (entendues dans le sens d'état d'esprit, de disposition intérieure et de jugements que les subordonnés ont à l'égard de leur supérieur et des situations), les perceptions (comprises dans le sens d'idée, d'image ou de représentations que les subordonnés se font de leur supérieur), les relations de subordination et les comportements de gestion, et de l'autre, les composantes culturelles de l'IT que sont le collectivisme, la mythologie, le symbolisme et l'aphorisme des langues locales?
6. Dans quelles mesures la mentalité magico-religieuse (animiste) et la croyance aux forces surnaturelles qui caractérisent les cultures burkinabé se manifestent-elles au sein de l'IT et présentent-elles des liens avec les postulats de base de la GPPO?
7. Dans quelle mesure les langues burkinabé utilisées comme moyen de communication à l'IT, peuvent-elles favoriser l'atteinte des objectifs que vise la GPPO?
8. Comment les employés perçoivent une éventuelle implantation d'un programme de GPPO au sein de l'IT?

- Les réponses apportées à ces questions nous permettront de savoir, entre autres :
- si les discours des employés de l'IT sur leur participation à la détermination et à l'atteinte des objectifs de travail, présentent des similitudes ou des liens avec certains postulats de base de la GPPO, comme le caractère motivant des objectifs, le niveau élevé de supervision des objectifs et l'existence d'un système de récompense lié aux réussites;
 - si les composantes culturelles de l'IT concordent avec les postulats de base de la GPPO, comme la nécessité d'un climat de travail participatif, les critères de précision et de clarté requis pour l'atteinte des objectifs et le respect du principe de l'équité;
 - si la mentalité magico-religieuse (animisme), les valeurs et les croyances aux forces surnaturelles qui caractérisent les cultures burkinabé se manifestent au sein de l'IT et présentent des liens avec les postulats de notre modèle de GPPO, comme l'influence des éléments culturels sur la participation et le sentiment d'appartenance et d'identification;
 - si les attitudes, les perceptions et les comportements des travailleurs de l'IT vis-à-vis des styles de gestion présentent des atouts pour l'implantation et le succès de la GPPO.

Objectifs spécifiques

De façon précise et concise, nos objectifs de recherche consistent à :

1. décrire les composantes structurelles de l'institution à l'étude;
2. décrire les caractéristiques des objectifs de travail (selon les travailleurs), les procédés de leurs détermination et les moyens utilisés pour les atteindre;
3. identifier les caractéristiques socio-économiques des employés, des cadres et des enseignants de l'IT;
4. identifier les perceptions, c'est-à-dire l'idée, l'image et les représentations que les subordonnés se font de leur supérieur face au travail, à la résolution des problèmes, à la prise de décisions, à l'atteinte des objectifs, à la considération, aux biais et par rapport aux relations de subordination;

5. analyser les attitudes qui ont trait à la disposition que les employés de l'IT ont à l'égard de leur supérieurs; les attitudes qui ont trait également au jugement que les subordonnés émettent sur leur supérieur, par rapport à l'exécution du travail, à la résolution des problèmes, à la prise de décisions, à l'atteinte des objectifs, à la considération d'autrui, aux biais et par rapport aux relations de subordination;
6. analyser les comportements, c'est-à-dire les conduites, les réactions objectivement observables chez les employés de l'IT, face aux comportements de gestion de leur supérieur (gestion du travail, des conflits, des problèmes et des relations);
7. déterminer l'influence des variables organisationnelles que sont la nature des objectifs, le système de communication, le système incitatif, les standards de performances, les plans de carrière, les tâches et les rôles, sur la fixation et l'atteinte des objectifs;
8. déterminer l'influence des variables culturelles sur les attitudes (jugements, disposition mentale, tendances), les perceptions (représentations, idées et images), les comportements (réactions et conduites) et sur la participation au travail;
9. identifier dans l'organisation à l'étude, les indices favorables à l'implantation de la GPPO;
10. recenser les éléments moteurs potentiels d'une éventuelle stratégie d'implantation.

Pour répondre à nos différentes questions de recherche et atteindre les objectifs spécifiques qui en découlent, il nous faut une stratégie de recherche adéquate. C'est à cela que nous allons nous consacrer dans le prochain chapitre.

Chapitre deuxième

Méthodologie de la recherche

Notre tâche consiste ici à présenter les opérations que nous avons effectuées sur la base du fondement théorique de notre étude, sur la base de notre modèle théorique, de nos questions de recherche, des buts et des objectifs de la recherche. Ces opérations portent sur l'étude de faisabilité de la recherche, sur le choix de la population à l'étude, la description des variables, le choix des techniques de collecte des données et les méthodes de traitement des données.

Étude de faisabilité de la recherche

Après avoir dégagé l'essentiel de la problématique de notre recherche, notamment en ce qui concerne les avantages et les inconvénients de la GPPO, après avoir élaboré notre modèle théorique et formulé nos questions de recherche, nous avons pensé nécessaire de mener une démarche en deux temps : une première descente sur le terrain, pour mesurer la possibilité d'effectuer notre recherche à l'IT et une seconde descente pour la cueillette de données proprement dite, en vue de répondre à nos questions de recherche.

Dans les lignes qui suivent nous allons aborder brièvement le rapport de la première étape de notre recherche, selon les points ci-après : le plan d'entrevue, les résultats et les perspectives.

Plan d'entrevue

Le plan d'entrevue qui sous-tend notre pré-enquête s'articule sur deux points essentiels, à savoir l'étude des composantes de l'institution et la compréhension de son fonctionnement. Nous nous sommes inspirés des expériences réalisées par certains auteurs en matière d'implantation de la GPPO.

Selon Ralph Anderson (1982), l'étude d'une institution consiste à découvrir, s'ils existent, des opportunités pour la consolider et la faire avancer. Ceci implique la connaissance de la nature de l'organisation, de sa structure, de ses procédures, de ses systèmes, de sa technologie, de ses ressources et de ses relations avec l'environnement extérieur (Odiome, 1963).

Cette assertion nous suggère la formulation de questions destinées à appréhender l'Institut Tounko sur le plan structurel et découvrir ses forces et ses faiblesses.

La connaissance préalable des composantes d'une organisation facilite sans doute l'étude subséquente de son fonctionnement.

L'analyse diagnostique du fonctionnement d'une organisation doit permettre de savoir quel type de changement opérer au sein de l'organisation, le temps requis pour le réaliser et le niveau minimum d'exécution possible de ce changement (Dow, 1981).

À travers leur expérience, Boston et Grove (1978) soutiennent pour leur part qu'on ne peut envisager un changement véritable, qu'après avoir identifié des problèmes pouvant se situer aux niveaux de la détermination des buts, des politiques, des procédures, de la description des tâches précisant les responsabilités individuelles et au niveau de l'implication de la direction, en ce qui concerne l'exécution des programmes.

Pour notre cas et à l'étape de notre étude préliminaire nous devons chercher à connaître spécifiquement les objectifs de l'institut, le processus de résolution des problèmes, le mode de participation à la détermination des objectifs et leur atteinte. Nous avons jugé utile également, de comprendre les relations qui existent au sein de l'organisation et surtout de connaître le style de gestion qui y est privilégié. Pour ce faire, nous avons élaboré des questions relatives au fonctionnement de l'institut, tout comme nous l'avons fait pour l'étude des composantes de l'institution.

En définitive, nos questions de pré-enquête (voir annexe 2, pp. iv-vi), portent sur deux aspects, à savoir la structure et le fonctionnement de l'IT. Cependant nous les avons regroupées selon les caractéristiques de notre population.

Ainsi nous avons formulé des questions à l'intention de la haute direction, du personnel administratif et des enseignants. Certaines de ces questions trouvent leur origine dans les postulats de base de la GPPO, comme celles relatives au système incitatif, à l'atteinte des objectifs, à la croyance positive vis-à-vis de l'individu, à l'équité et à la participation.

D'autres sont inspirées par les écrits d'auteurs comme Deluca (1987), Dow (1981), Froissard (1974), Glen (1987), Odiorne (1965), Lawler (1986), Lemelin et Rondeau (1990), Hollander (1964). Ces questions ont trait à l'existence d'un plan d'action, aux sentiments d'appartenance et d'identification, aux attentes des employés, aux relations entre les supérieurs et les subordonnés, aux moyens d'action et à la formation.

Au moyen de ces différentes questions, nous avons pu effectuer des entrevues individuelles auprès de 20 sujets. Un examen minutieux des différentes entrevues enregistrées nous a permis d'organiser les résultats et dégager des perspectives.

Les résultats obtenus

Nos premières observations sur le terrain et surtout nos entrevues, nous ont permis d'obtenir des informations sur l'organisation administrative de l'Institut Tounko et sur son fonctionnement.

A. Organisation administrative de l'Institut Tounko

L'Institut Tounko est une organisation gouvernementale à caractère éducatif de haut niveau, faisant partie intégrante des départements et instituts qui composent l'Université de Ouagadougou. De par ce statut, l'IT dépend financièrement et administrativement de l'université, qui elle-même relève du Ministère des Enseignements Secondaire, Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESSRES) du Burkina Faso.

Dès l'ouverture de ses portes en 1986, la mission de l'Institut Tounko est définie en quatre points essentiels :

- la formation initiale des enseignants du secondaire, des Conseillers Pédagogiques et des Inspecteurs du second degré;
- la formation continue du personnel de l'État et des entreprises;
- la formation des spécialistes et des chercheurs en sciences de l'éducation;
- la production et la diffusion de matériels didactiques.

Chargé de cette mission quadruple, l'IT a fonctionné sans une structure bien définie jusqu'en 1991 où un organigramme est élaboré (voir annexe 1) et soumis à l'approbation du Recteur de l'Université de Ouagadougou. Avant l'adoption de cet organigramme, l'institution fonctionne selon la structuration suivante :

- l'assemblée d'Établissement qui réunit au moins une fois par an les différentes parties concernées par les grandes orientations de l'Institut;
- la direction générale avec à sa tête, le directeur général qui est le premier responsable de l'exécutif et par conséquent, chargé de l'exécution des programmes et de la gestion de toutes les ressources de l'organisation;
- la direction des études qui s'occupe de la planification des programmes d'étude, des cours, des horaires, en somme de toute activité éducative de l'Institut;
- la direction des stages qui est chargée de la conception et de l'exécution des programmes de stage des futurs enseignants sur le terrain;
- les services et unités de soutien sont directement rattachés à la direction générale. Les services regroupent les administratifs, les financiers et les comptables, auxquels sont rattachés le secrétariat, le personnel technique et ouvrier. Quant aux unités, elles regroupent la scolarité, la bibliothèque, la reprographie, l'audiovisuel et l'informatique.

Il faut noter que la création des quatre départements, des services «Établissements d'application» et «Commissions spécialisées», tel que le présente le projet l'organigramme, entre en droite ligne dans le projet de restructuration de l'IT entamé en février 1992. Cette restructuration doit atteindre son plus haut niveau avec la création d'un cinquième département : celui des Sciences de l'Éducation, comme nous a confirmé le directeur général.

Si la configuration de l'IT est propre à favoriser l'accomplissement de la mission qui lui est assignée, il reste à jeter un regard sur son fonctionnement.

B. Le fonctionnement de l'Institution Tounko

Afin d'éviter les jugements de valeurs et les biais auxquels nous sommes exposés, nous avons pensé judicieux de recueillir les commentaires des différents acteurs, sur le fonctionnement de

l'organisation à l'étude. Ainsi, nous avons interrogé les cadres de la haute direction, le personnel administratif, le personnel de soutien et le personnel enseignant.

1. Des entretiens avec les cadres de la haute direction

Nos entrevues avec la haute direction de l'IT révèlent que tous les cadres connaissent parfaitement la mission qui est assignée à leur institution. Ceci constitue sans nul doute, la première condition de la présence d'un haut responsable au sein d'une organisation dont il a la charge.

Nous avons demandé s'il existe un plan d'action au sein de l'IT; les cadres ont répondu qu'il en existe conformément à la mission. Ils affirment cependant, que la dépendance des plans d'action vis-à-vis des politiques nationales et de l'extérieur rend difficile la planification réelle des activités.

Nous avons voulu savoir les ressources dont dispose l'institution ; nous avons appris que les sources de financement sont de deux ordres; le principal bailleur étant l'État, secondé par l'aide extérieure, dans le cadre de la coopération avec certains pays et certains organismes internationaux.

Comme ressources physiques, l'Institut dispose d'un seul bâtiment qui abrite deux salles de cours et une salle occupée par le service de bibliothèque.

Quant aux ressources matérielles, elles sont réduites au minimum, selon les avis des cadres.

Les ressources humaines regroupent 5 cadres au titre du personnel administratif, 8 agents de soutien, 8 enseignants permanents et plus d'une soixantaine de vacataires.

Nos entrevues avec la haute direction nous ont permis aussi d'avoir une idée des principaux partenaires de l'IT. En effet, nous avons appris du premier responsable que de façon statutaire, *«l'institut entretient des relations avec les autres Établissements de l'Université de Ouagadougou, avec certains organes centraux du MESSRES, comme la Direction de l'Enseignement Secondaire Général (DESG), la Direction de l'Enseignement Secondaire Technique (DEST) et certains établissements secondaires»*.

De la même source, nous avons appris aussi que «*les partenaires extérieurs nationaux de l'IT sont la Direction des Examens et Concours (DEC), du Ministère de l'Enseignement de Base et la Direction du Recrutement et de la Formation Professionnelle (Ministère de la Fonction Publique)*».

Les partenaires étrangers sont la France, la Grande Bretagne, l'Autriche, la Banque Mondiale et l'UNESCO qui interviennent chacune par le biais de projets éducatifs.

À la question de savoir quelle est la nature du système incitatif de l'institut, nous avons su qu'il répond aux exigences du statut général de la Fonction Publique du Burkina Faso (en ce qui concerne les enseignants et les agents relevant de l'État), du statut du Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES) et du statut du personnel de soutien de l'Université de Ouagadougou.

De ces différents statuts, il ressort des dispositions générales relatives aux rémunérations, aux avancements et autres sanctions applicables aux travailleurs. Comme autre incitatif non pécunier, il faut souligner les félicitations écrites et les décorations qui sont des plus rares, parce que ne pouvant intervenir qu'à partir de la quinzième année de service.

S'agissant des raisons qui peuvent amener la haute direction à croire en la capacité des subordonnés quant à l'atteinte des objectifs, nous avons noté : l'existence d'un minimum de confiance des supérieurs envers les subordonnés, l'exécution des tâches dans les délais, le dépassement des agents dans la recherche des moyens de production et la manifestation d'une certaine prise de conscience .

À l'analyse des entrevues réalisées auprès des cadres de la haute direction, nous pouvons retenir qu'en dépit de l'insuffisance des ressources, que malgré la faiblesse des structures et autres handicaps extérieurs, l'IT présente des indices qui méritent une attention particulière comme la confiance à autrui, la responsabilisation des travailleurs et leur sens de l'implication. Dès lors, la question de l'implantation d'un mode de gestion semble intéresser les premiers responsables de l'IT. Qu'en est-il des agents de soutien et du personnel enseignant?

2. Des entrevues avec le personnel enseignant

Nos entrevues avec le personnel enseignant nous ont révélé trois catégories de répondants, en ce qui concerne la compréhension de la mission de l'institut. En effet, si la majorité écrasante (99%) des enseignants connaît l'essentiel de la mission assignée à l'organisation, notamment en son volet formation des enseignants du secondaire, qui seul est opérationnel pour le moment, quelques enseignants plus avertis connaissent dans les moindres détails, les différents volets de cette mission. Certains de ces enseignants ont, soit pris part à des rencontres de haut niveau portant sur la création de l'IT, soit participé à des réunions de comités chargés de réfléchir sur la structure de l'institut.

Par contre certains enseignants avancent que la connaissance de la mission est du ressort de la direction générale.

À la question de savoir quel est leur apport dans la fixation des objectifs de l'organisation, 70% des enseignants affirment n'avoir jamais participé à une activité du genre, tandis que 20% déclarent avoir participé par l'entremise de leur service. Ce dernier groupe est constitué majoritairement d'Inspecteurs du second degré parmi lesquels se trouvent de hauts responsables du MESSRES.

Si bon nombre d'enseignants ne participent pas à la fixation des objectifs organisationnels, un nombre appréciable (65%) de ces mêmes enseignants soutient qu'il bénéficie d'une autonomie relative, en ce qui concerne la fixation des objectifs professionnels individuels. Aussi, pendant que certains présentent des propositions à l'intention de la direction sans obtenir de feed-back, d'autres se voient contraints d'élaborer leur programme à partir d'un canevas préétabli. Enfin, il y a ceux qui pensent que les objectifs de l'Institut et ceux des enseignants sont diamétralement opposés.

Interrogés sur les moyens qui sont mis à la disposition du personnel pour l'atteinte des objectifs, tous les enseignants sont unanimes que les infrastructures sont quasi-inexistantes; ce qui pose sérieusement le problème de salle de cours. Tous les enseignants incriminent également le manque de matériel didactique. Ils sont alors obligés d'utiliser leurs propres moyens, autant que faire se peut.

L'une des questions de notre entrevue concerne les relations qui existent entre enseignants eux-mêmes, entre les enseignants et la haute direction, entre les enseignants et le personnel administratif.

À ce niveau, les avis sont partagés pour ce qui concerne les relations entre enseignants. Pendant que certains enseignants affirment n'avoir aucun contact avec leurs collègues, d'autres soutiennent avoir des contacts avec seulement quelques enseignants qu'ils ont connu avant leur engagement à l'IT. D'autres encore affirment qu'ils n'ont de contact qu'avec les enseignants de la même discipline et enfin un dernier groupe d'enseignants souligne n'avoir de contacts qu'avec les collègues lors des délibérations pour le recrutement d'étudiants.

Quant aux relations entre les enseignants et la direction, 25% des enseignants (tous vacataires) affirment n'avoir de relation avec la direction que par le biais de leur service d'origine. Il faut préciser que 75% de ces enseignants soutiennent que les relations avec la Direction sont purement et simplement des rapports hiérarchiques, de supérieur à subordonné. Ils affirment par ailleurs, que les principaux motifs de ces rapports sont liés aux problèmes de salle de cours et aux problèmes de matériels, mêmes didactiques.

Tous les enseignants qui ont des relations avec le personnel administratif et de soutien, font savoir que les rapports sont très cordiaux et très courtois avec ces catégories d'agents.

La dernière question de notre entrevue avec les enseignants concerne le lien qui existe entre leur profil et les enseignements qu'ils dispensent. La quasi-totalité des enseignants sont d'accords qu'ils ont été sollicités par l'IT, conformément à leurs qualifications et compétences. Tous reconnaissent cependant que leurs compétences ne sont pas exploitées suffisamment ou pas du tout, pour ceux qui dispensent les mêmes cours dans les autres départements de l'Université de Ouagadougou. Ils parlent alors de redite, de monotonie et même de perte de temps, dans la mesure où les élèves-professeurs viennent généralement des établissements classiques de l'Université de Ouagadougou.

Les résultats de nos entrevues avec le personnel enseignant nous donnent l'occasion de dire que les enseignants de l'IT connaissent suffisamment la mission qui est dévolue à leur institution et

surtout celle qui est la leur. Nous constatons néanmoins, que la participation des enseignants à la détermination des objectifs de l'institution est assez faible et que les moyens mobilisés pour l'atteinte des objectifs sont largement insuffisants.

En ce qui concerne les relations, nous pouvons affirmer qu'il existe des relations informelles entre les enseignants, selon leur âge, leur catégorie socioprofessionnelle et leur occupation principale ou secondaire. Il existe aussi des relations formelles, même si les occasions de réunion sont rares et difficiles à créer, compte tenu des origines et des occupations diverses des enseignants et de la direction. D'après nos observations, les enseignants semblent disposés à développer autant les relations formelles qu'informelles, pour disent-ils, mettre à profit la richesse des connaissances et les compétences liées à la diversité des formations.

3. Des entrevues avec le personnel administratif et de soutien

Notre question sur l'avenir de l'institut et celle portant sur les résultats des étudiants, ont suscité beaucoup d'intérêt de la part des personnes interrogées. En effet, elles affirment que les étudiants sont leurs frères et que par conséquent, leurs résultats les concerne et partant l'avenir de l'IT. Aussi, ces agents éprouvent du plaisir quand ils pensent que leur travail est utile à la formation des étudiants.

Abordant la question de l'équité salariale, certains agents reconnaissent que leur revenu est proportionnel à ce qu'ils font mais ils ne trouveraient pas d'inconvénient à ce que leur salaire soit augmenté. Par contre, d'autres estiment qu'ils ne sont pas rémunérés selon leur qualification. Ils ne revendiquent pas pour autant une augmentation de salaire, mais souhaitent plus d'initiative dans l'émulation des travailleurs, comme les indemnités et autres avantages en nature.

Les suggestions faites par les agents administratifs et de soutien procèdent de la question relative à leurs attentes et de la question qui les met en situation de Directeur de l'IT. Tous souhaitent que l'institut profite judicieusement des projets initiés en collaboration avec les partenaires pour accroître ses prestations. Ils préconisent également la dotation de l'Institut en moyens suffisants pour assumer la mission qui lui incombe.

L'analyse et l'interprétation des résultats de nos différentes entrevues réalisées dans le cadre de notre pré-enquête, nous donnent suffisamment d'éléments pour dégager des perspectives en vue de la poursuite de notre étude.

Perspectives selon les résultats de nos observations et de nos entrevues de pré-enquête

Les perspectives qui se dégagent de notre étude de faisabilité révèlent sans nul doute des indices favorables à la réalisation d'une étude auprès de l'Institut Tounko. Ces indices sont les suivants :

- la disponibilité et l'ouverture de la haute direction de l'IT qui n'a ménagé aucun effort pour mettre à notre disposition les documents administratifs, même ceux en cours d'élaboration;
- la collaboration véritable avec le personnel enseignant qui a dû surseoir à certains moments, ses activités de vacances pour se prêter à nos questions;
- les résultats mêmes de notre pré-enquête qui laissent entrevoir le consentement de la haute direction, l'existence d'un système incitatif quoique nécessitant une amélioration et l'existence de forces positives. À ce titre, nous pouvons citer la connaissance de la mission de l'Institut par les enseignants et les responsables, la disposition des travailleurs à développer des relations de tout ordre et surtout le partage des valeurs à travers les différents groupes d'enseignants de la même discipline ou de disciplines ayant des affinités.

En définitive, notre recherche préliminaire sur le terrain nous permet, non seulement de continuer notre étude, mais aussi de réajuster et compléter nos instruments de collecte de données, en tenant compte des perspectives théoriques, des variables et des réalités du milieu à l'étude. Nous abordons dans les sections suivantes la méthodologie de notre seconde descente sur le terrain en vue de cueillir des données quantitatives et qualitatives.

Population à l'étude

Population-cible

Au départ nous avons voulu mener notre étude auprès d'une population idéale constituée par l'ensemble des organisations éducatives du Burkina Faso. Cependant, au fur et à mesure du déroulement de la recherche sur le terrain, certaines contraintes matérielles, financières et temporelles, nous ont imposé la réduction de notre champs d'action et nous ont conduit au choix d'une institution éducative comme cadre d'étude : l'Institut Tounko. Signalons que cet institut est le seul du genre au Burkina Faso, spécialisé dans la formation des enseignants du secondaire.

La population-cible de notre recherche est constituée par l'ensemble des personnes impliquées directement ou indirectement à l'atteinte des objectifs de l'IT.

De façon opérationnelle, l'institut emploie du personnel administratif (5), du personnel de soutien (6) et du personnel enseignant (8 permanents et plus de 70 vacataires).

Comme on le voit, l'IT emploie surtout du personnel enseignant vacataire qui se recrute parmi les enseignants des autres facultés de l'Université de Ouagadougou, les enseignants des établissements secondaires techniques, les inspecteurs de l'enseignement secondaire travaillant au Ministère, et les nouveaux sortants des universités qui ont satisfait leur Service National Populaire (obligations militaires). Signalons que ce dernier groupe d'enseignants est quelque peu dérisoire et aléatoire; la tendance est à la disparition depuis la suppression du caractère obligatoire du service national populaire.

Le nombre d'enseignants vacataires varie entre soixante et soixante-dix, du début à la fin de l'année scolaire.

Le personnel enseignant venant de l'Université de Ouagadougou est spécialisé dans l'enseignement des matières théoriques et purement professionnelles. Le personnel issu du corps des inspecteurs de l'enseignement secondaire s'occupe des enseignements pédagogiques, liés aux différentes disciplines. Les enseignants issus des établissements secondaires techniques enseignent les matières techniques. Les professeurs permanents enseignent chacun dans son domaine de

spécialisation : psychopédagogie, mesure et évaluation, technologie de l'éducation et administration de l'éducation. Il en est de même des vacataires indépendants.

Outre le personnel administratif et enseignant, l'IT compte près de deux cents (200) étudiants répartis dans les différentes sections: la section *professeurs des collèges* et la section *professeurs des lycées*. En ce qui concerne chaque section il y a des sous-sections conformément aux spécialités et au regard des disciplines d'enseignement. Ainsi il y a les sous-sections «*français, anglais, mathématique, physique-chimie, histoire-géographie, allemand et technique*».

Selon que les étudiants sont destinés à enseigner au collège ou au lycée, leur formation est de deux ou trois ans, les premiers recrutés sur la base du baccalauréat de l'enseignement secondaire, les seconds sur la base du diplôme d'études universitaires général II (DEUG II).

Il faut souligner que certains intervenants de l'IT agissent dans le cadre de projets conjoints avec les partenaires.

Échantillon

Après la définition opérationnelle de la population finie, nous allons définir le cadre de l'échantillonnage de notre recherche. Selon Deslauriers (1991: 56) il s'agit de prélever un nombre de cas suffisants pour nous informer sur l'ensemble, faire jouer le hasard au maximum, tenir compte de la représentativité en vue d'une généralisation.

Beaud (1984: 182; voir Deslauriers, 1991: 57) précise qu'en recherche qualitative, l'échantillonnage non probabiliste est le mieux indiqué, en ce sens qu'il cherche à reproduire le plus fidèlement possible la population globale, en tenant compte des caractéristiques de cette dernière. L'échantillonnage non probabiliste est donc intentionnel (Patton, 1980 : 100-105).

Notre méthode d'échantillonnage est à la fois probabiliste et non-probabiliste.

Elle est probabiliste et systématique en ce qui concerne le choix d'éléments représentatifs au sein des différentes sous-catégories d'enseignants vacataires, qui sont issus de trois sources : Université, MESSRES et Établissements secondaires techniques.

Aussi, nous avons retenu un effectif de trente (30) sur l'ensemble, soit dix (10) par origine. Ce qui nous a donné concrètement un groupe constitué de 10 enseignants venant d'une des facultés

de l'université de Ouagadougou, 10 venant du corps des inspecteurs du second degré et 10 venant de l'enseignement secondaire technique.

Les deuxième, troisième et quatrième composantes de notre échantillon sont constituées par la méthode d'échantillonnage non-probabiliste dans la mesure où nous avons retenu tous les enseignants permanents, tous les administrateurs et tout le personnel de soutien, compte tenu des effectifs réduits.

En définitive, l'échantillon de notre population est constitué de 49 répondants, répartis entre 30 enseignants vacataires, 8 enseignants permanents, 5 administrateurs et 6 agents de soutien. Des 49 répondants, 20 ont été soumis à des entrevues dans les proportions de 5 répondants par catégorie.

Définition opérationnelle des variables

Compte tenu de la nature exploratoire et des perspectives de notre recherche, au regard de notre modèle théorique et surtout de la méthodologie à suivre, nous avons préconisé étudier les variables liées aux objectifs, les variables liées à la participation et les variables culturelles.

Les variables liées aux objectifs

A. Les variables organisationnelles

Partant des théories anthropologiques qui traitent la culture soit comme un système d'idées, soit comme un système d'adaptation, Keesing (1974: voir Child et Tayeb, 1983: 42), distingue l'approche idéale et l'approche institutionnelle.

Dans l'optique de notre étude, nous avons choisi de nous intéresser à l'approche institutionnelle, qui accorde une attention particulière à l'organisation du travail et de la carrière, en plus de s'occuper des statuts et de la structure des récompenses. Par conséquent, nous avons opté d'étudier les variables ci-après :

- la nature des objectifs de travail;
- la détermination des objectifs de travail (Odiome, 1969);
- l'atteinte et l'évaluation des objectifs de travail;
- le feed-back sur l'atteinte des objectifs (Lawlwer, 1986);
- le système de communication;
- le système incitatif;
- la définition des standards de performances (Ralph, 1982 : 12);
- la définition des tâches et des rôles (Nash, 1983 : 257);
- le plan de carrière;
- les systèmes favorables à l'innovation (Rigny, 1973 : 155; Roger Emile, 1970 : 6);
- l'intégration organisationnelle (Nash, 1983 : 72).

B. Les variables décisionnelles

Dans la perspective des variables décisionnelles, celles qui ont retenu notre attention sont les suivantes :

- la prise de décisions importantes ou stratégiques (Sashkin, 1982);
- la résolution des problèmes (Maier, 1970);
- la détermination des buts.

Il convient de souligner que les variables liées aux objectifs ont trait aux buts, aux résultats à atteindre, à la conséquence d'une action ou d'une activité. Elles présentent deux facettes, selon que l'on s'intéresse aux objectifs de l'organisation ou aux objectifs des individus.

Pour ce qui est des objectifs de l'IT, nous avons voulu vérifier comment ils sont définis et comment ils sont sélectionnés. Nous avons voulu voir aussi si ces objectifs sont quantifiables et mesurables qualitativement. Nous nous sommes préoccupés aussi de leur accessibilité, des moyens appropriés pour leur réalisation et avons vérifié s'il existe des systèmes incitatifs au sein de l'IT.

Enfin, nous avons pensé qu'il est important de savoir si les objectifs organisationnels sont compris et acceptés par la majorité des employés.

La seconde dimension des variables liées aux objectifs réfère à l'atteinte des buts personnels. À ce niveau nous avons voulu savoir comment les individus perçoivent les intérêts de l'institution par rapport à leurs propres intérêts, en plus de connaître le processus de fixation des objectifs individuels et surtout les critères de sélection.

Les variables liées à la participation

Les variables liées à la participation sont essentiellement des variables humaines. C'est pour cela nous avons décidé d'examiner celles qui suivent :

- la relation de confiance réciproque entre les supérieurs et les subordonnés (Diverez, 1971);
- la relation d'aide entre le supérieur et le subordonné (Hollander, 1964);
- la formation (Froissard, 1971);
- le style de gestion (Likert, 1976);
- le leadership, notamment la vision des choses, l'initiative et l'attitude positive du directeur (Hollander, 1964; Lawler, 1986);
- le support de la direction (Dow, 1981).

À partir des variables liées à la participation, nous avons prévu examiner l'implication des individus dans la détermination, la programmation et le contrôle de leurs activités.

L'étude de ces variables liées à la participation doit nous permettre d'analyser aussi les flux d'influence, d'interaction et d'information qui se construisent entre les individus au sein de l'IT et même au dehors.

Une autre de nos préoccupations, a été de connaître le type et l'intensité de la participation des employés dans la gestion des affaires de l'institut.

En dernière analyse, nous avons pensé pouvoir examiner les relations supérieur-subordonné, la capacité d'adaptation des uns et des autres, l'intégration des activités quotidiennes et pourquoi pas le degré de partage du pouvoir.

Nous avons pensé qu'avec toutes les informations collectées à partir des différentes facettes que présente les variables liées à la participation, il est possible de dire si oui ou non l'Institut Tounko de Ouagadougou se prête à l'implantation de la GPPO.

Dans la mesure où certaines variables humaines sont intimement liées à la culture, nous avons préféré les classer sous la rubrique des variables culturelles.

Les variables culturelles

Les variables culturelles qui ont retenu notre attention pour la collecte d'informations sur le terrain, correspondent aux concepts qui sous-tendent le système de pensée africain (Ahiauzu, 1986), ceux relatifs à la programmation mentale (Bollinger et Hofstede, 1987) et ceux contenus dans les quatre dimensions culturelles énoncées par Hofstede (1983), Bollinger et Hofstede (1987). Rappelons que ces concepts ont été décrits dans le chapitre précédent, particulièrement dans la sous-section réservée aux propositions théoriques qui nous inspirent (voir pp.63-71).

Une comparaison des concepts de «système de pensée africaine » et de «la programmation mentale » a révélé que ces deux propositions théoriques sont deux facettes d'une même réalité qui se confondent si elles ne se complètent (voir pp.76-80). Aussi, nous pouvons dire que pour connaître le système de pensée ou la programmation mentale des travailleurs de l'IT, il nous faut examiner les sous-variables ci-après :

- l'esprit traditionaliste des travailleurs;
- la mentalité magico-religieuse et les croyances;
- les éléments constitutifs du langage utilisé;
- les valeurs universelles, collectives, individuelles et corporatives.

La seconde catégorie de variables culturelles qui a retenu notre intérêt, est celle élaborée par Hofstede (1983), à l'issue de sa fameuse recherche dénommée «enquête Hermès ». Ces quatre variables culturelles fondamentales, faut-il le rappeler, sont la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme versus collectivisme et la masculinité versus féminité.

Au moyen de ces quatre dimensions, nous avons essayé de comprendre la structure de l'organisation à l'étude, son fonctionnement, les conditions de travail des gens, leurs perceptions et leurs perspectives d'avenir. Pour parfaire toutes ces actions, l'implication des variables socio-démographiques dans notre étude s'est avérée nécessaire.

Les variables socio-démographiques

De nombreuses recherches faites par des auteurs comme Katz (1978), Kemp et Cook (1983), Khaleque et Rahman (1987), Locke (1976), Ninomiya et Okato (1990), Ronen (1878), Wright et Hamilton (1978) et Yucelt (1982), confirment que les variables socio-démographiques ont une influence certaine sur les attitudes et les comportements des individus. A cet égard, il est pertinent de décrire celles qui suivent :

- l'âge des employés de l'IT;
- le sexe; le nombre d'hommes et de femmes travaillant à l'IT;
- le statut matrimonial;
- le niveau d'instruction;
- le poste occupé, les fonctions et les tâches qui s'y rattachent;
- l'ancienneté; le nombre d'années de travail dans l'institution;
- la variété dans le travail;
- le temps de travail moyen et les différentes attributions de tâches;
- l'origine ethnique;
- le niveau de vie et les conditions matérielles;
- la situation économique (revenu et charges).

La classification fonctionnelle et la mise en relation des variables

Le dictionnaire Petit Robert (1990) définit la variable comme «*ce qui est susceptible de se modifier, de changer souvent au cours d'une durée; qui peut prendre plusieurs valeurs, plusieurs aspects, selon les cas et les circonstances; et qui présente ou peut présenter des transformations*». Dans cet ordre d'idée, des chercheurs comme Contandriopoulos et al. (1990: 65-66), ont classé les variables en trois catégories :

- les variables indépendantes sont celles dont on veut mesurer les effets. Ce sont donc, les variables explicatives (Ouellet, 1981:183). Elles peuvent être assimilées aux «causes» du phénomène que l'on veut étudier (Contandriopoulos et al., 1990: 65). Les variables indépendantes endogènes font partie du modèle conceptuel, tandis que les exogènes s'expriment en dehors du modèle théorique;

- les variables dépendantes sont les effets attendus. De ce point de vue, elles sont donc les conséquences des autres variables (Ouellet, 1981: 183). Les variables dépendantes sont toujours définies dans l'hypothèse, en ce qui concerne les recherches expérimentales, ou dans la question de recherche, quand il s'agit d'une recherche descriptive (Contandriopoulos et al., op. cit. idem). De façon plus spécifique, on distingue les variables dépendantes principales et les variables dépendantes intermédiaires ou médiatrices. Cette dernière catégorie de variables dépendantes précise la relation qui existe entre la variable principale et les variables indépendantes;
- les variables de contrôle ou confondantes, appelées encore variables «cachées» ou «déguiées», sont celles qui peuvent influencer à la fois, les variables dépendantes et celles indépendantes.

La question qui se pose, c'est de savoir comment ces différentes catégories de variables peuvent s'appliquer au type de recherche descriptive comme la nôtre? Contandriopoulos et al. (1990), soutiennent que dans ce type de recherche, il n'est pas pertinent de classer les variables selon leur catégorie, puisqu'elles peuvent appartenir à plusieurs classes. Ce qui est vrai, mais une classification fonctionnelle des variables impliquées dans notre étude, prépare sans nul doute l'étape de leur mise en relation. Ainsi dit, nous présentons ci-dessous, la répartition des variables impliquées dans la recherche :

Variables dépendantes

- . variable "participation" (principale)
- . variable "objectif" (médiatrice)

Variables indépendantes

- . variables liées aux objectifs (endogènes)
- . variables culturelles (endogènes)

Variables de contrôle

- . variables socio-démographiques (exogènes)

La classification des variables ainsi faite permet d'entrevoir l'ensemble des relations supposées exister entre elles. Ces suppositions trouvent leurs fondements majeurs dans les rapports que nous avons dégagés entre toutes les données théoriques de notre étude (voir pp. 76-81). Ces suppositions se renforcent et se fondent également sur les considérations selon lesquelles, l'individu en milieu de travail, qui participe à l'exécution d'une activité donnée, la fait en fonction de l'objectif de travail établi au départ, en fonction de son «*back-ground*» culturel et probablement de sa situation socio-économique.

Par objectif de travail nous désignons le but, le résultat, la conséquence d'une action ou d'une activité dans le cadre d'un travail. De façon générale, pour qu'un objectif soit opérationnel, il doit répondre à un certain nombre de critères. Ainsi, il doit être élevé, réaliste, clair, précis et motivant, en plus d'être supervisé.

En tant que résultat, l'objectif doit être vérifiable et récompensé dès qu'il est réalisé.

Il peut être question, soit d'un objectif défini par un subordonné; ce qui est supposé avoir un impact plus direct et positif sur sa participation. Il peut s'agir également d'un objectif défini en collaboration avec le supérieur. Dans ce cas, l'implication du subordonné dans l'atteinte de cet objectif est fonction du degré de sa participation à la phase de détermination de l'objectif. Il peut s'agir enfin d'un objectif défini unilatéralement par le supérieur. Dans cette situation, deux cas de figure peuvent se présenter : soit que le subordonné s'implique faiblement, parce que contraint d'exécuter un objectif qui lui est imposé, soit qu'il contribue véritablement à sa réalisation, parce qu'il fait sien l'objectif qui lui vient d'en haut, ou encore il l'exécute pour ne pas enfreindre les règles institutionnelles et courir le risque de se voir infliger une sanction punitive.

Comme nous venons de le constater, la participation de l'individu à une activité donnée est fortement influencée par la nature de l'objectif qui sous-tend l'activité en cause.

Quant au back-ground culturel, toute une kyrielle de descripteurs semble jouer en terme d'impact sur la participation au travail de l'individu. Il peut s'agir de l'effet positif des variables culturelles sur la participation de l'individu, ou de l'influence négative des valeurs culturelles qui peuvent inhiber sa participation au travail.

La dernière catégorie de facteurs qui semble jouer un impact sur la participation, est celle qui regroupe les variables socio-économiques.

En définitive, nous postulons que plusieurs facteurs déterminent les attitudes et les comportements de l'individu en ce qui concerne sa participation au travail. Nous pensons nécessaire de présenter dans les lignes qui suivent, la liste des sous-variables qui sont supposées être en relation les unes avec les autres et qui sont soupçonnées d'influencer la participation au travail :

A. Les variables liées aux objectifs

1. Les variables organisationnelles

- . la nature des objectifs de travail;
- . la détermination des objectifs de travail;
- . le feed-back sur l'atteinte des objectifs;
- . le système de communication;
- . le système incitatif;
- . les standards de performances;
- . la définition des tâches et des rôles;
- . les plans de carrières;
- . le système favorable à l'innovation;
- . l'intégration organisationnelle.

2. Les variables décisionnelles

- . la prise de décisions importantes ou stratégiques;
- . la résolution des problèmes;
- . la détermination des buts.

B. Les variables liées à la participation

- . la relation de confiance réciproque entre supérieur et subordonné;
- . la relation d'aide entre supérieur et subordonné;

- . la formation;
- . le style de gestion, le support de la direction;
- . le leadership, la vision des choses, l'initiative et l'attitude positive;

C. Les variables culturelles

1. Le système de pensée africain

- . le traditionalisme (collectivisme);
- . la famille unité de base de socialisation et du fonctionnement de l'individu dans les relations;
- . le système de profits mutuels et de réciprocité;
- . la pensée mythique (mythologie);
- . la mentalité magico-religieuse (animisme);
- . la croyance à l'irréel (forces surnaturelles);
- . la langue (symbolisme, proverbes, contes);

2. Programmation mentale

- . niveau universel (fonctionnement biologique)
- . niveau collectif (entièrement appris)
- . niveau individuel

D. Les variables socio-démographiques

- l'âge, le sexe, le statut matrimonial;
- le niveau d'instruction, le poste occupé;
- l'ancienneté, la variété dans le travail, le temps de travail;
- les attributions, les conditions matérielles ;
- le niveau de vie, la situation économique;
- l'origine ethnique.

Il paraît clairement que nombreux sont les facteurs qui peuvent influencer la participation au travail des employés. Aussi, dans la perspective de mise en relation des variables et sous-variables entre elles, notre démarche est celle qui suit :

- nous supposons que les variables d'une même classe sont liées significativement et statistiquement. Prenons par exemple, la classe des variables liées aux objectifs où nous pouvons supposer des liens significatifs entre : résolution de problème/ système de communication; prise de décisions importantes/ définition des tâches et des rôles; système incitatif/ plan de carrière. Comme autre exemple, prenons la classe des variables culturelles où il est supposé exister des liens entre: distance hiérarchique/ caractéristiques familiales; contrôle de l'incertitude/ croyance à l'irréel; langage/ niveau collectif de la programmation mentale;
- nous supposons qu'à partir des variables liées entre elles à l'intérieur d'une même classe, il est possible de mettre en évidence des relations significatives avec des variables d'une autre classe. Ainsi, nous postulons qu'il existe des relations entre :
 - . les variables liées aux objectifs et celles liées à la participation;
 - . les variables culturelles et celles liées à la participation;
 - . les variables culturelles et celles liées aux objectifs;

Compte tenu de l'orientation culturelle de notre étude, nous postulons spécifiquement que les principes de base de la GPPO ont une conséquence sur les variables culturelles. Afin d'effectuer une telle spéculation, rappelons ici les postulats de base de la GPPO :

1. Climat de travail participatif;
2. Objectifs élevés, réalistes, clairs, précis et motivants;
3. Objectifs supervisés;
4. Récompense liée de façon extrinsèque à l'atteinte des objectifs;
5. Principe de l'équité.

Par rapport aux quatre dimensions culturelles proposées par Bollinger et Hofstede (1987), le climat de travail participatif peut exiger :

- une distance hiérarchique faible, dans la mesure où cela facilite la communication et les relations supérieur-subordonné;
- un contrôle de l'incertitude faible, qui suppose une bonne faculté d'adaptation de l'individu aux situations imprévues;
- un esprit collectiviste élevé qui peut renforcer l'implication au travail;
- une mentalité féminine forte qui peut favoriser une répartition des rôles.

La nature des objectifs quant à elle, peut exiger :

- un contrôle de l'incertitude faible, dans la mesure où les objectifs sont définis avec l'aide du supérieur et supervisés au moyen d'un système convenu par le supérieur et le subordonné;
- une distance hiérarchique faible, pour que le subordonné se sente à l'aise pour consulter le supérieur, en vue d'effectuer d'éventuelles modifications des objectifs;
- un esprit collectif et un esprit individualiste d'intensités égales, pour que les individus ne favorisent pas les objectifs individuels au détriment des objectifs organisationnels et vice versa;
- une mentalité féminine prédominante, en ce sens que l'individu doit rechercher les meilleures conditions de travail.

Quant au principe de l'équité, nous supposons qu'il exige :

- une distance hiérarchique faible, pour permettre aux employés d'exprimer leur point de vue, de réclamer ce qui leur revient de droit et de critiquer les actes d'injustice;
- un contrôle de l'incertitude faible qui suppose une résistance au stress, une disposition au changement et une tendance sécuritaire, favorable à l'instauration d'un bon climat de négociation, dans le cas où le principe de l'équité est violé;
- un esprit collectiviste fort pour défendre l'égalité pour tous devant la loi;
- une mentalité féminine forte susceptible de garantir les salaires les plus élevés selon les mérites de chaque employé; la sécurité de l'emploi pour tous et la promotion à tous, selon les mérites.

Pour ce qui concerne le postulat qui recommande la récompense des objectifs de façon extrinsèque, il peut exiger :

- une distance hiérarchique faible qui donne la possibilité et le courage au subordonné de discuter avec le supérieur, pour voir les objectifs qui ne sont pas atteints et ceux qui le sont, nécessitant alors une récompense;
- un contrôle de l'incertitude faible car une récompense est susceptible de dissiper le stress, sécuriser l'employé et témoigner de sa contribution au développement de l'institution;
- un esprit collectiviste fort, dans la mesure où la récompense de portée générale peut être l'aboutissement de la bonne productivité de tous les employés;
- une mentalité féminine forte, susceptible d'amener les employés à fournir le meilleur d'eux-mêmes, dans la recherche de meilleures conditions de travail, d'une promotion et de meilleures conditions de vie.

Pour compléter et achever notre démarche de mise en relation des variables, nous abordons à présent les relations qui sont supposées exister entre les postulats de base de la GPPO et les autres facteurs culturels à savoir, le système de pensée africain ou la programmation mentale.

Les conséquences que le climat de travail participatif peut avoir sur le système de pensée africain sont :

- un esprit collectiviste inspiré des mécanismes de fonctionnement de la famille africaine, qui mettent de l'avant, la contribution de tous au bien-être familial, la concertation, le conseil, l'unité, la solidarité, le respect, le partage des responsabilités et le sens du devoir;
- une mentalité religieuse favorable à la relation d'aide, à l'initiative, aux attitudes positives, à l'ordre et aux vertus que recommande la morale religieuse;
- un langage africain riche en significations compréhensibles et adapté aux types de relations supérieur-subordonné, qui créent la confiance réciproque, la valorisation de l'individu, la concertation, la consultation, la flexibilité et le support;
- une importance accordée aux valeurs corporatives qui mettent de l'avant entre autres, l'éthique, la déontologie et la conscience professionnelle;
- une considération des valeurs individuelles qui mettent l'accent sur les habiletés, les qualités et la créativité de l'individu, favorisant ainsi l'émergence du leadership, facteur humain indispensable à l'instauration d'un climat de travail participatif;

- un esprit collectiviste inspiré des valeurs familiales susceptibles de mettre l'accent sur la répartition des rôles;
- un langage africain clair et compréhensif pouvant servir de véhicule et de support adéquat aux messages utiles pour la détermination des objectifs de travail;
- une importance accordée aux valeurs corporatives, pour mettre l'accent sur les règles et la discipline, condition nécessaire à la détermination de bons objectifs.

Pour ce qui est de la récompense qui doit accompagner l'atteinte des objectifs, elle peut se manifester sur les facteurs culturels en ces termes :

- la nécessité d'un esprit collectiviste calqué sur celui de la famille africaine burkinabé en l'occurrence et qui met l'emphase sur la récompense que donne souvent le chef de famille à un membre qui réussit une bonne action pour le groupe familial;
- l'importance des valeurs corporatives qui reposent entre autres sur le profit et l'intérêt des membres;
- l'importance des valeurs universelles axées sur le fonctionnement biologique qui requiert la satisfaction des besoins naturels, comme le fait d'avoir le bon moral et le fait de se sentir en équilibre.

Le principe de l'équité qui représente le dernier postulat de la GPPO selon le classement numérique, est susceptible d'exercer une influence sur la pensée africaine en termes d'exigences décrites ci-dessous :

- un esprit collectiviste basé sur les procédés qui régissent les relations familiales, mettant l'accent sur le système de profits mutuels et de réciprocité;
- un usage des langues africaines riches en significations compréhensibles, en enseignements que véhiculent les blagues, les proverbes (sagesses), les symboles, les codes, les plaisanteries, la morale, les paraboles, les métaphores et l'humour. Les significations que contiennent ces artéfacts culturels, concourent à éveiller et entretenir l'esprit d'équité et de justice dans un groupe social;

- une importance accordée aux valeurs individuelles comme aux valeurs collectives et par souci d'équité; ce qui peut favoriser le développement d'habiletés individuelles et la créativité des personnes.

Une fois toutes les variables identifiées, décrites de façon opérationnelle, classifiées et mises en relation fictive les unes avec les autres, il reste à voir les conditions de faisabilité de leur étude et la justification de leur utilité.

Nous pensons que la justification de l'utilité de mesurer les variables liées aux objectifs et à la participation n'est plus à refaire, dans la mesure où elles dérivent des postulats de base de la GPPO et de notre modèle théorique.

En ce qui concerne la justification de l'utilité d'une étude à faire sur la base des variables culturelles, elle découle logiquement de la pertinence des approches culturelles de gestion en milieu organisationnel défendue par les auteurs favorables au transfert des méthodes de gestion. Quant à l'étude même des variables culturelles, elle se justifie dans notre cas, par notre modèle théorique et nos questions de recherche, qui mettent l'emphase sur les aspects culturels de la gestion. Au demeurant, la faisabilité de l'étude des variables impliquées dans notre recherche, se trouve à travers les méthodes de collecte de données que nous avons choisies.

Les méthodes de collecte de données

Comme techniques de constitution de données nous avons opté pour l'analyse de documents, l'observation participante, l'entrevue et le questionnaire.

L'analyse de documents

L'analyse de documents concourt à la collecte de données que Van Der Maren (1990) appelle productions invoquées, c'est-à-dire des données dont la constitution est antérieure ou extérieure à la recherche.

Les documents que nous avons prévu consulter sont des documents officiels, personnels et de presse. Cependant, nous avons dû nous intéresser davantage aux documents officiels qui traitent de l'organigramme, des plans de travail, des répartitions de tâches, des règlements statutaires et des procédures.

Ce genre de documents permet sans nul doute, d'obtenir des informations sur certaines variables comme la distance hiérarchique, les objectifs institutionnels et dans une moindre mesure, des bribes d'informations sur la participation.

S'il est vrai que l'analyse documentaire se prête bien aux études organisationnelles, comme le soulignent Contandriopoulos *et al.* (1990 : 70), elle n'est pas suffisante à elle seule. Il faut alors une autre source d'information, c'est-à-dire l'observation participante, pour opérer des recoupements en vue de vérifier la crédibilité des données.

L'observation participante

L'observation participante a pour but de constituer des données suscitées ou d'interaction (Van Der Maren, 1990), dans une situation mettant en relation le chercheur et l'informateur. Utilisée surtout dans les études anthropologiques où les aspects qualitatifs des effets sont plus valorisés que les aspects quantitatifs, l'observation participante est aussi utilisée en recherche organisationnelle (Contandriopoulos *et al.*, 1990 : 70).

Selon Russel (1988 : 151), l'observation participante donne une compréhension intuitive de ce qui est entrain de se passer dans une culture et donne l'occasion de parler avec confiance sur la signification des données. Aussi, elle permet de voir comment les gens se mettent les uns par rapport aux autres et comment ils renforcent leurs pratiques culturelles pour maintenir l'intégrité du système.

Comme le précise Fetterman (1989 : 29), l'observation est une orientation capable d'aider à découvrir les relations interpersonnelles, les relations entre les divers systèmes et les sous-systèmes d'une communauté.

Fort de ces argumentations ci-dessus mentionnées, nous avons pensé faire une observation participante, capable de nous fournir des données qui nous permettent à leur tour, d'avoir des éléments de comparaison entre l'organisation à l'étude et notre modèle de gestion participative.

De façon opérationnelle, nous avons prévu utiliser une grille d'observation de certaines de nos variables à l'étude, comme celles liées à la participation et les variables culturelles.

En fait, l'observation de multiples perspectives de la réalité organisationnelle permet de comprendre pourquoi les gens pensent et agissent de différentes manières; de découvrir les règles tacites et explicites en vigueur au sein de l'Institut Tounko. Finalement elle permet d'établir une comparaison entre ce que les gens disent, ce qu'ils font et ce qu'ils pensent.

Abordant la question de la validité de l'instrument de mesure qu'est l'observation participante, certains auteurs comme Bollinger et Hofstede (1987:68), soutiennent que la présence même du chercheur au sein d'une organisation provoque des perturbations; d'où la «réactivité» des variables. Pour minimiser la réactivité des variables dans une observation, Bollinger et Hofstede préconisent l'intéressement du chercheur aux discours que les sujets tiennent sur leurs actions, plutôt que de les observer en action.

Certaines faiblesses des recherches d'observation sont liées au chercheur lui-même. En effet, en tant qu'être humain, le chercheur fait une observation et une interprétation sélectives lors de son étude. Aussi, il peut construire un stéréotype sur un groupe, une culture ou une sous-culture. Cela incombe aux préjugés personnels et culturels, qui influencent tous les aspects de notre vie (Mc. Curday et Spradley, 1972).

La nécessité de réduire les distorsions se pose donc en ce qui concerne le chercheur que nous sommes. Cependant, Fetterman (1989:11) souligne paradoxalement, que si les biais sont contrôlés, ils peuvent limiter la portée de la recherche; s'ils sont incontrôlés ils peuvent affecter la qualité de la recherche.

Comme on le voit, l'observation participante a des limites certaines. C'est pourquoi nous avons procédé également à l'application d'un questionnaire et d'une entrevue, pour combler ces failles.

L'entrevue

L'entrevue conduit à la production de données dites provoquées (Van Der Maren, op. cit., p. 294), du fait qu'elle suppose l'usage d'appareillage audiovisuel ou des procédures spécifiquement construites (questionnaires, tests, etc.)

Selon Fetterman (1989), les chercheurs utilisent l'entrevue pour découvrir des catégories de significations dans une culture. À leur tour, ces catégories permettent de découvrir ce que les gens pensent et aussi de comparer la perception d'une personne avec celle d'une autre.

Lecomte et Rutman (1982:9) mettent l'accent sur la compréhension totale des cas uniques, pour arriver à une généralisation facilitant une meilleure approximation de la réalité à évaluer. Dans cette optique, l'entrevue part du point de vue des participants, non pas pour voir si une loi est vraie mais plutôt pour déterminer si elle est acceptable et applicable.

Nous avons destiné notre entrevue à la direction (5 sujets), aux enseignants (10 sujets) et au personnel de soutien de l'IT (5 sujets), pour obtenir des informations sur les valeurs, les croyances, les attitudes et les comportements (favorables ou défavorables à l'implantation de la GPPO), que nous voulons étudier. Pour répondre aux exigences de notre enquête, nous avons opté pour l'entrevue semi-structurée. Par conséquent, nous avons élaboré un guide d'entrevue comportant des questions principales servant de points de repaires, pour utiliser le terme de Patton (1980: 200-201; voir Deslauriers, 1991: 36); d'où le terme de structuré.

Le caractère semi-structuré de notre entrevue tient au fait que la formulation des questions n'est pas définitive au départ (voir questions en annexe 3). Au cours du déroulement des interviews, des sous-questions peuvent être ajoutées, de façon à élargir et approfondir la trame des informations recherchées.

Compte tenu du fait que l'entrevue établit un contact direct entre le chercheur et le sujet, cela implique l'obtention de réponses plus élaborées aux questions complexes. Ce qui constitue un avantage. Comme autre avantage de l'entrevue, elle enregistre un taux de réponses élevé.

Toutefois, les entrevues (les questionnaires aussi), qui utilisent des comportements provoqués, sont soumises au «*principe d'indétermination d'Heisenberg*» (Bollinger et Hofstede,

1987: 36), qui note l'impossibilité de mesurer à la fois la vitesse et la position d'un électron, par analogie à l'impossibilité de mesurer simultanément les attitudes et les comportements. C'est dire que les entrevues sont susceptibles de limiter la portée et la qualité d'une collecte de données.

En plus de ces limites internes, Fetterman (1989: 64) mentionne que si le chercheur et le répondant ne sont pas sur les mêmes longueurs d'ondes, s'ils ne partagent pas les mêmes hypothèses et s'ils n'ont pas la même compréhension des questions, des erreurs d'interprétation et de représentation peuvent se produire.

Contandriopoulos et al. (1990: 73), ajoutent que les risques de réactivité sont très élevés quand l'information est connue exclusivement du sujet interviewé. Aussi, certains sujets refusent de répondre aux questions, d'autres sélectionnent les informations ou encore fournissent des informations biaisées.

Dans la mesure où aucune méthode de collecte de données prise isolément ne dispose véritablement d'une validité prédictive sûre (Bollinger et Hofstede, 1987), puisque chacune a ses faiblesses, nous avons estimé qu'il est prudent de prévoir une méthode hybride, c'est-à-dire, la triangulation (Campbell, 1986: Voir Bollinger et Hofstede, 1987: 36); d'où l'utilisation d'un questionnaire en plus des méthodes décrites plus haut.

Le questionnaire

Dans le cadre de notre étude, nous avons élaboré trois types de questionnaires (voir annexe 3) qui ont servi dans de nombreuses recherches. Il s'agit de :

- le « *Task-Goal Attributes* » (Steers, 1973), pour collecter les données sur les variables relatives aux objectifs;
- le « *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* » (Camman, Fichman, Jenkins et Kesh, 1979; Seashore, Lawler, Mirvis et Camman, 1982), pour collecter les données sur les variables relatives à la participation;
- « *Les quatre dimensions culturelles* » (Hofstede, 1977; Hofstede, 1979; Hofstede, 1983; Bollinger et Hofstede, 1987), pour recueillir les données sur les variables culturelles;

- un questionnaire subsidiaire utilisé dans presque toutes les recherches en sciences sociales, pour recueillir les données socio-démographiques sur les répondants.

Pour des raisons d'ordre pratique, nous avons noté respectivement les quatre questionnaires comme suit : QA, QB, QC et QD. Dans les lignes qui suivent, nous allons passer en revue chacun de ces questionnaires, pour en faire la description et donner des informations sur la qualité, c'est-à-dire la crédibilité et la validité.

A. Le «Task-Goal Attributes »

1. Description

La source originale du «*Task-Goal Attributes* » (TGA) est de Steers (1973), qui dans son ouvrage intitulé «*Task goals, individual need strenght and supervisory performance*», soutient que la performance dans le travail semble croître en fonction de la fixation des objectifs clairs mais qu'il existe un besoin en ce qui concerne la mesure plus adéquate des attributs tâches-objectifs.

Cook et al. (1981) soulignent que Steers a alors identifié 5 aspects relatifs aux objectifs de travail, à partir desquels il a conçu une échelle d'analyse basée sur 16 questions. Les 5 aspects et les 16 questions sont répartis comme suit :

- la participation à la détermination des objectifs (4 questions);
- le feed-back sur l'effort lié aux objectifs (3 questions);
- la compétition avec les pairs (2 questions);
- la spécificité des objectifs (3 questions);
- la difficulté dans l'atteinte des objectifs (4 questions).

Destiné à recueillir les données sur les attributs, les tâches et les objectifs dans les organisations, le TGA est donc constitué de 16 questions (voir questionnaire en annexe 3). Les réponses sont données sur une échelle de 7 points (de 1 à 7), allant du plus grand désaccord au plus grand accord. Il faut noter que 4 des 16 questions fonctionnent sur la base d'un pointage inversé. Le calcul des scores en ce qui concerne chaque question se fait sur la base d'une valeur significative calculée pour chaque sous échelle. Ainsi on obtient pour chaque question, un score moyen calculé à partir du total des points enregistrés pour tous les répondants.

Dans notre recherche, les différentes questions du TGA ont servi à collecter des données sur les pratiques organisationnelles de l'IT. Ces données ont été classées pour être traitées conformément aux cinq catégories définies par Steers. Ainsi nous avons obtenu :

- les données sur la participation des employés dans la détermination des objectifs de travail;
- les données relatives au feed-back des supérieurs par rapport à l'effort fourni par les subordonnés, dans l'atteinte de leurs objectifs de travail;
- les données sur l'esprit de compétitivité éventuelle entre les employés, en ce qui concerne l'atteinte des objectifs de travail;
- les données relatives à la clarté, à la concision, à la précision et au caractère prioritaire des objectifs de travail des subordonnés;
- les données relatives aux difficultés, aux efforts et aux savoir-faire, quant à l'atteinte des objectifs de travail des employés.

2. Validité et fiabilité de l'instrument

De nombreuses études organisationnelles ayant utilisé des formes variées du Task-Goal Attributes, témoignent de sa validité pour mesurer la participation des employés à la détermination des objectifs de travail, l'esprit de compétitivité des employés et la nature des objectifs de travail d'une organisation. À ce titre, nous citons les études de Hackman et Lawler (1971); Hackman et Oldham (1971); Kejner et Lodahl (1965). Il apparaît donc clairement que l'instrument de mesure est capable de mesurer l'adéquation entre les variables liées aux objectifs et le concept de GPPO.

La fiabilité du TGA procède également de son utilisation dans de nombreuses recherches. Cook et al. (1981: 211-212) nous en donnent quelques exemples pertinents. En effet, ils écrivent que dans une étude impliquant 133 femmes superviseurs (Steers, 1975a; 1976), les coefficients alpha sont respectivement de 0.72 pour la participation à la détermination des objectifs, 0.81 pour le feed-back sur l'effort lié aux objectifs, 0.69 pour la compétition entre les pairs, 0.68 pour la spécificité des objectifs et 0.72 pour la difficulté des objectifs.

Les auteurs précisent également que les corrélations du Task-Goal Attributes avec l'instrument de mesure de trois items utilisé par Hackman et Lawler (1971), pour mesurer la

satisfaction générale au travail sont respectivement de 0.21; 0.26; 0.12; 0.35 et 0.21. Soulignons en passant que dans leur étude menée auprès de 208 employés d'une compagnie de téléphone, Hackman et Lawler (1971: voir Cook et al., 1981: 27), ont observé une moyenne significative de 4.97 avec une consistance interne de fidélité égale à 0.76; ce qui est très appréciable.

Par ailleurs, Cook et al. notent que les corrélations de comparaison du TGA, avec l'instrument de mesure de l'implication au travail de Kejner et Lodahl (1965) sont de 0.26; 0.11; 0.16; 0.33 et 0.27.

Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons affirmer sans aucun doute, que la fiabilité du Task-Goal Attributes est bien prouvée et en adéquation avec nos intentions de recherche.

B. Le «Michigan Organizational Assessment Questionnaire »

1. Description

Les origines du Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ), remontent aux travaux de Camman, Fichman, Jenkins et Klesh (1979) et ceux de Seashore, Lawler, Mirvis et Camman (1982).

L'instrument contient un certain nombre d'échelles destinées à mesurer les attitudes et les perceptions en milieu de travail. Dans le cadre de notre recherche, nous avons prévu utiliser une variante du module 5 du MOAQ intitulé « supervision ». Ce module comprend 26 items conçus pour mesurer 8 aspects de direction qui impliquent les subordonnés, selon la perception qu'ils ont de leur supérieur immédiat. Les 8 aspects du questionnaire sont les suivants :

- l'orientation sur la production (3 questions);
- le contrôle du travail (5 questions);
- la facilitation du travail et la fixation des buts (3 questions);
- la facilitation du travail et la résolution des problèmes (2 questions);
- la facilitation du travail et les relations de subordination (7 questions);
- les biais (2 questions);
- la participation (2 questions);
- la centralisation des décisions (2 questions).

Les réponses sont enregistrées sur une dimension de 7 points (de 1 à 7) et les valeurs significatives affectées aux items constituent les scores de chaque sous-échelle (voir questionnaire en annexe 3).

Conformément à nos objectifs de recherche, le MOAQ a été adapté pour collecter les données sur l'atteinte des résultats, le niveau de contrôle que les supérieurs exercent sur le travail de leurs subordonnés, les moyens déployés par les supérieurs pour faciliter l'atteinte des objectifs et la résolution des problèmes, la nature des relations supérieurs-subordonnés, la nature du processus de prise de décision, les biais et la considération qu'ont les supérieurs pour les subordonnés, la confiance des subordonnés vis-à-vis de leur supérieurs et partant, le degré de participation des subordonnés aux prises de décisions.

2. Validité et fiabilité du MOAQ

Une comparaison de la structure du questionnaire avec celles des variables liées aux objectifs et à la participation montre une adéquation entre l'instrument de mesure et nos variables. En effet, les huit aspects du questionnaire sont propres à mesurer les variables en cause, surtout celles liées à la participation.

Administré sur un échantillon de plus de 400 employés (Cook et al., 1981: 245-246), les 8 rubriques du questionnaire ont révélé respectivement un coefficient alpha de fidélité interne de 0.86 pour l'orientation sur la production, 0.87 pour le contrôle du travail, 0.82 pour la facilitation du travail et la détermination des objectifs, 0.83 pour la facilitation du travail et les relations de subordination, 0.77 pour les biais, 0.89 en ce qui concerne la considération, 0.76 pour la participation et 0.81 pour la centralisation des décisions.

Cook et al. notent également que les corrélations internes présentées dans la publication originale de l'instrument, font voir clairement le chevauchement considérable qui existe entre les sous-échelles. À ce titre, ils prennent en exemple le cas des trois formes de facilitation du travail qui ont une corrélation interne de 0.65, 0.76 et 0.73. De plus, chacune d'elle est corrélée avec le contrôle du travail, dans les proportions ci-après: 0.75, 0.71 et 0.79.

Une autre illustration du chevauchement réside dans la corrélation de 0.69, enregistrée entre la considération et la participation.

Au regard des informations ci-dessus mentionnées quant au chevauchement des différents items ou groupes d'items, nous avons jugé opportun d'alléger la forme du MOAQ que nous avons utilisé dans notre recherche.

Dans cette perspective, nous avons supprimé les items portant sur la facilitation du travail et la détermination des objectifs. Cela, d'autant plus que cet aspect est pris en compte sous la rubrique «feed-back sur l'effort lié aux objectifs» du Task-Goal Attributes que nous avons décrit précédemment. Nous avons supprimé également les items portant sur la centralisation des décisions, qui du reste est traitée au niveau de l'indice de distance hiérarchique du questionnaire développé par Bollinger et Hofstede, lequel questionnaire est présenté dans la sous-section suivante.

Ces modifications sont nécessaires et possibles dans la mesure où, comme le rapportent Cook et al. (1981: 246), les auteurs du MOAQ admettent qu'une forme réduite du module 5 peut être utilisée efficacement dans de nombreuses situations.

En d'autres termes, les auteurs reconnaissent à la forme réduite du MOAQ la même validité et la même fidélité qu'ils attribuent à la forme exhaustive du questionnaire.

C. Le questionnaire sur les quatre dimensions culturelles de Bollinger et Hofstede

1. Description

La version originale du questionnaire sur les quatre dimensions culturelles remonte à l'enquête internationale réalisée entre 1967 et 1973 par Geert Hofstede, pour mesurer les valeurs nationales des pays impliqués dans la recherche (Bollinger et Hofstede, 1987: 53).

Le questionnaire de 1967 comprend 183 items et c'est à l'issue d'une prestigieuse enquête impliquant 40 pays que Hofstede identifia en 1980, les quatre dimensions culturelles que sont: la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme versus collectivisme et la masculinité versus féminité (Hofstede, 1983).

Notons à titre de rappel que ces quatre dimensions culturelles sont décrites plus haut en tant que concepts théoriques (voir pp.66-69). Maintenant il s'agit de les présenter comme instruments de mesure et en donner les modes de calculs (voir annexe 6, pp. lxxiv-lxxvi).

a. La distance hiérarchique

Selon Bollinger et Hofstede (1987: 82), la distance hiérarchique se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef car sa représentation mentale de l'autorité du supérieur va déterminer son comportement. La mesure qui résulte de cette opération s'appelle, l'*indice de distance hiérarchique* (Hofstede, 1983) et s'obtient par le biais de trois items. Les réponses à ces items sont exprimées sur une échelle de 4 points (de 1 à 4), en ce qui concerne la première question et une échelle de 5 points (de 1 à 5) pour ce qui est des deux autres questions. Les scores obtenus à partir de chaque item sont ensuite combinés selon la formule étalonnée ci-après :

Distance hiérarchique = 135 - a + b - 25c ; où la constante 135 a été ajoutée pour obtenir un indice de valeur compris entre zéro et cent dix. Le coefficient 25 est affecté au score de la troisième question pour qu'il soit comparable avec les scores des deux autres questions qui sont exprimés en pourcentages (voir annexe 6, pp.lxxiv).

La variable "a" correspond au pourcentage des réponses relatives au chef No.3 de la question C1. La variable "b" représente le pourcentage de ceux qui préfèrent le chef No.1, plus le pourcentage de ceux qui préfèrent le chef No.2 de la question C2. La variable "c" représente le score moyen des réponses à la question C3.

Avec l'indice de distance hiérarchique, nous avons collecté les données sur la perception des travailleurs de l'IT vis-à-vis de la direction et sur leurs désirs en ce qui concerne le style de leadership.

b. Le contrôle de l'incertitude

La mesure du contrôle de l'incertitude prend la dénomination d'*indice de contrôle de l'incertitude* qui s'obtient par l'entremise de trois questions dont les réponses sont enregistrées sur une échelle de 5 points (de 1 à 5) pour deux questions, tandis que la troisième question offre une échelle de 4 points (de 1 à 4).

Au moyen des différents scores, l'indice de contrôle de l'incertitude se calcule comme l'indique la formule étalonnée suivante : Contrôle de l'incertitude = 300 - 40a - b - 30c.

Selon Bollinger et Hofstede (1987: 252), le chiffre constant de 300 permet d'avoir des indices qui se situent entre 0 et 120. Les coefficients 40 et 30 sont respectivement affectés aux scores des questions C4 et C6 pour qu'ils soient comparables au score de la question C5 qui est exprimé en pourcentage.

Les variables "a" et "c" correspondent respectivement aux scores moyens des réponses aux questions C4 et C6. Ces scores moyens sont calculés selon la même méthode utilisée pour calculer le score moyen de la variable "c" de la dimension «distance hiérarchique». Quant à la variable " b", elle représente le pourcentage de ceux qui ont répondu «deux ans ou plus», plus le pourcentage de ceux qui ont répondu «de deux à cinq ans» à la question C5 (voir annexe 6, p.lxxv).

Avec l'indice de contrôle, il est possible de recueillir des données sur le degré de tolérance des individus travaillant pour une institution et sur leur niveau d'engagement ou d'adhésion aux règles institutionnelles.

c. L'individualisme versus collectivisme

Sur la base des différents éléments caractéristiques de la dimension *individualisme versus collectivisme*, Bollinger et Hofstede proposent quatre questions pour mesurer l' *indice d'individualisme versus collectivisme*. Les réponses sont calculées sur une échelle de cinq points (de 1 à 5), allant de la très grande importance à la très petite importance. La formule utilisée par les auteurs pour le calcul de l'indice d'individualisme dans le cadre de l'enquête Hermès nous permet d'adapter à notre étude ce qui suit:

$$\underline{\text{Individualisme} = 76 (C9) - 43 (C10) + 30(C8) - 27(C7) - 29.}$$

Dans cette formule les valeurs C7, C8, C9 et C10 correspondent aux scores moyens des items de la dimension "individualisme versus collectivisme". La constante 29 ainsi que les coefficients 76, 43 et 30 sont impliqués dans le calcul de l'indice, d'après les auteurs, pour effectuer des comparaisons équitables entre les items. L'échelle d'individualisme va de 0 (mentalité communautaire) à 100 (mentalité individualiste).

En ce qui nous concerne, il s'est agit de collecter par le biais des items, les informations sur l'importance que les gens accordent aux différents aspects de leur travail et sur les valeurs désirées comme l'esprit individualiste ou collectiviste des employés.

d. La masculinité versus féminité

La mesure de cette dimension culturelle, appelée *indice de masculinité versus féminité*, se fait par l'administration de quatre questions dont les réponses sont enregistrées sur une échelle de 5 points (de 1 à 5), allant de la très grande importance à la très petite importance. Les scores obtenus à partir de chaque item sont combinés selon la formule que nous avons adaptée comme suit: Masculinité = 6(C8) - 66(C117) + 36(C13) - 39(C14) + 76.

Dans la formule ci-dessus, les valeurs C8, C11, C13 et C14 représentent les scores moyens des questions de la dimension «masculinité versus féminité ».

Tout comme dans les précédents calculs, la constante 76 et les coefficients 6, 36, 39 et 66 sont impliqués dans le mode de calcul pour des raisons d'homologation. L'échelle de masculinité va de 0 (mentalité féminine) à 100 (mentalité masculine).

Dans notre recherche, les questions de cette dimension culturelle nous ont permis de collecter les données sur le travail idéal des employés et sur leurs attentes.

2. Validité et fiabilité de l'instrument

L'utilisation de la forme initiale du questionnaire par Hofstede et ses collaborateurs en 1966 et 1967; par Hofstede (1977; 1979; 1980; 1983) et récemment de la forme réduite par Bollinger et Hofstede (1987), ont révélé sa capacité à mesurer les perceptions relatives au régime organisationnel tel la présence ou l'absence de consultation du subordonné par le supérieur. Ces utilisations ont révélé également sa capacité à mesurer les valeurs et les croyances, sa validité dans la mesure du degré de satisfaction et de participation au travail et sa capacité à mesurer les buts personnels.

Tout ce qui précède témoigne que l'instrument de mesure est bien approprié à notre étude, en ce sens que nous avons prévu mesurer les mêmes éléments.

La fiabilité de l'instrument a été prouvée par l'étude longitudinale de Hofstede et ses collaborateurs de 1966 à 1967, par des études transversales de Hofstede (1975b; 1976; 1976b; 1977; 1979; 1980; 1983), de Bollinger et Hofstede (1987); études menées simultanément dans plusieurs pays d'Afrique, d'Amérique, d'Asie et d'Europe.

Pris isolément dans leur ensemble, les indices des quatre dimensions culturelles présentent des intercorrélations et des corrélations internes significatives (Hofstede, 1983; 1987).

Ainsi, les coefficients de corrélation internes se situent respectivement, entre 0.54 et 0.67 pour l'indice de distance hiérarchique, entre 0.40 et 0.59 pour l'indice de contrôle de l'incertitude, entre 0.46 et 0.86 pour l'indice d'individualisme, entre 0.48 et 0.69 pour le quatrième indice, c'est-à-dire celui de masculinité.

Quant aux corrélations significatives entre les quatre éléments culturels, elles sont de 0.52 et 0.23 entre la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude; de -0.68 et -0.32 entre la distance hiérarchique et l'individualisme; de -0.33 et -0.51 entre le contrôle de l'incertitude et l'individualisme; de -0.39 et 0.43 entre le contrôle de l'incertitude et la masculinité (voir tableau 2, p.128).

Bollinger et Hofstede (1987: 161) signalent qu'il existe également des corrélations significatives entre les scores de l'enquête Hermès et ceux d'autres enquêtes similaires de sources extérieures (voir tableau 3, p.130).

En jetant un coup d'œil sur le tableau 3, on peut retenir ce qui suit :

- les coefficients de corrélations entre l'enquête Hermès et l'étude de Haire et al. (1966) sont de 0.54 pour la distance hiérarchique et l'aptitude au commandement; de 0.49, 0.63 et 0.48 entre individualisme d'une part et l'aptitude au commandement, le partage de l'information, la participation d'autre part;
- une autre étude de Haire et al. (1966), présente une corrélation de 0.60 entre l'autonomie et l'individualisme;
- l'enquête Gordon Etudiants (1976) possède une corrélation de 0.68 avec Hermès aux niveaux du soutien et de l'individualisme;

Tableau 2

Les indices de corrélations entre
les quatre éléments culturels

CROISEMENTS	Pour 53 pays et régions	Pour 34 pays et régions pauvres	Pour 19 pays riches
Distance hiérarchique X contrôle de l'incertitude	.23*	-.12	.52*
Distance hiérarchique X individualisme	-.68***	-.32*	.16
Distance hiérarchique X masculinité	.06	.18	.16
Contrôle de l'incertitude X individualisme	-.33**	-.15	-.51*
Contrôle de l'incertitude X masculinité	-.03	-.39*	.43*
Individualisme X masculinité	.08	.21	-.16

* Significatif au niveau 0,05.

** Significatif au niveau 0,01.

*** Significatif au niveau 0,001.

SOURCE : Bollinger et Hofstede (1987)¹

¹ Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes?
Les éditions d'organisation. P.161.

- le coefficient de corrélation entre l'enquête Hofstede IMEDE (1974) et l'enquête Hermès est de 0.79 avec la distance hiérarchique;
- les coefficients de corrélations sont de 0.76 et 0.84 entre l'enquête Bass IRGOM managers et Hermès, en ce qui concerne l'individualisme et la masculinité;
- l'enquête de Laurent (1978), possède quant à elle des corrélations de 0.61 et 0.78 en ce qui concerne la clarté de la hiérarchie et la distance hiérarchique, en plus du contrôle de l'incertitude;
- enfin, l'enquête de Bass et Francke (1972), sur la franchise contre la discrétion et celle de Morris (1956), sur le plaisir contre le devoir, ont enregistré respectivement des corrélations de 0.91 et 0.73 avec l'indice d'individualisme;

Bollinger et Hofstede soulignent qu'en plus des corrélations avec les scores extérieurs à l'enquête Hermès, il existe aussi des corrélations significatives entre les quatre dimensions culturelles et certains aspects du travail. Citons par exemple la corrélation 0.94 entre l'indice de distance hiérarchique et le niveau du poste occupé. Comme autres exemples, citons la corrélation 0.56 entre l'indice de masculinité et le niveau d'étude, la corrélation 0.84 entre la masculinité et le facteur «assurance-service», la corrélation 0.76 entre l'individualisme et le facteur «hédonisme-habilité».

Une analyse statistique des scores des facteurs d'anxiété, calculés par Lynn et Hampson (1975: voir Bollinger et Hofstede, 1987: 166), note une forte corrélation avec l'indice de contrôle de l'incertitude ($\rho = .73$). Les auteurs concluent que cette haute corrélation de l'indice de contrôle de l'incertitude et de l'anxiété est encourageante, pour la validité des données de l'enquête Hermès en général et de l'indice de contrôle de l'incertitude en particulier.

Au terme de notre tour d'horizon sur les caractéristiques de l'instrument de mesure, nous pouvons affirmer sans risque de nous tromper, que les quatre dimensions culturelles constituent un instrument fiable pour mesurer les valeurs, les croyances, la participation, les attitudes et les comportements. Ce qui nous rassure quant à son utilisation dans notre recherche.

Tableau 3

Résumé des corrélations significatives des scores d'Hermès
avec d'autres enquêtes provenant de sources extérieures

SUJETS D'ENQUÊTE (ECHANTILLONS ETROITS)	Nombre De Pays	Corrélation d'ordre zéro			
		DIST.	INCER.	INDIV.	MASC.
Haire et al. (1966) - aptitude au commandement - partage de l'information - participation	19	.54**		.49* .63** .48*	
Haire et al. (1966) - autonomie	14	-.46*	-.55*	.60*	
Gordon ETUDIANTS (1976) - soutien - reconnaissance	17	-.70*		.68***	.50*
Hofstede IMEDE(1974) - reconnaissance contre indépendance - homme de décision contre homme de bon sens	14	.79***	-.50*		
Bass IRGOPM managers - hédonisme contre habileté - autoritarisme contre service	12	-.66**		.76***	.84**
Laurent (1978) - clarté de la hiérarchie	10	.61*	.78*		
Bass & Franke(1972) - franchise contre discrétion	6			.91**	
Morris (1956) - plaisir contre devoir	6			.73*	

SOURCE : Bollinger et Hofstede (1987: 161)¹

¹ Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?
Éditions d'organisation.

Cependant, il faut adapter l'instrument (tous les autres aussi) au contexte du Burkina Faso en général et au cadre de l'Institut Tounko en particulier.

Adaptation des instruments de mesure au contexte du Burkina Faso pré-test et administration

Adaptation des instruments

Deux des instruments de mesure que nous avons utilisés dans notre recherche ont été conçus originellement en anglais. Ce sont le Task-Goal Attributes et le Michigan Organizational Assessment Questionnaire. Nous avons dû effectuer une traduction des questionnaires en Français puisque notre milieu d'étude est francophone. Nous avons ensuite soumis les versions anglaise et française à l'appréciation de cinq professeurs de la Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université de Montréal, pour vérifier la traduction et suggérer des modifications.

La version française corrigée des deux questionnaires, en plus du questionnaire sur les quatre dimensions culturelles ont été soumis à l'appréciation de 10 fonctionnaires de l'État burkinabé en étude au Canada, pour juger de leur adéquation sémantique au contexte socioprofessionnel du Burkina Faso.

Les critères qui ont présidé au choix de ces personnes sont les critères d'expertise recommandés par certains auteurs (Babbie, 1973; Bailey, 1987; Best et Kahn, 1989; ChadWick, Bahr et Albrecht, 1984; Seltiz, Wrightsman et Cook, 1977: voir Nedecki, 1991). Ces critères sont les suivants :

- l'appartenance professionnelle: les personnes sollicitées ont travaillé au Burkina Faso, soit dans une administration publique (5 personnes), soit dans une institution éducative publique en tant qu'enseignant (5 personnes);
- l'expérience professionnelle : les fonctionnaires ont en moyenne six années d'expérience effective dans une institution du Burkina Faso;
- le niveau intellectuel: chacun des juges est titulaire d'au moins un diplôme collégial et prépare soit un baccalauréat, soit une maîtrise ou un doctorat;

- la connaissance du milieu d'étude: parmi les 10 juges, deux ont déjà enseigné dans l'institution qui nous intéresse, trois ont enseigné plus de six ans dans une institution éducative universitaire.

Les cinq autres personnes n'ont jamais travaillé dans une institution éducative mais leur expérience de travail leur confère une certaine connaissance du milieu de travail burkinabé, qui est sensiblement le même au niveau des établissements publics.

Après avoir pris connaissance des trois questionnaires, les juges ont fait des commentaires et des suggestions relatives à la sémantique et à la syntaxe. Ainsi, certaines questions jugées complexes dans leur tournure ont été reformulées mais dans le respect de leur contenu de fond. À titre d'exemple, nous mentionnons ci-dessous deux projets de questions et leurs reformulations :

- au lieu de : *«Quelle importance a pour vous le fait d'avoir de bonnes chances d'accéder à des postes d'un niveau plus élevé?»*

*écrire plutôt: *«Quelle importance a pour vous le fait d'avoir la chance d'accéder à un poste de niveau plus élevé par rapport à celui que vous occupez actuellement?»*

- au lieu de : *«Il y a une atmosphère de haute compétitivité entre mes pairs et moi, en ce qui concerne l'atteinte des objectifs de nos travaux respectifs; nous voulons tous mieux faire dans l'atteinte de nos objectifs, plus que quiconque»*

*écrire plutôt: *«Il existe beaucoup de compétitivité entre mes collègues et moi en ce qui concerne l'atteinte des objectifs de nos tâches respectives; nous voulons tous faire mieux que les autres».*

Outre les propositions de reformulations, les juges ont émis des réserves par rapport aux questions qui demandent aux subordonnés de se prononcer sur la compétence et les biais de leurs supérieurs. Il pensent que les répondants peuvent ne pas exprimer leur vrai point de vue, compte tenu de la «*gêne culturelle*» qui existe en milieu de travail burkinabé et qui constitue un obstacle aux critiques, mêmes constructives. Prenant en compte cette remarque, nous avons purement et simplement supprimé cet item.

Prétest des instruments de mesure

A. Le questionnaire d'entrevue

Avant même de commencer les enquêtes à l'IT, nous avons effectué un test de nos questionnaires d'entrevue (voir annexe 4), auprès de trois directions d'établissements post-secondaires du Burkina Faso.

Les critères de base qui ont porté le choix sur ces directions, c'est qu'elles relèvent d'établissements publics de formation professionnelle et que ces établissements assurent la formation des formateurs. En d'autres termes, ce sont des institutions éducatives au même titre que l'Institut Tounko notre milieu de recherche.

Pour une adéquation du questionnaire aux besoins de la cause, nous avons remplacé la dénomination IT, par les noms correspondants aux établissements qui devraient être soumis au pré-test.

À la fin de ces entrevues d'essai, nous avons su que les questions sont compréhensibles par les répondants et qu'elles rencontrent nos attentes, c'est-à-dire qu'elles nous permettent d'obtenir des réponses qui laissent augurer un début de résolution de nos questions de recherche. C'est alors que nous avons procédé à un dernier aménagement du questionnaire pour l'administrer à l'IT.

B. Le questionnaire d'enquête écrite

À ce niveau, nous avons sollicité une fois de plus, le concours des fonctionnaires burkinabé en formation dans les universités canadiennes. Cependant, nous avons tenu à ce que ces répondants soient différents des dix juges que nous avons sollicités pour l'adaptation de notre questionnaire.

Pour sélectionner nos répondants, nous avons retenu le critère ci-après: avoir travaillé au Burkina Faso dans une institution éducative en tant qu'enseignant et/ou administratif. Par souci de concordance entre l'échantillon du prétest et l'échantillon à l'étude, nous avons sollicité la participation de certains agents de l'ambassade du Burkina Faso à Ottawa.

Les répondants étaient invités à remplir le questionnaire et formuler d'éventuelles remarques sur la compréhension des questions. Pour garantir un taux de réponse élevé, nous avons remis à main propre un exemplaire du questionnaire à chaque répondant et nous sommes passés

les récupérer dans des délais de leur convenance que nous avons trouvé raisonnables. Cette formule nous a valu un taux de réponse de 90%.

Comme nous n'avons enregistré aucun commentaire sur le questionnaire, cela nous a laissé présager son intelligibilité auprès de l'échantillon à l'étude et nous a rassuré par la même occasion, d'une bonne adaptation des instruments choisis.

Administration de l'entrevue et du questionnaire

Il convient de rappeler en préalable, que nous avons obtenu les autorisations officielles nécessaires pour mener notre recherche à l'Institut Tounko de Ouagadougou.

Il faut souligner aussi que nous avons bénéficié de l'aide d'une personne-ressource, un professeur permanent de l'IT. Ce dernier a facilité surtout les contacts avec les enseignants, comme cela a été lors de notre enquête préliminaire.

Dans notre démarche, nous avons administré dans un premier temps le questionnaire d'entrevue, d'une durée maximale de 30 minutes par répondant. Quelques jours avant les séances d'entrevues, nous avons remis les questions aux sujets qui ont accepté volontairement de participer à notre étude et sans contrepartie financière. Les entrevues ont été enregistrées sur bande magnétique pour réduire les pertes d'information et faciliter une révision des données. Selon la convenance des sujets, nous avons réalisé ces entrevues dans un lieu de leur choix, tout en veillant à ce que les conditions d'entrevue soient acceptables.

Dans certains cas, nous avons fait des entrevues de contrôle, soit pour éclaircir certains points, soit pour compléter les informations, ou encore pour obtenir des données sur les questions pour lesquelles il n'y en a pas eu. En clair, comme l'écrit Van Der Maren (1990), il s'agit d'établir la validité phénoménologique de notre matériel.

En ce qui concerne l'administration du questionnaire écrit, nous avons remis les exemplaires aux sujets par le procédé de "main à main". La récupération a été faite également de la même manière. Nous avons pu procéder de la sorte, parce que nous avons débuté la collecte des

données par une période de consultation documentaire et d'observation participante dans le but de nous faire «réintégrer» dans le milieu.

Afin de réaliser une meilleure coordination et un bon déroulement des activités, nous avons élaboré un échéancier s'étalant sur six mois.

Méthodes de traitement des données

Traitement des données quantitatives

Nous avons soumis les données numériques de notre étude au traitement informatique du logiciel SPSS version 6.0 pour PC. La quasi-totalité des méthodes de calcul auxquelles nous avons eu recours, sont celles de la statistique paramétrique, utilisée quand le nombre «N» d'éléments qui constituent l'échantillon est supérieur à trente. Toutefois, certains calculs complémentaires (cas où $N \leq 30$) ont nécessité l'approche de la statistique non-paramétrique.

Il convient de souligner que certains calculs comme ceux des indices culturels de Bollinger et Hofstede (1987) ont été fait manuellement, en raison de l'étalonnage des formules de calcul élaborées par les auteurs.

A. Le traitement par la statistique paramétrique

1. Le coefficient alpha de Cronbach

En préalable à tout calcul, nous avons pensé utile de réévaluer la fidélité de nos instruments de mesure en effectuant le test statistique alpha de Cronbach (α).

L'utilisation de cet estimateur de fiabilité plutôt qu'un autre, tient à deux raisons fondamentales. La première, c'est que le coefficient alpha de Cronbach permet d'évaluer la fiabilité des éléments pris isolément (Contandriopoulos et al., 1990). La seconde raison, c'est que le coefficient alpha est fonction principalement des corrélations qui existent entre les éléments de l'instrument de mesure (Contandriopoulos et al. op. cit, p.106). Il résulte de ces considérations que plus les éléments sont corrélés, plus le coefficient alpha est grand. C'est dire en définitive que le

coefficient alpha nous permet, non seulement d'évaluer la fidélité de nos instruments mais aussi d'apprécier les corrélations qui existent entre les différents éléments qui les constituent.

Le test statistique de consistance interne alpha de Cronbach, donne respectivement pour le TGA, le MOAQ et les quatre dimensions culturelles, les coefficients alpha (α) suivants : 0,68; 0,93; et 0,63.

Certains auteurs comme Contandriopoulos et al. (1990), soulignent que dans les recherches en sciences sociales, quand le coefficient alpha est égal ou supérieur à 0,60 cela signifie que l'instrument de mesure a une consistance interne forte. Nous pouvons alors affirmer que nos trois instruments de mesure ont une consistance interne forte et une fidélité appréciable.

Ce qui précède, révèle également l'existence de corrélations entre les éléments constitutifs de chaque instrument. En dernière analyse, il faut souligner que ces différents coefficients de consistance impliquent que les instruments utilisés mesurent bien les multiples facettes du phénomène étudié.

2. La distribution des réponses

La distribution des données suppose une répartition des fréquences et le calcul des pourcentages susceptibles de fournir beaucoup d'informations pertinentes sur notre objet d'étude. Cependant, pour une analyse plus approfondie des données, nous avons mis en évidence les paramètres de distribution (Guitton, 1976: 106-149). Ils regroupent les paramètres de position (moyenne arithmétique, médiane et mode) et les paramètres de dispersion (écart-type, variance et covariance).

La connaissance de ces paramètres nous permet d'explicitier les caractéristiques de l'objet à l'étude, de façon plus détaillée.

3. Les corrélations entre les variables

Le calcul des corrélations entre les différentes variables doit se faire en fonction de nos questions de recherche et nous permettre d'établir des matrices de corrélations entre les items de chaque questionnaire et entre les trois questionnaires. Nous pouvons également construire si

nécessaire, des tableaux croisés pour voir comment les variables s'expriment et se comportent les unes par rapport aux autres.

B. Le traitement par la statistique non-paramétrique

Les méthodes d'analyses empruntées à la statistique non-paramétrique servent à compléter notre traitement des données quantitatives, au moment où nous procédons à des analyses factorielles et comparatives à partir des sous-groupes de notre échantillon d'étude.

Ces opérations impliquent autant les données socio-démographiques que les variables liées à la participation, celles liées aux objectifs et les variables culturelles.

Les résultats issus de tous les traitements statistiques sont présentés et interprétés dans le prochain chapitre sous forme de tableaux de répartition de fréquences, de moyennes et de corrélations.

Le traitement des données qualitatives

A. Le choix de la méthode d'analyse

L'utilisation d'une méthode d'analyse de données est sans aucun doute liée aux objectifs poursuivis par la recherche. Notre étude vise à mesurer la détermination et l'atteinte des objectifs de travail, à mesurer la perception que les subordonnés ont vis-à-vis de leur supérieur et mesurer l'impact de la culture des employés de l'IT sur leur participation au travail. C'est pourquoi notre questionnaire d'entrevue est constitué de questions précises mais ouvertes, permettant ainsi aux répondants de verbaliser les informations qu'ils peuvent nous fournir. Pour permettre une analyse exhaustive et profonde de ces données, il nous faut choisir une méthode offrant suffisamment de flexibilité. À cet égard, l'analyse de contenu est susceptible d'être la meilleure méthode capable de répondre aux objectifs spécifiques de la recherche.

B. L'analyse de contenu

La diversité de définitions qui caractérise l'analyse de contenu tient aux différentes conceptions de la recherche, aux types très variés de matériel recueilli et aux objectifs poursuivis par l'analyse de contenu elle-même (L'Ecuyer, 1990).

En raison de cette diversité, il n'est pas surprenant d'observer différentes tendances, des traits communs et même des oppositions sur lesquels nous n'allons pas nous attarder, puisque cela ne constitue pas l'objet de notre propos.

Les premiers auteurs qui ont défini l'analyse de contenu, la considèrent soit comme la «*sémantique statistique des discours politiques*» (Kaplan, 1943: voir l'Ecuyer, 1990: 7), soit comme une technique de classification de matériel verbal ou écrit, reposant sur les jugements d'un ou de plusieurs analystes à partir de règles explicitement formulées (Janis, 1949). Certains auteurs l'assimilent à une technique développée pour arriver à la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste d'une communication (Berelson, 1952), ou de toute conduite symbolique (Cartwright, 1953).

Enfin, Holsti (1968: voir l'Ecuyer, 1990 : 7) dit de l'analyse de contenu qu'elle est une méthode de recherche à buts multiples, développée spécifiquement pour explorer un large éventail de problèmes dans lesquels le contenu de la communication sert de base à l'inférence.

La trame de ces définitions réside dans l'importance quasi absolue accordée à la quantification des éléments d'analyse. Ce qui n'est pas le cas au niveau des plus récentes définitions de l'analyse de contenu. En effet, l'Ecuyer (1990 : 8), écrit que pour d'Unrug (1974), la méthode d'analyse de contenu consiste en un «*ensemble de techniques*» d'exploration de documents, utilisées en sciences humaines, [...] consistant à mettre sous forme de fiche, les principaux concepts utilisés ou les principaux thèmes abordés dans un texte scientifique, [...] possédant une signification ou un «*contenu*» sémantique.

L'auteur poursuit en écrivant que pour Mucchielli (1974), la méthode constitue essentiellement la recherche de la signification ou du «*signifié*» dans un texte, et que Giorgi (1975a) désigne comme la recherche de la signification de la situation, telle qu'elle existe pour le sujet.

L'Écuyer rapporte encore que pour Clapier-Valladon (1980a), cette approche est à la recherche de la signification du matériel recueilli et qu'elle doit aller au-delà de la seule analyse statistique.

Il ressort de ces définitions plus récentes, que l'accent est beaucoup mis sur l'aspect qualitatif de l'analyse de contenu. Que se soient les définitions à tendance quantitative ou celles à tendance qualitative, elles contribuent toutes à révéler les caractéristiques fondamentales de l'analyse de contenu qui sont: objective et méthodique, exhaustive et systématique, quantitative et qualitative, générative ou inférentielle (l'Écuyer, 1990: 9 -13).

1. Objective et méthodique

Pour être crédible, l'analyse de contenu doit partir de règles explicites formulées dont l'utilisation par deux personnes différentes permet d'aboutir aux mêmes conclusions (l'Écuyer, 1990); d'où l'objectivité de la méthode.

En ce qui concerne le caractère méthodique de l'analyse de contenu, il se justifie par le fait que cette méthode est un processus de trois flux d'activités: condensation des données, présentation des données, élaboration et vérification des conclusions (Huberman et Miles, 1991: 43-38).

La condensation qui consiste à sélectionner, centrer, simplifier et transformer les données recueillies, débute au même moment où le chercheur décide quel cadre conceptuel, quels sites, quelles questions de recherche et quels modes de recueil de données il va choisir (Huberman et Miles, op. cit. p.35).

La seconde activité consacrée à la présentation des données en un «*format de présentation*», comme le désignent Huberman et Miles, consiste en un assemblage organisé d'informations qui permet de tirer des conclusions. Le format peut être un texte narratif ou un ensemble de graphiques, matrices, diagrammes et de tableaux.

La troisième et dernière activité se fait en deux temps: l'élaboration des conclusions et la vérification des conclusions. Le temps de l'élaboration correspond au moment où l'analyste décide du sens des choses, au moment où il note les régularités, les explications, les configurations possibles, les flux de causalité et les propositions. Ensuite vient le temps de vérification des

conclusions, qui se fait selon Huberman et Miles, au fur et à mesure du travail de l'analyste, soit par des retours rapides aux notes de terrain, soit par la recherche de «consensus intersubjectif» entre collègues. En d'autres termes, il s'agit de tester la validité des significations qui se dégagent des données.

Notons en conclusion que ces trois flux d'activités s'entrelacent tout au long du processus de l'analyse. Ceci réfère au modèle interactif développé par Huberman et Miles (1991 : 37).

2. Exhaustivité

Mucchielli (1974) et l'Ecuyer (1990), estiment que l'analyse de contenu doit être exhaustive. Ce qui implique la prise en compte de tout le matériel recueilli aux fins de l'analyse. Van Der Maren (1990), suggère plutôt qu'il faut séparer l'information du bruit et des éléments redondants pour pouvoir mettre en évidence la signification de cette information.

En pareille situation, nous pensons qu'il est judicieux d'observer les deux propositions au sens où Holsti (1968) écrit: « *l'inclusion et l'exclusion d'un contenu ou de catégories doivent se faire en fonction de critères de sélection...* ».

De façon plus concrète et spécifique, Clapier-Valladon (1980a) suggère que dans une étude exploratoire comme la nôtre, il faut se garder de rejeter systématiquement ce qui semble accessoire à un discours pour ne privilégier que ce qui s'insère de façon logique dans les catégories. Il préconise alors d'extraire du discours ses éléments accessoires et de les conserver pour un examen ultérieur éventuel.

3. Analyse quantitative ou qualitative

Le fort ancrage de la méthode d'analyse quantitative dans la pratique de traitement des données, peut amener certains chercheurs, même étant en face de données qualitatives, à se poser la question de savoir s'il leur faut une analyse quantitative ou une analyse qualitative des données.

Cette controverse oppose ceux pour qui l'analyse de contenu doit déboucher nécessairement sur des calculs statistiques (Lasswell, Lerner et Pool, 1952; Mucchielli, 1974), à ceux qui refusent la réduction des phénomènes psychologiques à la seule entité mathématique (Bardin, 1977; Giorgi, 1975a; Clapier-Valladon, 1980a; Holsti, 1968; l'Ecuyer, 1990).

Dans sa réflexion sur «*les raisons d'être, la place mutuelle des analyses quantitative et qualitative*», l'Ecuyer (1990: 33-34) souligne qu'en raison de l'abondance du matériel recueilli, une schématisation sous quelques entités mathématiques rend de précieux services dont la protection du chercheur contre l'égarement. Berelson (1952 : voir L'Ecuyer, op. cit) suggère pour sa part, qu'une analyse quantitative n'est pas nécessaire si les catégories visent une description générale, plutôt qu'une description détaillée du phénomène étudié.

Au regard de tout ce qui précède, nous entendons effectuer une analyse qualitative, dans la mesure où notre échantillon est de vingt sujets et que notre étude est de nature exploratoire.

Un autre argument qui justifie davantage notre choix, c'est qu'en plus des entrevues, nous avons utilisé certains instruments de collecte qui nous ont fourni rien que des données quantitatives, et d'autres instruments qui nous ont fourni des données qualitatives, comme des données quantitatives. Nous avons alors prévu effectuer des comparaisons entre les données quantitatives et les données issues des entrevues, l'analyse qualitative servant ainsi à compléter et contre-valider l'analyse de nos données quantitatives. Toutes ces opérations sont réalisées par le procédé de triangulation¹.

4. Génération ou inférentielle

Toute analyse de contenu doit avoir une pertinence théorique (Holsti, 1968), c'est-à-dire permettre le passage d'une simple description des contenus à leur interprétation. C'est ce que Bardin (1977) désigne par «*inférence*».

Outre l'inférence de connaissances, l'analyse de contenu conduit avant tout à générer des données susceptibles de favoriser l'élaboration d'hypothèses qui concourent, soit à comprendre davantage le phénomène étudié, soit à collecter de nouvelles données à l'instar de nouvelles

¹ Terme utilisé surtout en navigation aérienne. Pour déterminer la distance par rapport à un point inconnu, le pilote choisit deux points accessibles et mesure la position du troisième point, à partir des deux points de base. Plus ces derniers sont éloignés, plus le résultat sera précis. En se référant au procédé de triangulation, Bollinger et Hofstede (1987: 37), recommandent l'utilisation d'au moins deux approches de mesure différentes en sciences sociales.

recherches, le plus souvent consécutives aux recherches exploratoires, faisant office d'études préalables.

Si la nature exploratoire de notre recherche nous impose le choix d'une analyse de contenu générative d'hypothèses, cela n'exclut pas outre mesure le fait d'approfondir notre analyse, en vue de permettre l'inférence de connaissances nouvelles susceptibles de renforcer, non seulement la théorie de base de la GPPO mais aussi la théorie qui sous-tend les approches culturelles de management.

C. Conditions requises par l'analyse de contenu

Pour conduire à bon port une analyse de contenu, il faut non seulement en connaître les caractéristiques essentielles que nous avons décrit dans la section précédente, mais aussi savoir quelles sont les conditions à remplir, lesquelles conditions peuvent être regroupées en deux points: les conditions lointaines et les conditions immédiates (l'Écuyer, 1990).

Les conditions lointaines sont celles qui précèdent l'analyse de contenu. Elles ont trait à l'identification du phénomène que le chercheur entend étudier, au choix de la méthode qu'il compte utiliser et à la collecte des données.

À travers ces différentes étapes, le chercheur doit préciser et expliciter autant que possible ses questions de recherche, choisir la méthode d'exploration qui permet d'atteindre les objectifs de la recherche et répondre le mieux aux questions qu'il s'est posées au départ (l'Écuyer, 1990 : 44).

Quant à la collecte des données, elle découle des objectifs et surtout du type d'approche, suggérant ainsi au chercheur la marche à suivre pour une bonne expérimentation.

Les conditions immédiates dont fait état l'Écuyer, se résument à celles explicitées par Mucchielli (1979:28-38; voir l'Écuyer, 1990 : 46-50). Elles se regroupent en deux catégories principales; celles liées au codeur, c'est-à-dire à sa compréhension exacte du "sens objectif" des données et celles liées au processus même du codage et à la pertinence des catégories.

La compréhension du sens objectif du phénomène suppose que le codeur transcrive ce que le répondant a vraiment dit. Ce qui implique qu'il ait une parfaite connaissance de la langue utilisée par le sujet, qu'il soit capable de surmonter ses propres biais (Mucchielli, 1979 : 29) et ses préjugés.

Le fait que les catégories résument les différentes particularités du message et mettent en exergue les éléments clés de signification, leurs pertinence influence profondément la valeur de l'analyse de contenu. Les spécialistes de la question comme Bardin (1977), d'Unrug (1974) et Muchielli (1989), n'en disent pas moins. Aussi, il n'est pas besoin d'insister sur le fait que les catégories doivent représenter fidèlement le matériel à analyser et en refléter le vrai sens.

Eu égard à la délicatesse qui doit accompagner l'observation des conditions immédiates, certains auteurs comme l'Écuyer (1990), préconisent la collaboration de plusieurs codeurs et de plusieurs classificateurs par voie de consensus ou en établissant un coefficient d'accord.

D. Définition du type d'analyse et présentation du modèle choisi

Nous avons retenu une analyse à partir de deux types de contenus à savoir, les contenus manifestes et les contenus latents (Van Der Maren, 1990).

En ce qui concerne les contenus manifestes, elles réfèrent au matériel brut recueilli pour être analysé. Cela suppose que les énoncés des discours de nos interviewés soient des unités complètes (Bardin, 1977), que nous pouvons condenser pour systématiser le contenu de leurs pensées, aux fins d'en examiner l'importance et générer des hypothèses.

Le second volet de notre analyse concerne les contenus latents qui renvoient pour leur part aux éléments symboliques du matériel analysé (l'Écuyer, 1990:22). Notre but ici, c'est de dévoiler les significations cachées, non évidentes, liées au conditionnement socioculturel. Il va sans dire que la modalité de notre analyse des contenus latents n'est autre qu'une analyse interprétative (déductive) et plus spécifiquement le modèle de l'appariement, qui consiste à comparer une configuration théorique prédite avec une configuration empirique observée (Yin, 1984: voir Contandriopoulos et al., 1990 : 84).

Dans notre étude, nous voulons comparer les discours d'entrevue avec notre modèle théorique de GPPO. Concrètement, il s'agit dans un premier temps de repérer dans le discours, des indices ou des symboles de la présence d'éléments qui sont interprétables (les significations) et comparables avec les postulats d'implantation de la GPPO. Ensuite nous cherchons à voir comment les relations entre les indices du discours peuvent correspondre aux relations entre les

éléments du modèle théorique. En d'autres termes, nous devons voir si ce que les gens disent dans leur discours correspond aux conditions d'implantation et de réussite de la GPPO.

Pour réaliser notre analyse, nous avons décidé de suivre une démarche qui est solidaire du modèle d'analyse de contenu que nous avons retenu, en nous référant aux auteurs comme Bardin (1977), Clapier-Valladon (1980a,b), l'Écuyer (1990), Giorgi (1975a,b), Muchielli (1974, 1979), d'Unrug (1974) et Van Kâm (1959).

À partir des différents énoncés développés par ces auteurs, nous avons retenu cinq étapes à suivre :

- première étape : lectures préliminaires et établissement d'une liste d'énoncés;
- deuxième étape : choix et définition des unités de classification;
- troisième étape : processus de catégorisation et de classification;
- quatrième étape : interprétation des résultats;
- cinquième étape : relations avec les résultats quantitatifs.

Nous allons aborder ci-dessous les trois premières étapes. Quant aux deux dernières, elles sont réservées au chapitre troisième portant sur l'analyse et l'interprétation des résultats.

1. Lectures préliminaires et établissement d'une liste d'énoncés

Les objectifs poursuivis à travers les premières lectures de nos données d'entrevues consiste à obtenir une vue d'ensemble du matériel, à entrevoir le type d'unités informationnelles et à détecter les particularités saillantes.

Une vue d'ensemble du matériel recueilli nous a permis d'en découvrir le «sens général» (Giorgi, 1975a) et de nous familiariser avec la «superstructure» (Van Der Maren, 1990) c'est-à-dire, l'organisation générale des textes d'entrevues transcrites.

Pour appréhender les particularités du matériel, nous sommes allés au-delà du «sens général» du matériel. Ce qui nous a donné l'occasion d'identifier les «idées forces», ou «mots de bases» (L'Écuyer, 1990: 58) ou encore les «idées clés» selon Van Der Maren (1990), pour préparer l'étape suivante.

2. Choix et définition des unités de classification

Après avoir saisi la superstructure et la macrostructure du matériel collecté, il nous faut découvrir sa signification plus précise et profonde. Alors, nous avons procédé au découpage du matériel en énoncés plus restreints «*possédant un sens en eux-même*», selon le terme de l'Ecuyer (1990: 59). Quant à Van Der Maren, ces énoncés de significations plus restreintes sont les marqueurs d'argumentation qui sous-tendent les idées clés de notre texte. Giorgi (1975a) les appelle «*unités de significations ou de classification*». Mais qu'est-ce qu'une unité de classification?

L'Ecuyer (1990: 59) répond que la reconnaissance de la totalité, de la plénitude et de l'exclusivité du sens rend plus complexe la définition d'une unité de classification. Dès lors, il définit l'unité de classification comme tout mot, toute phrase ou portion de phrase «*ayant un sens complet en soi*». C'est sur cette base que nous avons découpé le matériel issu de nos entrevues.

Le matériel ainsi découpé en unités de significations complètes, a été soumis à une procédure de sélection dont les critères reposent à la fois sur les questions de recherche, les variables-clées, les objectifs de recherche et sur le type d'analyse de contenu (analyse qualitative) que nous avons choisi.

Compte tenu des critères ci-dessus et surtout en conformité avec les caractéristiques de l'analyse qualitative des contenus, nous avons décidé de travailler sur la base «*d'unité de sens*» (Mucchielli, 1979: 31), «*d'unité de contexte*» (Bardin, 1977: 106) ou «*d'unité de signification*» (Giorgi, 1975a). Ce qui indique un découpage du matériel en tranches de mots ou d'expressions similaires, tout en préservant leur trait commun: l'unité de sens. Dès lors, il nous a été possible de procéder à la catégorisation suivie de la classification.

3. Processus de catégorisation et de classification

L'étape de catégorisation (codification pour Huberman et Miles, 1991: 97) et de classification, consiste à regrouper les unités de classification extraites de notre matériel par «*analogie de sens*» (Mucchielli, 1979: 48; voir l'Ecuyer, 1990: 63). Il convient de souligner que cette étape a été cruciale et délicate pour nous, en ce sens que l'Ecuyer la caractérise si bien de «*réorganisation du matériel*» et définit la catégorie comme une sorte de «*dénominateur commun auquel peut être ramené tout naturellement un ensemble d'énoncés qui se ressemblent sans en forcer le sens*».

La définition plus pragmatique de Huberman et Miles (1990: 57) qui parle de code en lieu et place de la catégorie a été d'une utilité fulgurante dans notre compréhension de la catégorie. En effet, Huberman et Miles écrivent qu'un code est une abréviation ou un symbole attribué à un segment de texte [...] en vue d'une classification. Vu sous cet angle, le code ou la catégorie constitue à notre sens, un système de symboles destiné à représenter et à transmettre une information.

Une fois la définition de la catégorie bien comprise, nous avons arrêté une stratégie d'identification des catégories de notre matériel selon les critères sémantiques, lexicaux et expressifs (Bardin, 1977: 118). Les critères sémantiques réfèrent à la relation qui lie le signifiant et le signifié; les critères syntaxiques ont trait aux règles qui régissent l'ordre des mots; les critères lexicaux renvoient au vocabulaire tandis que les critères expressifs consistent à *«faire dire aux données ce qu'elles veulent dire»* (Van der Maren, 1990).

En raison de la multiplicité des approches de définition et de l'importance de cette étape de catégorisation, nous avons suivi le plan ci-après: choix de notre modèle de codification, établissement d'une liste préliminaire de codes, révision des catégories, réduction des catégories et grille d'analyse.

a. Notre modèle de catégorisation

L'Ecuyer (1990: 65) distingue trois grands modèles de catégorisation qui débouchent sur trois types de catégories: le modèle ouvert, le modèle fermé et le modèle mixte.

Dans le modèle ouvert, les catégories sont induites du matériel recueilli sur le terrain. Il s'agit alors d'étudier la façon dont les données s'intègrent dans le contexte et déterminer le nombre de variétés qu'elles représentent (Huberman et Miles, 1990: 98).

Le modèle fermé consiste à définir les catégories avant même le travail de terrain. Ces catégories sont dites prédéterminées (L'Ecuyer, 1990: 66) et ne peuvent être modifiées pendant la collecte de données, du fait qu'elles proviennent du cadre conceptuel, des questions de recherche et des variables-clés de la recherche (Huberman et Miles, 1990: 98).

La troisième méthode de catégorisation dite modèle mixte, contient des catégories préexistantes tout en laissant la place aux catégories induites du matériel recueilli.

Notre étude étant de nature exploratoire, nécessitant de ce fait une certaine flexibilité tout en étant balisée, nous avons opté pour la méthode mixte de codification dont les étapes sont explicitées ci-dessous.

Liste préliminaire des codes

Avant même le départ sur le terrain, nous avons créé des codes à partir du cadre conceptuel, des questions de recherches et des variables de notre étude, tel que recommandé par les auteurs comme Huberman et Miles (1990), Loffland (1971) et Van Der Maren (1990). Les codes ainsi construits ont conduit à l'élaboration d'une «*liste préliminaire*» dont l'illustration est faite dans le tableau 19 en annexe 5 (pp. xxxiv - xxxvii).

La première colonne du tableau contient les catégories générales, en dessous desquelles se trouvent les codes individuels. La seconde colonne contient les vrais codes des unités de significations, tandis que la troisième colonne renferme les questions, les concepts ou les variables auxquels se rattachent les codes.

La liste des codes du tableau 19 a servi de tremplin pour orienter nos observations sur le terrain. Elle a été aussi d'une très grande utilité tout au long de la collecte et de la préanalyse des données. Dès lors, nous avons obtenu un matériel consistant, prêt à être analysé plus profondément. Toutefois quelques retouches s'imposent avant la codification.

Révision des (codes) catégories et codification du matériel recueilli

La révision des codes consiste d'abord à effectuer plusieurs lectures du matériel découpé en unités de signification; à faire ensuite une évaluation préalable de l'appartenance des énoncés aux catégories préexistantes. La révision des codes consiste enfin à regrouper les énoncés, soit dans les catégories définies au préalable soit dans de nouvelles catégories issues du matériel recueilli (voir tableau 20 en annexe 5). Il est important de veiller à ce que les catégories soient reliées entre elles, de manière cohérente et en prise directe avec l'étude.

Réduction des catégories par élimination de catégories redondantes

Quel que soit le type de codage préexistant, guidé par un plan intégré ou établi après coup, les codes changent et évoluent tout au long de l'expérience de terrain (Huberman et Miles, 1991: 103). Notre expérimentation ne fait pas exception à cette règle. Ainsi nous avons fragmenté des catégories en sous-catégories; regroupé des catégories en macro-catégories et nous avons même éliminé des catégories redondantes. Ce qui nous a permis d'élaborer une grille d'analyse.

Grille d'analyse des données

Après avoir identifié, extrait et regroupé toutes les unités de significations, nous avons élaboré une grille d'analyse (voir tableau 21 en annexe 5) qui contient toutes les catégories retenues, sans tenir compte de leur origine ou de leur caractéristique; c'est la classification définitive. Cette grille d'analyse présente les données sous leur apparence, leur forme condensée (codifiée) et leur structure manifeste. Elles sont donc prêtes à toute opération de manipulation et de transformation, en vue de leur interprétation; c'est en cela que consiste l'objet de notre troisième chapitre. Mais avant d'ouvrir ce chapitre, voyons des limites de notre méthodologie de recherche.

Les limites de l'étude

En dépit de notre détermination à réaliser cette étude de façon optimale, il subsiste des limites incontrôlables. La recherche étant de nature exploratoire et portant sur l'étude des attitudes et des comportements humains, le degré de prédiction est par conséquent réduit. En tant qu'étude de cas intra-organisationnelle et portant sur un échantillon réduit, il s'avère difficile de généraliser les conclusions à d'autres situations. Cependant, nous pensons que la démarche générale est utilisable dans le cas d'une étude de réplique et dans l'étude de toute institution du type «bureaucratie professionnelle», comme les services administratifs, les hôpitaux et particulièrement les organisations éducatives.

Certaines limites de l'étude sont plus classiques, comme celles que les physiciens appellent erreur systématique, liée à la méthode utilisée ou au réglage défectueux de l'instrument de mesure, et erreur accidentelle, appelée encore erreur aléatoire, liée à l'observateur.

Nous pouvons citer par exemple: la réactivité des variables, les stéréotypes, les distorsions et les biais du chercheur (Mc. Curday et Spradley, 1972), pour ce qui concerne les observations.

Quant aux limites inhérentes aux entretiens et aux questionnaires écrits, elles se résument au principe d'heisenberg que nous avons expliqué en détail dans la section traitant des entretiens. Certaines limites ont trait à la réactivité des répondants qui se traduit par des non-réponses, des informations sélectives et des réponses biaisées.

Chapitre troisième

Analyse et interprétation des résultats

Le chapitre troisième de notre rapport de recherche présente successivement les analyses des données quantitatives et des données qualitatives que nous avons collectées sur le terrain.

Au plan des analyses quantitatives, nous décrivons dans ce chapitre les différentes caractéristiques des objectifs de travail à l'IT, les procédés de détermination de ces objectifs, les perceptions, les attitudes et les comportements que les subordonnés ont à l'égard de leurs supérieurs. Ces analyses quantitatives décrivent également la manière dont les facteurs organisationnels, décisionnels et culturels agissent sur la détermination des objectifs de travail et sur la participation des employés.

Au niveau des analyses qualitatives, les descriptions portent essentiellement sur les indices favorables à l'implantation d'un programme de GPPO, indices qui ressortent de nos observations de terrain.

Les multiples analyses des résultats issus de notre enquête et de nos observations débouchent sans nul doute, sur des propositions relatives à la stratégie d'implantation du modèle de GPPO que nous avons élaboré tout au long de notre étude et sur des hypothèses de recherches futures.

Analyse et interprétation des données quantitatives

L'analyse de nos données quantitatives se présente sous deux aspects: les analyses descriptives et celles liées aux hypothèses ou aux questions de recherches. Les premières sont faites par le truchement des calculs de fréquences, pourcentages, moyennes et de dispersions statistiques. Elles servent à décrire par rapport à notre modèle de GPPO, le comportement de chaque variable d'étude au sein du groupe de sujets enquêtés. Les secondes analyses qui ont trait aux corrélations multiples, servent à vérifier les questions de recherche et à répondre aux objectifs de recherche.

Les analyses de distribution de réponses : fréquences, pourcentages et moyennes

Les analyses descriptives appelées encore analyses de distribution de réponses, portent sur la mesure des variables «détermination et atteinte des objectifs de travail», «participation» et

«culture» dans le cas spécifique de notre recherche. Ces analyses mettent à l'épreuve certaines configurations de notre modèle théorique en comparaison avec la réalité empirique.

Il convient de signaler que les résultats bruts des analyses qui incluent ceux des données socio-démographiques sont circonscrits en annexe 6.

Il faut noter qu'en ce qui concerne les questionnaires TGA et MOAQ nous avons procédé à une transformation des résultats bruts, par le regroupement des réponses ainsi qu'il suit :

- les réponses négatives sont celles qui se situent sur les échelles 1, 2 ou 3, c'est-à-dire qui vont de "Très en accord" à "Légèrement en désaccord";
- les réponses considérées comme mitigées sont celles qui correspondent à l'échelle 4, c'est-à-dire "Moyennement d'accord", dans la mesure où elle constitue le point central de toute l'échelle de mesure;
- les réponses positives sont celles qui sont réparties de l'échelle 5 à l'échelle 7, c'est-à-dire allant de "Un peu en accord" à "Très d'accord".

Nous pensons équilibrer ainsi les réponses sans favoriser une attitude par rapport à une autre.

A. Mesure de la variable «détermination et atteinte des objectifs»

Pour mesurer la variable «détermination et atteinte des objectifs» au sein de l'Institut Toungo, il nous faut utiliser le questionnaire TGA (voir annexe 3, pp.x-xiii) que nous avons décrit dans les détails au chapitre précédent consacré à la méthodologie (pp.119-121). Il convient de rappeler que cette mesure est susceptible de nous fournir les éléments nécessaires pour répondre à la question de savoir "quelles perceptions les employés de l'IT se font de leur participation à la détermination et à l'atteinte de leurs objectifs de travail?" et partant, la possibilité pour l'IT de recevoir un programme GPPO sous l'angle de la variable «détermination et atteinte des objectifs». En utilisant les procédés de la statistique descriptive contenus dans le logiciel SPSS, version 6.0, nous avons analysé et compilé les résultats selon les cinq dimensions qui constituent cet instrument de mesure (voir résultats bruts en annexe 6, pp. lxi-lxii).

1. La participation à la détermination des objectifs

L'analyse des fréquences, des pourcentages et des paramètres de position obtenus par les calculs statistiques révèle qu'une large majorité (63%) des travailleurs de l'IT enquêtés, participent à la détermination de leurs objectifs de travail ; ce qui peut occasionner une vision commune avec le supérieur et stimuler l'exécution des tâches (Roueche, 1989).

Cependant certains employés, notamment les moins qualifiés qui constituent le personnel de soutien (26% des répondants) affirment que leur supérieur ne les consulte pas souvent avant de déterminer leurs objectifs de travail (voir tableau 4, p.154).

Néanmoins, la proportion des sujets qui ont répondu par l'affirmative, laisse sous-entendre qu'il existe un climat de travail participatif à l'IT (un des postulats de base de la GPPO) ou du moins en ce qui concerne la détermination des objectifs de travail.

2. Le feed-back sur l'effort lié aux objectifs

Les analyses statistiques résumées dans le tableau 4 de la page 154, montrent qu'une majorité des 46 répondants (76% en moyenne), affirment ne pas recevoir de feed-back sur les aspects qualitatifs et quantitatifs de leur travail. En contrepartie, seulement 19.6% des répondants affirment qu'ils reçoivent des conseils de leurs supérieurs. Quant aux indécis, ils représentent seulement 4.4% des répondants. Selon les résultats, le niveau de feed-back est donc faible à l'IT, contrairement à ce que requiert l'un des postulats de la GPPO (Locke, 1968; Raia, 1974).

3. La compétition avec les pairs

En moyenne, 56.5% des travailleurs de l'IT qui ont répondu au questionnaire, disent qu'il n'existe pas de compétition entre eux et leurs collègues, ni même entre les employés. Toutefois, 43.3% soutiennent que la compétition avec les pairs existe à l'IT. Ces différents résultats sont consignés également dans le tableau 4 (p.154).

Si l'esprit de compétition peut être motivant dans certains milieux de travail comme les industries de production de biens, cela n'est pas évident dans les organisations qui produisent des services comme l'école, et surtout dans une institution éducative de niveau supérieur où chaque

Tableau 4

Pourcentages moyens des réponses aux items du questionnaire sur la participation à la détermination et à l'atteinte des objectifs selon les cinq dimensions

	Participation détermination objectifs (N=46)	Feed-back sur effort objectifs (N=46)	Compétition avec les pairs (N=46)	Spécification Des objectifs (N=46)	Difficulté atteinte objectifs (N=46)
Réponses Négatives (%)	26.0 n=12	76.0 n=35	56.5 n=26	17.4 n=8	28.4 n=13
Réponses Mitigées (%)	10.8 n=5	4.4 n=2	0 n=0	-	-
Réponses Positives (%)	63.0 n=29	19.6 n=9	43.30 n=20	82.6 n=38	71.6 n=33
TOTAL	100	100	100	100	100

professionnel évolue dans “son couloir”, contribuant cependant à la réalisation de la mission de formation.

4. La spécificité des objectifs

Une moyenne de 82.6% des répondants affirment sans équivoque que leurs objectifs de travail sont clairs et spécifiques contre 17.4% qui pensent le contraire (Tableau 4, ci-dessus). Ces résultats insinuent que l'IT répond très bien au principe de la GPPO qui recommande que les objectifs soient clairs et précis (Diverez, 1971; Froissard, 1971; Likert, 1974; Raia, 1974).

5. La difficulté dans l'atteinte des objectifs

Les différentes analyses effectuées sur la dimension «*difficulté dans l'atteinte des objectifs*» nous révèlent à travers le tableau 4 de la page 154, que pour 71.6% des répondants, il existe beaucoup de difficultés dans l'atteinte des objectifs de travail et que 28.4% affichent le contraire.

La difficulté dans l'atteinte des objectifs de travail peut être perçue positivement dans le sens où cela est motivant, comme le stipule un des postulats de la GPPO (Blake et Mouton, 1969; Diverez, 1971; Lemelin et Rondeau, 1990; Likert, 1974), ou être perçue négativement si elle provient d'objectifs trop élevés et irréalisables. La première vision semble la plus plausible puisque la quasi-totalité des employés de l'IT sont très qualifiés et déterminent leurs propres objectifs de travail. Par conséquent il n'est pas abusif de noter la réalisation d'un autre postulat de la GPPO, à savoir: "*les objectifs doivent être élevés pour être motivants*". Cela est d'autant un atout que les employés reconnaissent qu'ils doivent fournir beaucoup d'efforts pour relever les défis de leurs tâches et atteindre leurs objectifs de travail.

Les analyses des mesures effectuées sur la variable «détermination et atteinte des objectifs», à partir des réponses des employés, semblent montrer que l'IT satisfait deux des postulats de base de la GPPO qui sont :

- le climat de travail participatif, notamment la participation à la détermination des objectifs de travail;
- les objectifs clairs, précis, difficiles à atteindre tout en étant réalistes.

Même si la vérification de ces deux postulats de base de la GPPO est plausible, cela ne suffit pas pour entrevoir l'implantation d'un programme quelconque de GPPO. De plus, la faiblesse du feed-back sur l'effort lié aux objectifs requiert une attention particulière car cela n'est pas du tout favorable à un programme de GPPO. En clair, l'implantation d'un programme de GPPO à l'IT dans les conditions telles que le montrent les résultats du TGA n'est pas à souhaiter.

B. Mesure de la variable «participation»

Notre adaptation du «*Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ)*» décrit dans le chapitre 2 (pp.121-123) et présenté en annexe 3 (pp. xiv - xix), nous a permis d'effectuer des mesures de la perception que les employés de l'IT ont de leur supérieur immédiat. Les résultats de ces mesures que nous présentons dans cette sous-section (tableau 5, p.157), sont enregistrés à partir des huit dimensions du MOAQ adapté. Rappelons que les regroupements des réponses sont faits de la même façon que pour le TGA et que les résultats bruts sont en annexe 6 (pp. lxiii-lxv).

1. Orientation sur la production

Il ressort des différentes analyses statistiques relatives à la dimension "orientation sur la production", que pour 52.1% des répondants, leur supérieur est orienté sur la production, pendant que 36.9% pensent le contraire et 11% sont mitigés dans leur réponse (voir tableau 5, p.157). Ces affirmations présument que la majorité des responsables de l'IT ont à l'esprit l'atteinte des résultats. Ce qui constitue un atout pour la réussite d'un programme de gestion participative par objectifs. En effet, certains théoriciens recommandent l'intéressement aux résultats (Diverez, 1971; Lemelin et Rondeau, 1990) et l'expression des objectifs en terme de résultats, pour augmenter les chances de succès de la GPPO.

2. Contrôle du travail

Tel que mentionné dans le tableau 5 (p.157), l'analyse des réponses aux items portant sur le contrôle du travail, nous renseigne que 49.8% des répondants de notre groupe de sujets trouvent que leur supérieur contrôle le travail, alors que 39.1% pensent le contraire et 10.8% arborent une position mitigée. Ces éléments de réponses caractérisent un faible niveau de contrôle du travail qui du reste justifie le faible niveau de feed-back enregistré précédemment (voir tableau 4, p.154).

3. Facilitation du travail et détermination des objectifs

Une prospection du tableau 5 (p.157), nous montre qu'en moyenne seulement 23.8% des personnes ayant répondu au questionnaire, pensent que leur supérieur immédiat facilite l'exécution du travail et la détermination des objectifs.

Tableau 5

Pourcentages moyens des réponses aux items du questionnaire sur les perceptions que les subordonnés ont vis-à-vis de leur supérieur et sur les relations de subordination selon les huit dimensions

	Réponses positives (%)	Réponses mitigées (%)	Réponses négatives (%)
Orientation sur la production N=46	52.10 n=24	11.0 n=5	36.90 n=17
Contrôle du travail N=46	49.8 n=23	10.8 n=5	39.1 n=18
Facilitation travail et déterm. Objectifs N=46	23.8 n=11	30.4 n=14	45.5 n=21
Facilitation travail et résolution problèmes N=46	21.6 n=10	13.0 n=6	65.3 n=30
Facilitation travail et relation subord. N=46	36.8 n=17	6.5 n=3	56.4 n=26
Biais N=46	8.6 n=4	8.6 n=4	82.6 n=38
Considération N=46	56.4 n=26	8.6 n=4	34.7 n=16
Centralisation Décisions N=46	61.0 n=28	4.3 n=2	34.7 n=16
Moyenne des Pourcentages	48.0	12	40

A l'opposé 45.5% des répondants estiment que leur supérieur ne facilite pas le travail et la détermination des objectifs, tandis que 30.4% demeurent indécis sur la question.

Une comparaison de ces résultats avec ceux de la dimension "participation à la détermination des objectifs de travail" du TGA révèle une contradiction flagrante. En effet, nous constatons que d'un côté, 63% des répondants (Tableau 4, p. 154) affirment qu'ils participent à la détermination de leurs objectifs de travail et de l'autre 45.5% de ces mêmes répondants soutiennent que leur supérieur ne facilite pas le travail et la détermination des objectifs. Dans ces conditions, il nous est difficile de dire si les employés de l'IT participent ou pas à la détermination de leurs objectifs de travail.

4. Facilitation du travail et résolution des problèmes

L'analyse des données compilées sur la facilitation du travail et la résolution des problèmes (tableau 5, p. 157), révèle que plus de 65.3% des répondants pensent que leur supérieur ne facilite pas la résolution des problèmes de travail et n'aide pas ses subordonnés à les prévenir.

Seulement 21.6% des répondants affirment que leur supérieur aide à la résolution des problèmes de travail pendant que 13% restent mitigés dans leur réponse. Selon ces résultats, l'on peut déduire que le travail n'est pas facile à exécuter au sein de l'IT. Même si cela est vrai, cette situation est compréhensible puisqu'elle est quelque peu liée au fait que les supérieurs sont objectivement limités par les frontières de compétences des enseignants.

5. Facilitation du travail et relation de subordination

Tel que mentionné dans le tableau 5 (p.157), une proportion de 36.8% des sujets affirment qu'il existe à l'IT des relations de subordination qui facilitent l'exécution du travail, au moment où 56.4% pensent le contraire et 6.5% restent indécis.

Des calculs plus spécifiques effectués sur les différents items de la dimension (voir résultats bruts en annexe 6, pp. lxvi-lxvii) font état d'une insuffisance d'information au sein de l'IT notifiée par 56.4% des répondants, d'une insuffisance d'aide dans le développement des habiletés soulignée par 62.9% des répondants et de l'existence de l'équité mentionnée par 89% des répondants.

Selon ces résultats, les relations de subordination au sein de l'institut souffrent d'une insuffisance d'information de la part des supérieurs; ce qui explique en partie le faible niveau de

feed-back enregistré dans le tableau 4, p.154. Cette situation est de nature à compromettre l'implantation d'un programme de participation qui pourtant requiert le support de la haute direction (Olivas, 1981; Likert, 1974), l'élaboration d'un système de communication efficace (Batten, 1966), la circulation de l'information (Lawler, 1986), voire la communication personnalisée (Odiorne, 1979).

Il faut souligner que l'équité qui subsiste à l'IT est essentiellement tributaire du statut général de la fonction publique dont nous avons fait cas plus haut et qui régleme les modes de recrutement, de formation, de sanctions et de traitement salarial des fonctionnaires au Burkina Faso. Par conséquent il est difficile d'empiéter sur les employés.

6. Les biais

Les réponses à cet item montrent que 82.6% des répondants pensent que leur supérieur n'est pas du tout raciste et ne fait pas de discrimination sexuelle, comme nous le constatons dans le tableau 5 (p.157).

Si 8.6% des répondants demeurent neutres sur la question des discriminations, un autre groupe (8.6% des répondants) trouvent qu'elle existe tout de même à l'IT. À travers leurs réponses, les employés nous font penser que même si la discrimination (sous toutes ses formes) existe à l'institut, elle l'est très faiblement. Si tel est vraiment le cas, cela contribue sans aucun doute à instaurer un climat de travail sain et motivant, favorable à l'implication au travail des employés.

7. La considération

Si nous considérons la moyenne des réponses aux trois questions constituant la dimension «*considération*» (voir tableau 5, p.157), nous pouvons retenir que 56.4% des répondants pensent que leur supérieur a de la considération pour les subordonnés et que 34.7% rejettent cette idée.

Une analyse plus poussée enregistrée dans le tableau 6 (p.160) révèle en effet que 50% des répondants, trouvent que leur supérieur les aide à résoudre leurs problèmes personnels et que 84.8% pensent que leur supérieur trouve les subordonnés importants en tant qu'individus; ils ne s'inquiètent pas pour autant des problèmes personnels (58.7% des répondants).

Tableau 6

Répartitions des réponses selon les trois items de la dimension considération

	Aide à la résolution des problèmes des subordonnés N=46	Inquiétude du supérieur pour les problèmes personnels des subordonnés N=46	Importance accordée au subordonné N=46
Réponses négatives (%)	50 n=23	58.70 n=27	15.20 n=39
Réponses mitigées (%)	0 n=0	0 n=0	0 n=0
Réponses positives (%)	50 n=23	41.30 n=19	84.80 n=7
TOTAL	100	100	100

Il appert sans ambiguïté de ces résultats que les cadres dirigeants de l'IT ont beaucoup de considération pour leurs subordonnés, les respectent en tant qu'individus et en tant que professionnels très qualifiés, pour les 3/4 qui sont des professeurs. Dans une certaine mesure, l'on est même porté à croire que certains supérieurs ont des tendances paternalistes comme le suggèrent 50% des sujets, selon lesquels leurs supérieurs les aident à résoudre leurs problèmes personnels.

La haute considération que les supérieurs ont vis-à-vis de leurs subordonnés (selon leurs réponses), constitue un atout majeur pour la réussite d'un programme de gestion participative par objectifs. En effet, la théorie Y de MC Gregor d'où origine les théories humanistes pose comme principe de base, la confiance et la croyance en l'individu dans toute intervention requérant les compétences et les habiletés humaines.

8. Centralisation des prises de décisions

En ce qui concerne la centralisation des prises de décisions, le traitement des données recueillies auprès des répondants (tableau 5, p.157) montre que 61.0% des personnes interrogées trouvent qu'il existe une centralisation, pendant que 34.7 % pensent le contraire et 4.3% demeurent dans la position centrale. Ces résultats insinuent que les prises de décisions à l'institut sont fortement centralisées. Si cela est exact, on peut y voir une limitation de la participation des employés à certaines prises de décisions, contrairement à ce que recommandent les tenants de la philosophie de direction participative. Ainsi pour corriger cet état de fait, Odiome (1979) parle de rencontre supérieur-subordonné, Likert (1974) suggère le recours au groupe en tant qu'unité décisionnelle fondamentale, Blake et Mouton (1969) insistent sur l'implication des individus à tous les niveaux décisionnels et Lawler (1986) mentionne la décentralisation, le consensus et même la délégation du pouvoir de prise de décision.

Les analyses des données collectées auprès des employés de l'IT et sur la variable "*participation*", témoignent l'existence au sein de l'institut d'indices favorables à l'implantation d'un programme de GPPO. Ces indices dont certains correspondent exactement aux postulats de base de la GPPO sont les suivant :

- l'équité des supérieurs (postulat GPPO);
- la faible discrimination au sein de l'institut;
- la forte considération que les supérieurs ont de leurs subordonnés;
- l'orientation des supérieurs sur la production (postulat GPPO).

Ces différents atouts sont importants certes mais ne sont pas suffisants pour entrevoir l'implantation de la GPPO à l'IT.

Il faut noter aussi que les données collectées sur la variable «participation» révèlent quelques malaises qu'il ne faut pas négliger. Ce sont : l'insuffisance de l'information, l'insuffisance d'aide et la tendance centralisatrice des prises de décisions de la part des supérieurs. Ce qui renforce le doute sur l'existence véritable d'un climat participatif que nous avons mentionné plus haut.

Si l'étude des variables liées aux objectifs et celles liées à la participation ne nous permettent pas de nous prononcer sur la possibilité d'implanter un programme de GPPO, nous pouvons tout au

plus voir ce qu'il en est avec les facteurs culturels, tel que nous l'avons préconisé dans notre modèle de gestion participative par objectifs.

C. Mesure des variables culturelles au sein de l'IT

Nous avons utilisé les quatre dimensions culturelles de Bollinger et Hofstede pour mesurer les modèles de relations de travail qui existent au sein de l'IT. Ce qui nous permet de voir l'impact de la culture sur les attitudes et les comportements de gestion de ce milieu de travail et partant sur un éventuel programme de GPPO. Les analyses et résultats de nos calculs statistiques sont rapportés selon les dimensions de l'instrument de mesure décrit au chapitre 2 (pp.123-129) et présenté en annexe 3 (p. xx). Notons que les résultats bruts issus du traitement informatique sont circonscrits en annexe 6 (pp.lxix-lxxiii). Ce sont les pourcentages, les fréquences et les moyennes calculés par item. Pour ce qui est du calcul des indices, nous avons utilisé les pourcentages issus des calculs informatiques et les facteurs multiplicateurs fournis par Bollinger et Hofstede (voir mode de calcul des indices en annexe 6 (pp.lxxiv-lxxvi)).

1. La distance hiérarchique

Selon Bollinger et Hofstede (1987: 84), la question «*le personnel craint d'exprimer son désaccord avec ses chefs*», constitue la base permettant d'explorer la distance hiérarchique. En effet cette question projective permet de connaître indirectement, l'opinion que les répondants ont par rapport à eux-mêmes et vis-à-vis de leurs chefs.

La question présente cinq réponses possibles : (1= très fréquemment, 2= fréquemment, 3= parfois, 4= rarement et 5= très rarement). Plus la moyenne des réponses calculées sur cinq à la question est faible, plus grande sera la distance hiérarchique.

Pour le cas de l'IT, la moyenne $m= 3.65$ est assez forte et représente sans aucun doute une faible distance hiérarchique; ce qui paraît surprenant dans les sociétés dites à distance hiérarchique grande comme celles d'Afrique.

Pour opérer une analyse plus approfondie de la distance hiérarchique, nous avons calculé manuellement la moyenne des réponses à la question QC3 par catégories socio-professionnelles (voir tableau 7, p.164) et selon l'origine ethnique des répondants (voir tableau 8, p.164).

Rappelons que les diverses ethnies du Burkina Faso sont réparties selon les cinq régions géographiques que sont le Nord, le Sud, l'Ouest, l'Est et le Centre (voir pp.71-73).

Les chiffres du tableau 7 nous montrent que les réponses des enseignants permanents enregistrent une très forte moyenne ($m= 4.42$ sur 5), suivies de celles des enseignants vacataires ($m= 3.99$ sur 5) et des administrateurs-enseignants ($m= 3.95$ sur 5). Ces moyennes impliquent que les différentes catégories socioprofessionnelles qu'elles représentent n'ont pas de craintes envers leurs chefs quand il s'agit d'exprimer leurs désaccords à ces chefs. Cette situation des enseignants s'explique par le fait que ce sont des professionnels hautement qualifiés et que leur métier leur confère une certaine autonomie inhérente à la spécialisation de leurs compétences.

Quant au personnel de soutien, les résultats affichent une moyenne de 2.60 sur 5, signifiant ainsi que cette catégorie d'employé craint parfois d'exprimer son désaccord avec le chef hiérarchique.

Une analyse minutieuse du tableau 8 (p. 164) nous laisse voir que les répondants originaires de l'Ouest font enregistrer par le biais des réponses une très forte moyenne de 4.61, suivie de près par la moyenne de 4.08 enregistrée au compte des répondants issus du Sud du Burkina.

Il faut souligner que les répondants originaires du centre enregistrent une faible moyenne de 2.40 sur 5; ce qui signifie qu'ils présentent une crainte certaine vis-à-vis de leurs chefs, quant à l'expression de leur désaccord.

Ces deux situations se comprennent aisément, quand on sait que les répondants originaires de l'Ouest du Burkina Faso appartiennent aux groupes ethniques caractérisés d'anarcho-démocratiques où l'individu a une liberté relative. Quant aux répondants originaires du Centre, ils appartiennent au groupe ethnique Mossi majoritaire au Burkina Faso, caractérisé par une forte hiérarchie et la rigidité des structures sociales (KI-ZERBO, 1972).

Tableau 7

Moyenne des réponses de l'échantillon par catégories socio-professionnelles à la question : «le personnel craint d'exprimer son désaccord avec ses chefs »

Catégories socio-professionnelles N=46	Moyennes sur 5 points
Administrateurs (n=5)	3.33
Enseignants permanents (n=6)	4.42
Enseignants vacataires (n=28)	3.99
Administrateur-enseignants (n=2)	3.95
Personnel de soutien (n=5)	2.60
IT	3.65

Tableau 8

Moyenne des réponses de l'échantillon selon l'origine ethnique des répondants à la question: «Le personnel craint d'exprimer son désaccord avec ses chefs »

Origine ethnique N=46	Moyennes des réponses sur 5 points
Ethnies du Nord (n=4)	3.36
Ethnies du Sud (n=4)	4.08
Ethnies de l'Ouest (n=20)	4.61
Ethnies de l'Est (n=6)	3.84
Ethnies du Centre (n=12)	2.40
IT	3.65

Si la troisième question permet d'avoir une idée sur la distance hiérarchique, les première et deuxième questions nous informent également sur cette dimension. Justement, le tableau 9 (P.166), présente les pourcentages des réponses aux deux questions portant sur «*Le chef préféré*» et «*La position du chef direct actuel* ».

Les pourcentages du tableau 9 nous montrent clairement que 76.1% des répondants préfèrent le style de chef démocratique. Par contre 45.7% des répondants confirment que la position de leur chef direct est celle d'un autocrate.

Il faut noter aussi que 26.1% des répondants trouvent en leur chef le style paternaliste. Ce pourcentage bien que venant au second rang est tout de même important.

Afin d'opérer une analyse plus approfondie des réponses aux trois questions relatives à la distance hiérarchique, nous avons calculé l'indice de distance hiérarchique en utilisant la formule étalonnée de Bollinger et Hofstede : $I = 135 - a + b - 25c$ (voir description, p.124 et mode de calcul en annexe 6, p.lxxiv).

Ainsi, l'indice de distance hiérarchique que nous avons obtenu à partir des répondants de notre échantillon est de 28.45. En nous référant à l'échelle de distance hiérarchique déterminée par Bollinger et Hofstede (1987) qui va de -90 à 210, nous pouvons dire que cet indice est faible. Cela signifie qu'à l'IT (selon les résultats) la distance hiérarchique est petite et qu'il est relativement facile pour les subordonnés d'accéder à leur chef immédiat. Notons que ce résultat est en contradiction avec celui que Bollinger et Hofstede ont obtenu dans leurs études sur certains pays d'Afrique de l'Ouest dont le Burkina Faso fait partie. Nous avons cherché une explication à cette différence.

Le calcul des indices de distance hiérarchique par origine ethnique des répondants nous ont donné un indice très fort pour le centre (I=85), suivi du Nord (I=36), de l'Est (I=30), du Sud (I=27) et de l'Ouest (I=14).

Comme une large majorité de nos répondants est constituée de personnes originaires de l'Ouest, du Sud et de l'Est, la valeur de l'indice lié à notre échantillon représentatif de l'IT s'en ressent. En effet, cela s'explique par le fait que les ethnies de l'Ouest, du Sud et de l'Est du Burkina sont caractérisées par un sens symbolique du chef, qui du reste est accessible (nous l'avons vu au

Tableau 9

Pourcentages des réponses aux deux questions portant sur les styles de commandement

	Le chef préféré N=46	Position adoptée par le chef direct actuel N=46
Chef 1: L'autocrate Prend généralement ses décisions rapidement et les communique à ses subordonnés clairement et fermement. Il attend d'eux qu'ils les appliquent loyalement et sans soulever de difficultés.	0 n=0	45.7 n=21
Chef 2: Le paternaliste Prend généralement ses décisions rapidement mais essaie d'en expliquer toutes les raisons avant d'aller plus avant. Il répond alors à toutes les questions qui pourraient être posées.	4.3 n=2	26.1 n=12
Chef 3: Le consultatif Ne prend généralement pas de décisions avant d'avoir consulté ses subordonnés. Il écoute leurs avis, pèse le pour et le contre et fait part de sa décision. Il s'attend alors à ce que tous travaillent pour le mieux à sa réalisation, même si la décision ne correspond pas à l'avis qu'ils avaient exprimé.	19.6 n=9	17.4 n=8
Chef 4: le démocrate Réunit habituellement ses subordonnés chaque fois qu'il y a une décision importante à prendre. Il pose le problème devant le groupe et invite à la discussion. Il accepte la décision de la majorité.	76.1 n=35	0 n=0
Aucun de ces 4 types	0 n=0	10.9 n=5

chapitre premier) contrairement aux ethnies du Centre, chez qui la notion de chef est fortement associée à celle de pouvoir absolu, de soumission inconditionnelle et de distance.

Nos résultats et nos observations révèlent sans nul doute que la distance hiérarchique est liée aux facteurs culturels. Les études de Bollinger et Hofstede (1987) l'ont bien démontré.

Ces auteurs soutiennent également que d'autres facteurs comme la taille de la population, influence aussi l'indice de distance hiérarchique. Cela nous fait penser au qualificatif "société fragmentaire" que de nombreux auteurs ont utilisé pour désigner les groupes ethniques minoritaires à faible distance hiérarchique dont la majorité de nos répondants sont originaires.

De l'étude exhaustive sur la distance hiérarchique de l'IT et sur la base des "discours" de nos sujets, nous pouvons déduire trois éléments essentiels :

- primo, la faible distance hiérarchique répond bien au principe de climat participatif de la GPPO et présume qu'une large majorité des subordonnés se sent confortable (Blake et Mouton, 1969; Diverez, 1971; Odiorne, 1979) avec le supérieur immédiat;
- secundo, les employés de l'IT font savoir qu'ils préfèrent le type de chef démocratique ou à défaut un chef consultatif (Lawler, 1986; Likert, 1976);
- tertio, de l'avis des répondants le style de commandement de leur chef hiérarchique est autocratique et considéré même comme paternaliste par quelques employés.

Si les deux premiers éléments sont favorables à un programme de GPPO, la troisième est hostile à toute forme de participation, de consensus, de consultation et de délégation de pouvoir qui caractérisent la GPPO.

2. Le contrôle de l'incertitude

Le stress ressenti en milieu de travail, la stabilité souhaitée dans l'emploi et le besoin de règles, constituent les trois composantes essentielles du degré de contrôle de l'incertitude dans une organisation (Bollinger et Hofstede, 1987: 104).

Pour mesurer le stress ressenti par les répondants en milieu de travail, nous avons retenu la question suivante : « *combien de fois vous sentez-vous nerveux ou tendu au travail* » ?

La stabilité souhaité dans l'emploi a été traduit par la question : « *combien de temps pensez-vous continuer à travailler dans cette institution* » ?

Quant au besoin de règle, il a été traduit par la question : « *les règles d'un établissement ne devraient pas être enfreintes même si l'employé pense que c'est dans l'intérêt de cet établissement. Qu'en pensez-vous* » ?

Les résultats bruts des traitements statistiques (fréquences et pourcentages) de ces trois questions sont rapportés dans l'annexe 6 (pp.lxix-lxx). Pour une meilleure exploitation, nous avons procédé au regroupement des résultats aux questions C4 et C6 ainsi qu'il suit :

- pour la question C4 nous considérons comme "oui" les réponses des échelles 1 et 2. Les réponses "rarement" et "jamais" sont considérées comme "non" et celles correspondant à "quelquefois" sont considérées comme mitigées.
- pour la question C6, sont considérées comme positives les réponses "fortement d'accord" et "légèrement d'accord". Les réponses des échelles 4 et 5 sont considérées comme négatives et celles se rapportant à "cela dépend" sont classées sous la rubrique des réponses mitigées.

En ce qui concerne la question C5 nous avons pris comme critère de stabilité dans l'institution, le fait d'y travailler pendant plus de 5 ans.

Toutes ces transformations et considérations mentionnées ci-dessus nous ont permis de construire le tableau 10 (p.169). Les données recueillies et compilées dans ce tableau montrent que seulement 10.9% des répondants se sentent tendus au travail, que 58.7% pensent travailler à l'IT jusqu'à 5 ans et qu'en moyenne 69.6% pensent que le changement des règles d'une entreprise est faisable mais en tenant compte des situations.

Ces résultats correspondent à une situation de tolérance vis-à-vis de l'incertitude, à un bas niveau de stress, à la recherche de stabilité dans le travail et à une disposition au changement.

Pour une confirmation de ce qui précède, nous avons effectué le calcul de l'indice de contrôle de l'incertitude de notre échantillon d'étude ; ce qui nous a donné un point indiciaire $I_c = 22,2$.

Tableau 10

Niveau de contrôle de l'incertitude à l'IT selon la situation des employés, leur stabilité dans le travail et leur disposition à accepter les changements de règles

	Situation de stress au travail N=46	Stabilité dans le Travail (5ans min) N=46	Possibilité de changer les règles d'une entreprise N=46
OUI (%)	10.9 (n= 5)	58.7 (n=27)	69.6 (n=32)
Mitigée (%)	6.5 (n= 3)	0 (n=0)	6.5 (n=3)
NON (%)	82.6 (n=38)	41.3 (n=19)	23.9 (n=11)
Observations	Faible	Forte	Forte

Cette valeur révèle effectivement un faible contrôle de l'incertitude selon l'échelle d'incertitude qui va de 0 (très faible contrôle) à 120 (très grand contrôle). Donc selon les répondants, les employés de l'IT ont tendance à se sentir en sécurité relative, sont aptes à s'impliquer dans l'exécution d'une tâche même improvisée et présentent une «flexibilité dynamique» certaine au sens de Lawler (1986) et Raia (1974).

Par ailleurs, les calculs de corrélations entre l'indice d'incertitude et le niveau d'instruction a donné des résultats insignifiants. Ces corrélations sont respectivement de .15, .15 et .17 pour ce qui concerne la situation de stress au travail, la stabilité dans le travail et pour la possibilité de changer les règles d'une entreprise. Nous avons découvert également qu'il n'existe pas de lien entre l'origine des répondants et l'indice d'incertitude, non plus entre le sexe des répondants et l'indice d'incertitude. Cependant nous avons découvert que plus les répondants sont âgés, plus l'indice de

contrôle de l'incertitude est faible, sans toutefois obtenir une corrélation significative entre les deux observations puisque $r=.14$.

3. L'indice d'individualisme versus collectivisme

Les questions QC7, QC8, QC9 et QC10 de notre questionnaire ont servi à collecter les données utilisées dans le calcul de l'indice d'individualisme versus collectivisme. L'indice d'individualisme a donné la valeur $I_d=9.24$ qui correspond à un très fort degré de collectivisme, en référence à l'échelle d'individualisme qui va de 0 (mentalité communautaire) à 100 (mentalité individualiste).

Ce qui précède se vérifie bien en ce qui concerne les scores enregistrés sur les questions posées. Ainsi, nous avons noté que 97.8% des employés interrogés (QC7) aiment vivre en famille et travailler en groupe (voir résultats bruts en annexe 6, p. lxxi). Ce qui dénote un très haut niveau de collectivisme.

Il faut noter aussi que tous les répondants trouvent important de travailler avec des gens qui coopèrent efficacement et que tous souhaitent avoir de bonnes conditions de travail; ce qui caractérisent les sociétés collectivistes (Bollinger et Hofstede, 1987: 125).

Notre analyse a révélé par ailleurs, qu'il existe une corrélation significative ($r=.40$) au niveau 0,01 entre QC10 (importance accordée au temps requis pour la vie personnelle ou familiale) et QD05 (le nombre d'heure d'enseignement à l'IT). Cette corrélation signifie que les employés souhaitent à la fois consacrer plus de temps à la vie familiale et au travail, se faire beaucoup d'argent dans le second cas et pouvoir subvenir aux besoins de leur famille (tendances collectivistes).

Ce qu'il y a lieu de retenir dans l'analyse de cet indice, c'est qu'elle confère aux employés de l'institut la capacité de travailler en groupe, de coopérer efficacement et cela dans de bonnes conditions de travail tout comme l'exigent les activités de GPPO.

4. Masculinité versus féminité

Pour mesurer la caractéristique masculine ou féminine de notre institution d'étude, nous avons utilisé les questions traitant des caractéristiques du travail idéal (QC11 à QC14).

Le calcul de l'indice de masculinité sur la base des scores obtenus en ce qui concerne les réponses aux quatre questions, donne une valeur constante $I_m=10.72$. En considérant l'échelle de masculinité qui va de 0 (mentalité féminine) à 100 (mentalité masculine), il est clair que cette valeur est caractéristique d'une mentalité féminine.

Bollinger et Hofstede (1987: 149) écrivent que les éléments caractéristiques de la féminité d'une culture reposent entre autres, sur l'importance de la qualité de vie, l'absence de différence dans l'expérience du pouvoir féminin et masculin.

Les opinions recueillies auprès de notre échantillon suggèrent que les employés de l'IT mettent beaucoup l'accent sur le salaire élevé (95.7% des répondants), la sécurité de l'emploi (97.8% des répondants) et la chance d'accéder à un poste élevé (84.8% des répondants). Ces réponses circonscrites en annexe 6 (pp.lxxii-lxxiii), caractérisent bien ce que Bollinger et Hofstede appellent «*société féminine*». Elle réfère également au postulat de base de la GPPO qui recommande de récompenser l'atteinte des objectifs de travail.

Avant de passer aux analyses des données socio-démographiques, nous allons effectuer un récapitulatif des valeurs indiciaires enregistrées par le biais des quatre dimensions culturelles (tableau 11, p.172).

Il ressort du tableau récapitulatif les caractéristiques suivantes observées à partir de l'échantillon représentatif de l'IT: une distance hiérarchique faible, un faible niveau de contrôle de l'incertitude, un esprit collectiviste très fort et une féminité très forte. Or nous avons vu dans la mise en relation spéculative des variables que ces caractéristiques concordent bien avec les postulats de base de la gestion participative par objectif. C'est dire que ces paramètres sont donc favorables à l'introduction du mode de gestion participative que nous proposons à l'IT, à l'instar des institutions éducatives du même genre.

Tableau 11

Récapitulatif des valeurs indiciaires pour les quatre dimensions culturelles
(N = 46)

	Distance hiérarchique	Contrôle de l'incertitude	Individualisme ou collectivisme	Masculinité versus féminité
Valeurs indiciaires	28.45	22.2	-9.24	10.72
Significations	Faible	Assez faible	Collectivisme fort	Très forte féminité

D. Analyse descriptive des données socio-démographiques

L'analyse des données socio-démographiques (voir résultats bruts en annexe 6, pp.lxxvii-lxxxix) montre que :

- les personnes qui ont répondu à notre sollicitation sont réparties entre 3 administrateurs, 7 enseignants permanents, 30 enseignants vacataires et 6 agents de soutien, soit un total de 46 répondants sur les 49 qui ont été sollicités au départ;
- les répondants qui ont une ancienneté moyenne de trois ans de service à l'IT représentent 76% et seulement 24% ont travaillé plus de cinq ans;
- le niveau moyen d'étude est de 19.5 années pour 65.2% des personnes enquêtées; d'où le haut niveau de scolarisation chez les employés de l'IT;
- les personnes qui enseignent dans trois sections à la fois représentent 6.5% tandis que celles qui enseignent dans une seule section représentent 69.6% des personnes enquêtées;
- le nombre d'heure d'enseignement par semaine est de quatre pour 78.3% des répondants;
- le taux de participation aux réunions hebdomadaires est de 60.9% pour des rencontres de une à deux heures;
- l'âge moyen des employés se situe entre 40 et 49 ans, regroupant ainsi 82.6% des individus; on peut dire alors que la population de l'IT est relativement jeune;

- la quasi-totalité (80.3%) des répondants sont originaires du Nord, du Sud, de l'Ouest et de l'Est, c'est-à-dire relevant de sociétés dites sans États; les autres (19.5%) appartiennent aux sociétés hiérarchisées;
- les personnes enquêtées sont des hommes (86.9%), des femmes (13.1%), des mariées (82.5%) et des célibataires (17.5%);
- le nombre de personnes à charge est de trois en moyenne chez 58.6% des répondants;
- le revenu moyen que touchent les employés est de 100 000 FCFA et plus; ce qui est 8.5 fois supérieur au SMIG et dépasse largement le seuil de pauvreté dans le contexte du Burkina Faso. Toujours à l'IT, il faut retenir que le rapport entre le salaire le plus bas et la moyenne salariale est de 3.33. Cela semble acceptable quand on compare les nombres d'années d'études qui vont de 10 ans ou moins à 20 ans et plus. Ce qui semble confirmer la question de l'équité salariale.

Si nos trois instruments de mesure pris isolément, nous ont permis de mener un examen discursif de notre objet d'étude, d'en discerner les éléments constitutifs et même de remonter aux propositions de départ c'est-à-dire les postulats de bases de la gestion participative par objectifs, ils ne nous situent pas pour autant sur les rapports qui existent ou qui peuvent s'établir entre les éléments et leurs conséquences éventuelles. Il nous faut alors procéder à l'analyse des corrélations multiples.

Les analyses de corrélations multiples entre les instruments de mesure et entre les éléments constitutifs de chaque instrument

L'analyse de corrélation qui consiste à mettre à l'épreuve un ensemble de relations composant notre modèle de GPPO, nous indique le degré de linéarité entre les variables et nous montre l'intensité avec laquelle ces variables évoluent ensemble.

Ce type d'analyse met donc en présence les variables dépendantes entre elles, les indépendantes et les variables exogènes. Nous allons analyser dans la présente sous-section les relations entre nos variables d'étude.

A. Corrélations entre les variables culturelles et les variables liées aux objectifs (QC et QA)

Les premières corrélations que nous avons analysées, sont celles qui mettent en relation les quatre dimensions culturelles et le questionnaire sur les «*attributs tâches-objectifs*». Ces corrélations visent à fournir des éléments de réponses au deuxième volet de notre première sous-question de recherche à savoir, comment les perceptions que les employés de l'IT se font de leur participation à la détermination et à l'atteinte des objectifs de travail, sont liées à la culture de ces employés?

L'indice de corrélation de Pearson entre les questionnaires QC et QA donne une valeur négative $r = -.27$ (voir annexe 6, p. lxxxii) qui n'est pas significative. Cela veut dire que la détermination et l'atteinte des objectifs de travail ne sont pas influencées de façon sensible par les facteurs culturels. Elles le sont dans une moindre mesure et de façon négative. Pour en savoir plus, il nous faut examiner les corrélations entre les dimensions et entre les items des dimensions.

1. Les analyses de corrélations entre les quatre dimensions culturelles de Bollinger et Hofstede et les huit dimensions des attributs tâches-objectifs

L'observation des résultats d'analyses corrélatives entre les dimensions culturelles et les dimensions du TGA montre, tel que mentionné dans le tableau 12 (p.175), ce qui suit :

- une corrélation significative positive entre l'incertitude et la participation à la détermination des objectifs, donnant une valeur $r = .45^*$. Cette corrélation s'explique sans nul doute par l'espoir de réussite et la forte ambition d'avancement que Bollinger et Hofstede (1987: 110) reconnaissent aux sociétés dont le contrôle de l'incertitude est faible, comme celui de l'IT (voir tableau 11, p.172);
- une corrélation significative et négative $r = -.38^*$, entre la dimension "individualisme/collectivisme" et la "compétition avec les pairs". Cette corrélation négative s'explique peut être par l'esprit collectivisme fort qui caractérise l'institution et dont l'une des tendances est d'encourager la coopération plutôt que la compétition. Cela se comprend aisément quand on se réfère à Ahiauzu qui écrit que l'esprit collectiviste africain requiert l'effacement de l'individu

Tableau 12

Corrélations significatives entre les quatre dimensions culturelles
et les dimensions des attributs tâches-objectifs
(N=46)

Var. Culturelles Var. dét. Atteint.obj	Dist. Hiérarch. QCD01	Incertitude QCD02	Indiv./collect. QCD03	Masc./fémin. QCD04
Part. dét. Object. QAD01		.45*		
Compétition QAD03			-. 38*	-. 44*
Spéci. Object. QAD04			-. 41*	-.39*

* signification au niveau 0,01

au profit du groupe. En d'autres termes la compétition entre individus a peu de place dans de telles sociétés.

- une corrélation significative et négative de valeur $r = -.41^*$ entre la dimension individualisme/collectivisme et la dimension "spécificité des objectifs". Cette corrélation insinue que le caractère collectiviste de l'IT peut influencer négativement la spécificité des objectifs. Cela s'explique soit par une confusion des objectifs individuels et institutionnels, soit par le faible niveau d'identification des employés à leur institution. Dans le même ordre d'idées, Bollinger et Hofstede (1987: 133) mentionnent que dans les pays à mentalité communautaire, les salariés s'attendent à ce que l'employeur s'occupe d'eux comme cela se fait dans la famille, et que dans le cas contraire ils se désintéressent de la vie de l'entreprise.
- une corrélation significative et négative entre la masculinité/ féminité et la compétition avec les pairs ($r = -.44^*$). Nous comprenons par cette corrélation que c'est la caractéristique

culturelle du milieu dit féminin, qui peut être la cause de la mauvaise perception des employés de l'IT vis-à-vis de la compétition. En effet selon Bollinger et Hofstede (op.cit. P. 149), cette caractéristique culturelle féminine prédispose l'individu à rechercher l'égalité plutôt qu'à essayer d'être le meilleur, comme c'est le cas dans les cultures masculines. Ce qui a été du reste confirmé par les différents auteurs africains comme Ahiauzu, Abudu, N'zelibe et Erwee qui notent en substance que dans les sociétés africaines, essayer d'être mieux matériellement que les autres est socialement mal perçu.

- une corrélation significative et négative de valeur $r = -.39^*$ entre la masculinité/ féminité et la spécification des objectifs. Nous comprenons également ici que la caractéristique culturelle féminine du milieu à l'étude joue négativement dans la spécificité des objectifs. En effet, Bollinger et Hofstede soutiennent dans ce cas aussi, que dans les sociétés féminines, les rôles attribués aux hommes et aux femmes ne sont pas clairement différenciés. Au Burkina Faso, si cela est valable en ce qui concerne les sociétés dites sans classes antagoniques, elle ne l'est pas dans les sociétés hautement hiérarchisées comme les Mossi. Mais comme nous l'avons souligné antérieurement, une large majorité de nos sujets enquêtés sont originaires des sociétés sans classes.

En guise de récapitulatif, nous pouvons dire que l'analyse des corrélations entre les dimensions culturelles de Bollinger et Hofstede et celles des attributs tâches-objectifs nous révèlent que :

- le faible niveau d'incertitude de l'IT joue positivement dans la participation des employés quant à la détermination de leurs objectifs de travail;
- le caractère collectiviste et féminin de l'IT inhibe l'esprit de compétition entre les pairs;
- l'esprit collectiviste de l'IT et sa caractéristique féminine peuvent être instigateurs d'imbroglio entre les objectifs individuels et organisationnels, tant en ce qui concerne leur détermination, leur compréhension que leur exécution.

Les analyses de corrélations entre les dimensions culturelles et celles du TGA nous poussent à voir dans les détails ce qui se passe entre les items des différentes dimensions.

2. Analyse des corrélations entre les items des quatre dimensions culturelles et les items des attributs tâches-objectifs

a. Les corrélations avec les items de la dimension «distance hiérarchique»

Les corrélations entre les dimensions "distance hiérarchique" et "difficulté dans l'atteinte des objectifs de travail" se situent d'une part, entre le «*type de chef préféré (QC1)*» et la «*nécessité d'avoir beaucoup de talents (QA15)*» où $r=.38^*$ et d'autre part, entre la «*difficulté dans l'atteinte des objectifs de travail*» et la «*crainte d'exprimer son désaccord avec son chef (QC3)*», avec $r=-.49^*$.

Précisons que ces résultats sont consignés dans le tableau 13 (p. 178). La première corrélation amène à penser au fait que quelque soit le type de chef préféré, les employés exigent qu'il ait beaucoup de talents. Or nous savons que 76% des employés enquêtés préfèrent le type de chef démocratique (tableau 9, p.166). Pour eux, le chef démocratique a nécessairement beaucoup de talents. Nous savons également à partir du même tableau 13, que 45.7% des employés soumis au questionnaire, pensent que la position adoptée par leur chef direct actuel est celle de type autocratique. Et pourtant, aucun employé de l'IT n' éprouve de préférence pour ce type de chef, pour ne pas dire que les employés ne reconnaissent pas des talents remarquables à ce style de leadership.

Les analyses de corrélations suggèrent également que plus les sujets sont en difficulté d'atteindre leurs objectifs de travail, moins ils craignent d'exprimer leur désaccord avec leur chef. Cette situation fait penser au fait que les employés incriminent leur supérieur quand ils sont en difficulté d'atteindre leurs objectifs de travail. Ainsi, à la double question de savoir si leurs chefs facilitent la résolution des problèmes de travail (QB12) et la circulation de l'information (QB15), une proportion de 63 % des répondants déclarent qu'il y a insuffisance d'aide et 56.4% disent que leur supérieur ne les informe pas (annexe 6, p. lxvi). Pour les employés, l'insuffisance d'information est donc perçue comme un signe d'incompétence; ce qui rend la tâche difficile.

Dans une institution, le niveau de distance hiérarchique exprimé par le type de chef que les employés préfèrent et le style de commandement, influencent ou reflètent sans nul doute les talents du leader, le volume et la qualité de l'information véhiculée et par conséquent le degré d'atteinte des objectifs de travail.

Tableau 13

Corrélations significatives entre les items des quatre dimensions culturelles de Bollinger et Hofstede et les items de la variable «détermination et atteinte des objectifs »
Test de corrélation de Pearson

	Dist.hiérarch		Incertitude		Ind./collec	Masc./féminité		
	QC1	QC3	QC5	QC6	QC7	QC11	QC13	QC14
Part. dét. objectifs QA4			.55**		-.43*	-.40*		
Feed-back sur effort QA6					-.39*			
Compétition QA8						-.48**		-.50**
QA9						-.44*		-.39*
Spécificité objectifs QA10							-.58**	
QA11		-.48**		.46*			.43*	
QA12							-.43*	
Difficulté atteinte objectifs QA15	.38*							
QA16		-.49**						

* signification au niveau 0,01

** signification au niveau 0,001

Toujours au plan de la distance hiérarchique et avec la dimension "spécificité des objectifs" (voir tableau 13, p.178), nous constatons qu'il existe une corrélation très significative mais négative, de valeur $r = -.48^{**}$ entre la crainte d'exprimer son désaccord (QC3) et le niveau d'ambiguïté des objectifs (QA11). On comprend par-là que plus les objectifs sont ambigus, moins les employés craignent d'exprimer leur désaccord au chef. Donc les employés trouvent en cette ambiguïté un argument majeur pour se plaindre auprès des chefs.

b. Les corrélations avec les items de la dimension «incertitude»

En ce qui concerne l'incertitude et la participation à la détermination des objectifs (voir tableau 13, p.178), nous constatons une corrélation très significative $r = .55^{**}$ entre le temps de travail que les employés aimeraient passer à l'IT (QC5) et le fait que le supérieur demande leur opinion au moment de déterminer leurs objectifs de travail (QA4). Nous comprenons par là que si les employés veulent travailler plus longtemps à l'IT, c'est qu'ils apprécient beaucoup la consultation que leur supérieur fait dans la détermination de leurs objectifs de travail. En d'autres termes, l'importance que leur accorde le supérieur en demandant leur avis, les motive à rester au sein de l'institut. Et en remontant vers nos propositions de départ, nous pouvons affirmer que plus les employés exercent un contrôle sur leurs conditions de travail et les règles institutionnelles, plus ils s'impliquent dans la détermination des objectifs de travail.

La corrélation $r = .46^*$ qui existe entre l'incertitude et la spécification des objectifs (voir tableau 13, p. 178), notamment en ce qui concerne la possibilité d'enfreindre les règles d'un établissement (QC6) et l'ambiguïté des objectifs de travail (QA11) signifie que plus les objectifs de travail sont ambigus, plus les gens acceptent la possibilité d'enfreindre les règlements d'une institution.

c. Les corrélations avec les items de la dimension «individualisme versus collectivisme»

En ce qui concerne l'individualisme et la participation à la détermination des objectifs (voir tableau 13, p.178), soulignons qu'il existe une corrélation entre le fait d'accorder une importance à une région agréable pour la famille (QC7) et le fait que le supérieur demande l'opinion de ses

subordonnés pour la détermination des objectifs de travail (QA4). Cette corrélation significative de valeur $r = -.43^{**}$ signifie pour les employés, que la détermination de leurs objectifs de travail ne peut se faire que sur la base des conditions de vie favorables pour leurs familles. Autrement dit, les objectifs de travail des employés sont liés, voire subordonnés à leurs objectifs familiaux. Ce qui est de nature à créer un blocage ou une confusion entre les différents objectifs (d'où le caractère négatif de la corrélation). Par conséquent l'esprit collectiviste qui règne à l'IT, ne peut constituer une garantie de l'implication des employés à la détermination des objectifs de travail, que s'il y a des retombées certaines pour les familles.

La corrélation entre «*individualisme*» et «*feed-back sur l'effort lié aux objectifs*», notamment entre le fait d'accorder une importance à la vie familiale (QC7) et le feed-back sur les aspects qualitatifs du travail (QA6) donne une corrélation $r = -.39^*$. Cela sous-entend que le fait d'accorder une importance à la vie familiale peut jouer négativement sur les aspects qualitatifs du travail. Cette situation est d'autant plausible quand on sait que dans la plupart des cultures du Burkina Faso, la famille revêt un caractère sacré et par conséquent ses intérêts passent avant toute chose.

d. Les corrélations avec les items de la dimension «masculinité/ féminité»

Les corrélations significatives entre les items de la dimension «*masculinité/féminité*» et les items des dimensions du TGA sont au nombre de huit (voir tableau 13, p.178).

Les quatre premières corrélations se situent entre les items de la dimension «*masculinité/féminité*» et ceux de la «*compétition*». La toute première qui nous intéresse concerne les items QC11 et QA8 avec un coefficient $r = -.48^{**}$. Cette corrélation nous permet de dire que plus les sujets accordent de l'importance au fait de pouvoir obtenir un salaire élevé (QC11), moins ils acceptent la compétition (QA8). Cela signifie pour les répondants, qu'il n'est pas besoin d'être compétitif pour obtenir un salaire élevé, dans la mesure où le barème de solde n'est pas établi en fonction du rendement mais plutôt selon le diplôme.

La corrélation négative de valeur $r = -.50^{**}$ qui existe entre la compétition (QA8) et le fait d'accorder une importance à la chance d'accéder à un poste de niveau plus élevé (QC14) est

paradoxal. En effet, les gens accordent de l'importance au fait d'accéder à un poste de niveau plus élevé tout en rejetant l'idée de compétition.

Signalons que les troisième et quatrième corrélations ($r = -.44^*$ et $r = -.39^*$) entre les dimensions «*masculinité/féminité*» et «*compétition*» se situent d'une part, au niveau de l'importance d'avoir un salaire élevé (QC11) et la perception de la compétition envers soi-même (QA9), d'autre part entre le fait d'accorder une importance à la chance d'accéder à un poste de niveau plus élevé (QC14) et la perception de la compétition vis-à-vis de soi-même (QA9). Ces corrélations rejoignent respectivement la première et la seconde corrélations, à la différence que celles-ci s'adressent aux groupes de travailleurs, alors que les troisième et quatrième s'intéressent à l'individu face au groupe.

En regard de tout ce qui précède, nous sommes amenés à nous poser la question de savoir, ce que représente la compétition dans un contexte culturel comme celui de l'IT? Nos observations et nos consultations documentaires nous ont révélé que la compétition est perçue dans ce milieu comme un antagonisme et un acte répréhensible par l'esprit communautaire qui caractérise les cultures des employés. Ainsi, il est malsain d'adopter une attitude et un comportement compétitifs.

La seconde série de corrélations avec la dimension «*masculinité/féminité*» sont au nombre de trois et concernent les items de la dimension «*spécificité des objectifs*» du TGA (voir tableau 13, p.178). Dans ce tableau, nous constatons qu'il existe des corrélations significatives au niveaux 0,01 et 0,001 entre l'importance accordée à la sécurité de l'emploi (QC13) et les trois items de la dimension spécificité des objectifs.

En effet, il existe une corrélation négative et très significative de valeur $r = -.58^{**}$, en ce qui concerne l'importance accordée à la sécurité de l'emploi (QC13) et la clarté des objectifs de travail (QA10). Ce qui veut dire que plus les objectifs sont clairs, moins les gens accordent de l'importance à la sécurité de l'emploi. En d'autres termes plus les objectifs sont clairs, moins les gens sont inquiets pour leur avenir.

La corrélation est aussi négative ($r = -.43^*$) entre l'importance accordée à la sécurité de l'emploi (QC13) et la connaissance des objectifs prioritaires (QA12). Cela sous-entend que plus les

gens connaissent les priorités de leur travail, moins ils accordent de l'importance à la sécurité (ils s'en occupent moins), puisqu'ils se sentent déjà en sécurité.

La corrélation positive ($r = .43^*$), entre l'importance accordée à la sécurité de l'emploi (QC13) et le caractère ambigu des objectifs de travail (QA11) suppose que plus les objectifs de travail sont ambigus, plus les gens accordent de l'importance à la sécurité de l'emploi. Ils auront alors tendance à rechercher la sécurité de l'emploi.

Au terme de notre analyse interprétative sur les corrélations entre les quatre dimensions culturelles et celles relatives aux «*attributs tâches-objectifs*», nous soutenons que la culture des employés de l'Institut Tounko a un impact certain sur la perception qu'ils ont de leur implication dans la détermination et l'atteinte des objectifs de travail, et cela à plusieurs égards :

- en tant que membres d'un groupe social fortement féminisé et rejetant la compétition, les employés de l'IT ont tendance à percevoir certains objectifs comme mettant les individus en compétition. En contrepartie, ils s'impliquent pour les objectifs qui mettent de l'avant l'égalité des travailleurs;
- le fait d'appartenir à un groupe de forte féminité qui accorde une grande importance au bien-être de la famille, les employés de l'institut ont tendance à percevoir d'autres objectifs comme ambigus et qui leur demandent plus de temps pour la recherche de la sécurité de l'emploi. Alors, ils les évitent et s'impliquent plutôt pour des objectifs clairs et précis;
- la distance hiérarchique étant faible à l'institut et que les employés ne craignent pas d'exprimer leur désaccord au chef, ils semblent ne pas hésiter à exiger directement de leur supérieur une certaine compétence, pour s'assurer de la qualité de l'aide qu'il est censé leur apporter. En outre, ils préfèrent le type de chef démocratique qu'ils identifient à la compétence et avec qui ils se disent prêts à s'impliquer davantage dans la détermination et dans l'atteinte des objectifs de travail, en autant qu'ils se sentent proches de leur supérieur, et que ce dernier soit véritablement démocratique, compétent et consultatif;
- la tendance collectiviste des employés de l'IT, qui mettent de l'avant les bonnes conditions de vie familiales, prédispose ces employés à s'impliquer fortement dans le travail, s'ils y

trouvent des intérêts pour leur famille, ou à se désengager s'ils n'y trouvent pas le compte de leur famille.

B. Corrélations entre les variables culturelles et les variables liées aux aspects de direction

Nous abordons à présent l'analyse des corrélations entre les questionnaires QC et QB, pour essayer de répondre au second volet des sous-questions de recherche deux et trois, en plus de répondre à la sous-question numéro cinq. Il s'agit pour nous de voir si les perceptions, les représentations, les attitudes, les comportements et les relations de subordination que les employés ont vis-à-vis de leur supérieur sont liées à la culture du milieu.

L'indice de corrélation de Pearson entre QC et QB donne une valeur négative $r = -.29$ qui n'est pas significative (voir annexe 6, p.lxxxii). Cela veut dire que les éléments culturels qui constituent le questionnaire QC agissent faiblement et négativement sur la participation.

Une analyse détaillée des corrélations entre les deux questionnaires révèle quelques liens entre certaines dimensions et certains items de QC et d'autres de QB. Ces liens exprimés sous forme d'indices de corrélations sont consignés respectivement dans les tableaux 14 (p.184) et 15 (p.186), élaborés à partir des résultats bruts de l'annexe 6 (pp. lxxxii - lxxxiii).

1. Analyse des corrélations entre les dimensions culturelles et les dimensions des aspects de direction

Les relations significatives entre les variables culturelles et celles liées aux huit aspects de direction se situent à trois niveaux, tel que rapporté dans le tableau 14 (p.184) :

- la distance hiérarchique et l'orientation sur la production;
- l'indice d'individualisme /collectivisme et l'orientation sur la production;
- l'indice de masculinité /féminité et l'orientation sur la production.

Tableau 14

Corrélations significatives entre les dimensions culturelles
et les dimensions des attributs tâches-objectifs
Test de corrélation de Pearson

	Dist. hiérar. QCD01	Incertitude QCD02	Indiv./collect. QCD03	Masc./fémin. QCD04
Orientation sur la production QAD01	-.45*		-.39*	-.40*

* signification au niveau 0,01

a. Analyse de la corrélation entre distance hiérarchique et orientation sur la production

La corrélation significative et négative $r = -.45^*$ entre la distance hiérarchique et l'orientation sur la production (tableau 14, ci-dessus) suggère que l'indice de distance hiérarchique faible de l'IT (voir tableau 11, p.172), agit négativement sur l'orientation des supérieurs vis-à-vis des résultats. Cette situation se comprend dans la mesure où les employés de l'IT qui sont majoritairement des professionnels ne craignent pas d'exprimer leur désaccord avec le chef hiérarchique. En outre, l'exigence de résultats de la part de ce dernier peut frustrer le professionnel et engendrer un climat de tension. Cela explique-t-il le fait que seulement 52.1% des employés enquêtés (même majoritaires) affirment que leur supérieur est orienté sur la production (tableau 5, p.157) ?

b. Analyse de la corrélation entre individualisme /collectivisme et orientation sur la production

Entre la dimension individualisme /collectivisme et l'orientation sur la production, il existe une corrélation significative et négative de valeur $r = -.39^*$ (voir tableau 14, ci-dessus). Ceci insinue que l'esprit collectiviste qui caractérise l'IT a une influence négative sur la production. En termes plus clairs, l'esprit collectiviste qui se manifeste entre autres par la recherche du bien-être commun, est

susceptible de conduire à une production de masse qui n'est pas forcément suffisante au plan individuel.

c. Analyse de la corrélation entre les dimensions masculinité/féminité et orientation sur la production

Les résultats du tableau 14 (p.184), nous montrent une corrélation significative et négative entre les dimensions masculinité /féminité et orientation sur la production selon le point indiciaire $r = -.40^*$. Cette corrélation nous fait dire que la féminité qui caractérise l'Institut Touko, tout comme l'esprit collectiviste, influence négativement l'orientation sur la production . Comme nous l'avons vu, la caractéristique féminine inhibe l'esprit de compétition qui à son tour peut jouer négativement sur les résultats.

En conclusion à toutes les analyses effectuées sur les corrélations entre les dimensions culturelles et celles des huit aspects de direction, l'on peut dire que la perception des employés quant à l'orientation des supérieurs sur la production, est fonction de la distance entre eux et leur chef immédiat, de leur mentalité collectiviste et de leur féminité. Que nous apprennent alors les corrélations entre items?

2. Analyse des corrélations entre les items des dimensions culturelles et les items des huit aspects de direction

Les corrélations entre les items des variables culturelles et ceux des variables liées aux objectifs se situent aux niveaux de l'orientation sur la production, du contrôle du travail, de la facilitation du travail dans les relations de subordination et finalement de la considération. Ces corrélations exprimées en indices et enregistrées dans le tableau 15 (p.186) méritent un examen minutieux.

a. Les liens entre la distance hiérarchique et l'orientation sur la production

La corrélation entre la dimension «*orientation sur la production*» et la question relative à «*la crainte d'exprimer son désaccord*» (QC3) est significative et négative avec un coefficient de corrélation $r = -.42^*$. On peut en déduire qu'à l'IT, plus les subordonnés expriment leurs

Tableau 15

Corrélations significatives entre les items des quatre dimensions culturelles de Bollinger et Hofstede et les items de la variable liée aux huit aspects de direction (perception du chef et relation de subordination)
Test de corrélation de Pearson

Var. cultur.	Dist.hiérar.	Incertitude		Indiv./collectiv.		Masc./fém.
	QC3	QC4	QC5	QC9	QC10	QC12
Var. aspects direction						
Orientation sur production QB1				-.40*		
QB2	-.42*					
QB3			.40*	-.41*		
Contrôle travail			.41*			
Facil.travail et relat.subord. QB20		-.46*			-.42*	
Considération QB25						-.45*

* signification au niveau 0,01

** signification au niveau 0,001

désaccords, moins les supérieurs sont orientés sur la production. Cette situation se comprend dans la mesure où, comme nous l'avons dit antérieurement, les supérieurs -en dépit de leur bonne foi- ne peuvent fournir à leurs subordonnés, les moyens nécessaires à l'exécution de leur travail. Pour les

enseignants, ceci est difficilement pardonnable à l'égard d'un chef. Et pourtant, d'après les observations, les chefs eux-mêmes ont un sentiment de culpabilité qui justement les empêche d'être exigeants envers leurs subordonnés.

b. Liens entre «incertitude» et «orientation sur la production»/
«incertitude» et «contrôle du travail»/ «incertitude» et
«facilitation des relations de subordination»

La corrélation significative et positive ($r=.41^*$) entre «*le temps que les travailleurs souhaiteraient passer à l'IT (QC5)*» et «*le contrôle du travail*», montre que plus le contrôle de l'incertitude est faible plus les travailleurs de l'IT contrôlent le travail.

En ce qui concerne toujours le temps de travail que les employés souhaiteraient passer à l'IT, il faut noter qu'il existe un lien avec la haute qualité de travail que les supérieurs exigent de leurs subordonnés (QB3). Cette corrélation $r=.40^*$ portée dans le tableau 15 (p.186), signifie que plus les employés comptent travailler longtemps à l'IT, plus ils pensent que leur supérieur est en droit de leur exiger un travail de haute qualité. Cela nous renvoi au droit d'aînesse (Abeles et Collard, 1985) qui est fortement imbriqué dans les cultures africaines, où le doyen d'âge et de classe est considéré comme celui qui a le plus d'expériences et de savoirs. Par conséquent il lui revient de donner davantage au groupe qui attend beaucoup de lui.

La corrélation qui existe entre les dimensions «*incertitude*» et «*facilitation des relations de subordination*», se situe aux niveaux de la nervosité au travail (QC4) et du favoritisme (QB20). Cette corrélation de valeur $r=_.46^*$, insinue que le favoritisme joue de façon significative et négative sur le climat de travail, créant conséquemment une situation de nervosité chez certains employés de l'institut (10.9% des personnes enquêtées; voir tableau 10, p.169).

c. Liens entre «collectivisme» et «orientation sur la production» /
«collectivisme» et «facilitation des relations de subordination»

Le tableau 15 (p.186) nous montre qu'il existe un lien entre les dimensions «*collectivisme*» et «*orientation sur la production*» à deux niveaux :

D'abord, au niveau de l'importance des conditions matérielles de travail (QC9) et de l'exigence du supérieur quant au maximum d'efforts à fournir (QB1). La corrélation de Pearson entre ces deux items donne une valeur significative $r = -.40^*$. Ce qui révèle que plus les employés de l'institut réclament de bonnes conditions matérielles de travail, moins leurs supérieurs exigent qu'ils fournissent le meilleur d'eux-mêmes. Dans la mesure où l'IT ne peut fournir le matériel de travail adéquat à ses employés, l'on comprend pourquoi il est difficile pour les chefs de leur demander des résultats qui dépassent leurs moyens de production.

Le second niveau de corrélation entre les dimensions «*collectivisme*» et «*orientation sur la production*», s'observe entre les items «*importance des conditions matérielles (QC9)*» et «*haute qualité de travail que le supérieur peut exiger de son subordonné (QB3)*». Ici aussi, nous remarquons une corrélation significative et négative $r = -.41^*$. Elle démontre que plus les employés accordent l'importance aux conditions matérielles de travail, moins ils pensent que leur supérieur peut exiger d'eux un travail de haute qualité. En d'autres termes, ce résultat signifie que plus les employés sont orientés sur eux-mêmes, moins ils acceptent que leur supérieur mette l'accent sur la production.

La corrélation $r = -.42^*$ obtenue à partir de l'item traitant du temps libre à accorder à la famille (QC10) et de l'item sur le favoritisme (QB20), témoigne que si les travailleurs accordent plus de temps à leurs familles, ils passent moins de temps à s'occuper des questions de favoritisme; s'ils doivent se prêter au favoritisme, ils vont le faire volontiers mais pour le bien-être de leur famille.

d. Liens entre «masculinité/féminité» et «considération»

Le lien entre «*la masculinité versus féminité*» et «*la considération*» (voir tableau 15, p.186) se situe aux niveaux de l'importance accordée au salaire élevé (QC12) et de l'importance accordée à l'individu (QB25). Le calcul de cette corrélation donne la valeur significative et négative $r = -.45^*$. Cette corrélation nous suggère que plus les employés accordent du crédit au fait d'avoir un salaire élevé, moins ils accordent de l'importance à l'individu. En d'autres termes, la masculinité/féminité a une influence certaine et négative sur la considération. Comment comprendre

cela ? Les sociétés qui sont caractérisées par le collectivisme et un grand indice de féminité comme l'IT (voir tableau 11, p.172) et qui mettent l'accent sur le salaire, les bonnes conditions matérielles de travail, ont tendance à accorder peu d'importance à l'individu mais beaucoup d'importance à la collectivité. Ainsi, l'émergence d'un individu n'est que l'iceberg de sa famille, de son ethnie ou du groupe qui le soutient à la base. C'est ce qui caractérise les sociétés africaines en général et celles du Burkina Faso en particulier, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent.

L'étude des corrélations entre les variables culturelles (QC) et les huit aspects de direction (QB) répond positivement aux seconds volets de nos sous-questions deux et trois. L'étude répond également à notre sous-question numéro cinq, celle de savoir si les perceptions, les représentations, les attitudes, les comportements et les relations de subordination que les employés de l'IT ont vis-à-vis de leur supérieur sont liés à la culture du milieu. En effet, nous arrivons aux conclusions ci-après:

- 1) L'orientation sur la production dépend de la distance hiérarchique, de l'esprit collectiviste et de la caractéristique féminine de l'IT.
- 2) Le faible indice de contrôle de l'incertitude fait que les employés s'activent à contrôler leur travail pour se prémunir contre les imprévus. Ce contrôle du travail peut être utile, s'il vise de bons résultats, ou être négatif s'il est obsessionnel. Pour le cas des enseignants de l'IT, le contrôle du travail vise effectivement la haute qualité de travail (confère corrélation «*individualisme versus collectivisme*» et «*haute qualité de travail que le supérieur peut exiger*» où $r=.40$), condition sine qua non pour augmenter leur chance de travailler longtemps à l'Institut Tounko.
- 3) Le faible indice de contrôle de l'incertitude à l'IT fait que les travailleurs n'ont aucune emprise sur le favoritisme et sont donc susceptibles de nervosité, face à un acte discriminatoire. Ce qui peut entacher le climat de travail.

- 4) Les croyances collectivistes des employés de l'institut influencent leur conception du chef qui selon eux, doit incarner toutes les forces du groupe qu'il dirige. C'est pourquoi il doit être capable de fournir les moyens nécessaires au travail de ses subordonnés. Par conséquent, le chef qui présente une incapacité dans ce sens même à juste titre, est mal perçu par ses subordonnés qui peuvent alors choisir de s'impliquer faiblement dans l'exécution des tâches.

- 5) La croyance au droit d'aînesse et son acceptation par les employés, influence certainement leur perception du chef. Conformément à cette croyance, l'idéal est que le chef soit le plus ancien en âge et dans le grade le plus élevé. Dans ces conditions, Il suscite alors la confiance et l'implication réelle des employés. Si l'âge et l'expérience font défaut, les relations supérieurs-subordonnés peuvent en souffrir, en dépit même des compétences du chef. D'où les influences négatives que peut avoir cette croyance sur la participation des employés.

- 6) Le genre de favoritisme qui est susceptible d'être toléré à l'institut, c'est-à-dire celui orienté sur la famille, est propre à envenimer les relations en milieu de travail, réduisant ipso facto l'implication au travail des employés.

- 7) La subsistance d'un malaise potentiel lié à la caractéristique de société fortement féminisée reconnue à l'IT (tableau 11 p.172) qui, au lieu d'accorder à l'individu toute l'importance qu'il mérite, préfère transférer la considération sur sa famille ou sur le groupe auquel il appartient. Cette forme de généralisation peut faire baisser la motivation des individus.

3. Les corrélations de rang de Spearman (Rho) entre les variables culturelles

Les corrélations de rang de Spearman servent à mesurer les relations entre les variables culturelles qui sont perceptibles à des niveaux divers et selon certains facteurs. Le facteur âge est celui qui retient notre attention, en ce sens que nous le soupçonnons de pouvoir influencer les attitudes et les comportements de nos sujets enquêtés. Dans la mesure où il s'agit de groupes où $n < 30$, nous avons utilisé les statistiques non-paramétriques. Ainsi, le calcul des corrélations de rang de

Tableau 16

Corrélations de Spearman entre les items des quatre dimensions culturelles, selon les groupes d'âges compris entre 20 et 39 (0<n<30)

20 à 29 ans n=2	QC7	QC8	QC9	QC10	QC11	QC12	QC13	QC14
QC7		.71**						
QC8			.91**					
30 à 39 ans n=9	QC7	QC8	QC9	QC10	QC11	QC12	QC13	QC14
QC7				.62**	.67**	.71**		.61**
QC8			.90**			.91**	.61**	
QC9				.56*		.77**		

* signification au niveau 0,01

** signification au niveau 0,001

Signification des sigles:

QC7= importance famille

QC8= importance coopération

QC9= importance conditions matérielles de travail

QC10= temps pour vie familiale

QC11= importance salaire élevé

QC12= importance coopération

QC13= sécurité de l'emploi

QC14= chance d'accéder à un poste plus élevé

Spearman (Rho) entre les items des quatre dimensions culturelles et selon les groupes d'âges, a donné des résultats significatifs aux niveaux 0,01 et 0,001. Ces résultats sont présentés dans le tableau 16 ci-dessus et dans le tableau 17 (p.194).

Dans le tableau 16 ci-dessus et au niveau des employés d'âge compris entre 20 et 29, nous remarquons les corrélations suivantes entre :

- l'importance accordée au fait de vivre dans une région agréable avec sa famille (QC7) et l'importance accordée au fait de travailler avec des gens qui coopèrent efficacement (QC8), avec $Rho=.71^{**}$;
- le fait de travailler avec des gens qui coopèrent (QC8) et le fait d'avoir de bonnes conditions de travail (QC9), où $Rho=.91^{**}$;

Ces différentes corrélations impliquent que les plus jeunes employés de l'IT ont le désir de travailler et vivre en groupe et ont besoin de conditions de vie adéquates pour exercer leurs fonctions.

Toujours dans le tableau 16 (p.191) et au niveau des employés âgés de 30 à 39 ans, il ressort des corrélations significatives entre plusieurs items. Les premières corrélations sont celles qui s'établissent entre d'une part, «*l'importance de vivre dans une région agréable avec sa famille (QC7)*» et de l'autre, «*d'importance d'avoir suffisamment du temps pour sa famille (QC10)*», «*d'importance d'obtenir un salaire élevé (QC11)*», «*l'importance de coopérer*» (QC12) et «*l'importance d'accéder à un poste plus élevé*» (QC14).

Pour ces quatre corrélations, les coefficients de Spearman sont respectivement de $.62^{**}$, $.67^{**}$, $.71^{**}$ et $.61^{**}$. Ces corrélations signifient que les employés de cette tranche d'âge souhaitent vivre dans une région agréable avec leur famille et pour cela il leur faut du temps et un salaire élevé.

Toujours au niveau des employés de 30 à 39 ans (tableau 16, p.191) il existe une corrélation très significative de valeur $Rho=.90^{**}$ entre «*d'importance de la coopération (QC8)*» et «*d'importance d'avoir de bonnes conditions de travail (QC9)*». Il faut noter également les fortes corrélations entre d'une part, «*d'importance de la coopération (QC8)*» et «*d'importance de la coopération*» où $Rho=.91^{**}$ et d'autre part entre «*l'importance de la coopération (QC8)*» et la «*sécurité de l'emploi (QC13)*» avec un coefficient $Rho=.61^*$.

Enfin, il apparaît des corrélations significatives entre «*l'importance d'avoir de bonnes conditions matérielles de travail (QC9)*» et «*l'importance d'avoir du temps pour la vie familiale (QC10)*» où $Rho=.56$. De même entre QC9 et «*d'importance de travailler avec des gens qui coopèrent (QC12)*» où $Rho=.77^{**}$.

En considération de toutes les corrélations rapportées ci-dessus, nous pouvons dire que les employés de la tranche d'âge comprise entre 30 et 39 ans, accordent beaucoup plus d'importance à la vie familiale (ils ont plus de personnes à charge), au travail collectif (ils ont souvent vécu les problèmes liés à l'autosuffisance) et aux conditions matérielles de travail, par rapport aux plus jeunes, c'est-à-dire ceux qui sont âgés de 20 à 29 ans.

Abordant maintenant la question des employés âgés de 40 à 49 ans, nous allons jeter un regard sur les résultats du tableau 17 (p.194). Ces résultats révèlent qu'il existe des liens significatifs entre :

- l'importance d'un lieu agréable pour la famille (QC7) et le temps nécessaire pour la vie familiale (QC10) avec $Rho=.62^{**}$;
- l'importance d'un lieu agréable pour la famille (QC7) et l'importance accordée au fait de pouvoir obtenir un salaire élevé (QC11) où $Rho=.67^{**}$;
- l'importance d'un lieu agréable pour la famille (QC7) et la chance d'accéder à un poste de niveau plus élevé (QC14) où $Rho=.61^{**}$;
- l'importance de coopérer (QC8) et la sécurité au travail (QC13) où $Rho=.61^*$;
- l'importance accordée aux conditions matérielles de travail (QC9) et le temps accordé à la vie familiale (QC10) avec $Rho=.56^*$;
- le temps pour la vie familiale (QC10) et le niveau élevé du poste (QC14) où $Rho=.56^*$;
- le fait de pouvoir obtenir un salaire élevé (QC11) et le fait d'occuper un poste de niveau élevé (QC14) avec $Rho=.55^*$;
- le fait de travailler en coopération (QC12) et le fait d'accorder de l'importance à la sécurité du travail (QC13) avec $Rho=.53^*$.

L'analyse des différentes corrélations observées au niveau des employés âgés de 40 à 49 ans tel que présentées dans le tableau 17 (p.194), montre que cette tranche d'âge, comparativement à la précédente, accorde moins d'importance au fait de vivre dans une région agréable pour la famille, au fait de travailler avec des gens qui coopèrent et aux conditions matérielles de travail.

Tableau 17

Corrélations de Spearman entre les items des quatre dimensions culturelles, selon les groupes d'âges compris entre 40 et 60 (0<n<30)

40 à 49 ans n=26	QC10	QC11	QC12	QC13	QC14
QC7	.62**	.67**			.61**
QC8			.82**	.61**	
QC9	.56*				
QC10					.56*
QC11					.55*
QC12				.53*	
50 à 60 ans n=9					

* signification au niveau 0,01

** signification au niveau 0,001

Signification des sigles:

QC7= importance famille

QC8= importance coopération

QC9= importance conditions matérielles de travail

QC10= temps pour vie familiale

QC11= importance salaire élevé

QC12= importance coopération

QC13= sécurité de l'emploi

QC14= chance d'accéder à un poste plus élevé

Cette situation est peut être liée à la maturité, au niveau d'indépendance et au besoin de retranchement qui s'accordent avec l'âge. Cela est d'autant vérifiable qu'au niveau des employés âgés de 50 à 60 ans, nous observons l'absence de lien entre les différents items.

Tenir compte des attentes, des besoins et des aspirations des employés et selon les groupes d'âges, peut être un atout important dans l'élaboration d'un plan d'action qui requiert l'implication de tout le monde.

C. Corrélations entre les variables liées à la participation (les 8 aspects de direction) et la variable détermination et atteinte des objectifs

Les corrélations entre le questionnaire portant sur la mesure des attributs tâches-objectifs (QA) et le questionnaire sur la mesure de huit aspects de direction (QB), ont été calculées pour répondre au premier volet de notre première question de recherche, à savoir quelles perceptions les employés de l'IT se font de leur participation en regard de la détermination et de l'atteinte des objectifs de travail? Il s'agit de voir aussi la cohérence entre les différentes variables qui constituent la dimension technique de la GPPO.

Le premier calcul que nous avons effectué au moyen du logiciel SPSS 6.0 pour vérifier le lien entre QA et QB, est l'indice de corrélation de Pearson (voir résultats bruts en annexe 6, p. lxxxii) qui donne une valeur positive et significative au niveau 0,01 où $r=.42^*$. Cet indice signifie qu'il existe des corrélations, d'une part entre les dimensions et d'autre part entre les items des deux questionnaires. Ainsi, des calculs plus poussés nous permettent d'observer dans le tableau 18 (p.196), des indices de corrélations statistiquement significatifs aux seuils 0,01 et 0,001 entre les différentes variables liées aux objectifs et celles liées aux huit aspects de direction (participation).

1. Les corrélations de forte signification entre «participation» et «objectifs»

Dans le cas de corrélations significatives au niveau 0,01 entre les variables liées à la participation et celles liées aux objectifs (voir tableau 18, p. 196) nous retenons les valeurs ci-après, suivies des interprétations que nous en faisons :

- .40 pour l'orientation sur la production et la participation à la détermination des objectifs de travail. Quand les individus participent à la détermination de leurs objectifs de travail, ils sont plus motivés à s'impliquer pour l'atteinte des résultats (Blake et Mouton, 1969; Dow, 1981; Olson et Terpstra, 1979);

Tableau 18

Corrélations significatives entre les dimensions de la variable liée aux huit aspects de direction et celles de la variable «détermination et atteinte des objectifs»
Test de corrélation de Pearson

Var.objectifs Var.direction	Partici.déterm. Objectifs (QAD01)	Feed-bak sur effort (QAD02)	Compétition (QAD03)	Difficulté atteinte Objectifs (QAD05)
Orientation sur production (QBD01)	.40*	.40*	.39*	
Contrôle du travail (QBD02)	.47**	.54**	.39*	.37*
Facilitation travail et détermination objectifs (QBD03)	.41*	.65**	.49**	.37*
Facilitation travail et résolution Problèmes (QBD04)	.39*	.67**	.44**	.37*
Facilitation travail et relation subordination (QBD05)		.52**	.37*	
Considération (QBD07)		.43*		
Centralisation Des décisions (QBD08)			.41*	

* signification au niveau 0,01

** signification au niveau 0,001

- .39 pour l'orientation sur la production et la compétition. Les employés fournissent beaucoup d'efforts pour obtenir des résultats compétitifs par rapport à leurs propres résultats antérieurs, puisque nous avons vu (tableau 4, p.154) qu'ils n'aiment pas la compétition entre collègues;
- .39 et .37 respectivement pour le contrôle du travail et la compétition d'une part et d'autre part, pour le contrôle du travail et la difficulté dans l'atteinte des objectifs. Pour remédier à la difficulté qu'ils ont à atteindre leurs objectifs de travail faute de soutien de leur supérieur immédiat (voir tableau 5, p.157), les employés de l'IT (notamment les enseignants), sont obligés de fournir le meilleur d'eux-mêmes et assumer le contrôle de leur travail;
- .41 et .37 respectivement, pour la facilitation du travail et la participation à la détermination des objectifs de travail d'une part et d'autre part, pour la facilitation du travail et la difficulté dans l'atteinte des objectifs de travail. Les employés ont plus de facilité à exercer le travail quand leurs objectifs de travail ont été fixés par eux-mêmes (comme c'est le cas à l'IT, selon les sujets enquêtés), ou en collaboration avec le supérieur et quand ces objectifs de travail contiennent un défi;
- .39 et .37 respectivement, pour la résolution des problèmes et la participation à la détermination des objectifs d'une part et de l'autre, pour la résolution des problèmes et la difficulté dans l'atteinte des objectifs. Quand les employés participent à la détermination de leurs objectifs de travail et quand ils en connaissent les difficultés, ils sont plus aptes à résoudre les problèmes qui surviennent;
- .43 pour la considération et le feed-back sur l'effort. Le feed-back que reçoivent les employés est une preuve que leurs supérieurs les considèrent;
- .41 pour la centralisation et la compétition. La centralisation des prises de décisions amène les employés à se battre contre la direction pour se protéger contre les abus.

Un examen minutieux de ces différents rapports entre les dimensions des variables «*participation*» et celles liées aux «*objectifs*», donne sans nul doute un schéma d'ensemble des éléments qui sont susceptibles d'influencer la participation des employés de l'IT à un programme de GPPO. Toutefois, ces corrélations ne sont pas en concordance avec les analyses de distribution des réponses qui nous placent devant l'impossibilité d'établir avec exactitude, s'il existe au sein de l'IT

un climat de travail participatif. Les mêmes analyses de distribution de réponses nous font découvrir aussi un faible niveau de feed-back de la part des supérieurs. Or nous savons que le climat de travail participatif et le feed-back du supérieur sont deux éléments indispensables pour l'implantation d'un programme de GPPO.

2. Les corrélations de très forte signification entre «participation» et «objectifs»

Les corrélations de très forte signification à 0,001 entre les variables liées à la participation et les variables liés aux objectifs (voir tableau 18, p.196) sont les suivantes :

- .47 pour le contrôle du travail et la participation à la détermination des objectifs de travail;
- .54 pour le contrôle du travail et le feed-back sur l'effort;
- .65 pour la facilitation dans la détermination des objectifs et le feed-back sur l'effort;
- .49 pour la facilitation dans la détermination des objectifs et la compétition;
- .67 pour la résolution des problèmes et le feed-back sur l'effort;
- .44 pour la résolution des problèmes et la compétition;
- .52 pour la relation de subordination et le feed-back sur l'effort.

Les analyses que nous pouvons faire de ces résultats sont multiples. Ainsi, nous pouvons dire que la participation à la détermination des objectifs de travail, influence positivement le contrôle du travail, le feed-back sur l'effort et la compétition. Ces derniers influencent réciproquement le niveau de participation à la détermination des objectifs de travail.

Nous pouvons dire également que le feed-back sur l'effort renforce le contrôle du travail, facilite la détermination des objectifs, la résolution des problèmes, les relations de subordination et accroît la considération.

Toutes ces corrélations que nous venons de passer en revue et qui ont fait l'objet d'interprétations, renvoient sans équivoque aux mêmes postulats de la GPPO, auxquels nous avons fait allusion précédemment dans le cas des coefficients de corrélations significatifs au niveau 0,01.

Même si les attitudes et la perception des employés de l'institut militent en faveur d'un programme de gestion participative par objectifs dans sa dimension technique, tous les paramètres ne semblent pas être favorables. En effet, tel que nous suggèrent certains résultats, si la compétition est susceptible d'accroître l'orientation sur la production, le contrôle du travail, la centralisation des décisions et faciliter la détermination des objectifs, il n'est pas évident qu'elle puisse faciliter la résolution des problèmes et les relations de subordination à l'IT où culturellement, la compétition est mal perçue.

Les analyses corrélatives nous ont permis, non seulement de comprendre la nature des liens qui existent entre les différentes variables mais aussi de décomposer notre objet d'étude en ses éléments essentiels, pour l'examiner à fond et le saisir dans les moindres détails. En outre, les analyses corrélatives nous ont donné l'occasion de remonter à partir des éléments de base de l'objet à l'étude, jusqu'aux propositions reconnues pour vraies, c'est - à - dire les postulats de la gestion participative par objectifs. D'où la convergence vers le schéma d'ensemble qu'est notre modèle de GPPO.

Pour contrôler, vérifier et renforcer les résultats de notre enquête quantitative et nous situer davantage sur les interprétations qui en découlent, nous avons procédé à l'analyse de nos données qualitatives.

Analyses et interprétations des données qualitatives

Les données qualitatives de la présente étude proviennent de la consultation de documents officiels existant à l'Institut Tounko, de l'observation participante et des différentes entrevues que nous avons réalisées auprès des employés, toutes catégories confondues. Les analyses de ces données servent sans aucun doute à compléter et surtout à contre-valider (entendu dans le sens de valider en second lieu), celles que nous avons effectuées au niveau des données quantitatives.

Rappelons que les analyses documentaires et celles relatives à l'observation participante ont été déjà faites dans la sous division se rapportant à l'étude de faisabilité de la recherche. Néanmoins si la nécessité se fait sentir il nous est possible de recourir à ces analyses, soit pour compléter soit pour confirmer ou infirmer les autres types d'informations. Dans la présente section, nous allons procéder à l'analyse des données recueillies par le biais d'entrevues réalisées auprès d'un groupe de 20 sujets (cinq administrateurs, cinq membres du personnel de soutien, quatre enseignants permanents et six enseignants à temps partiel), pendant notre deuxième séjour de six mois au sein de l'IT.

Tout au long du déroulement de notre enquête sur le terrain, nous avons suivi de façon chronologique les trois premières des cinq étapes requises par le modèle d'analyse de contenu que nous avons retenu. À travers ces trois étapes, nous avons effectué des lectures du matériel recueilli sur le terrain afin d'établir une liste d'énoncés. Ensuite, il s'est agit de définir les unités de classification choisies. Dès lors, nous avons pu procéder à la catégorisation et à la transformation des données sous forme de grille d'analyse (voir annexe 5, pp.1 - lviii).

C'est avec cette grille d'analyse que nous allons poursuivre dans la présente section notre analyse des données qualitatives, selon les deux dernières étapes que sont l'interprétation des résultats et la mise en relation des résultats quantitatifs et qualitatifs.

Traitement et interprétation des résultats

Il convient de noter que le traitement des données qualitatives de notre étude doit nous permettre de répondre aux sous-questions de recherche numéros 4, 6, 7 et 8 que nous pensons nécessaire de rappeler ici :

- Comment les travailleurs de l'IT perçoivent-ils la GPPO dans ce milieu éducatif?
- Dans quelles mesures la mentalité magico-religieuse (animiste) et la croyance aux forces surnaturelles qui caractérisent les cultures burkinabé se manifestent-elles au sein de l'IT et présentent-elles des liens avec les postulats de base de la GPPO?
- Dans quelles mesures les langues burkinabé utilisées comme moyen de communication à l'IT, peuvent-elles favoriser l'atteinte des objectifs que vise la GPPO?

- comment les employés perçoivent une éventuelle implantation d'un programme de GPPO au sein de l'IT?

En regard de ces différentes questions et sur la base des éléments constitutifs de la grille d'analyse, notre tâche consiste à dégager les significations manifestes et implicites. Jetons à présent un regard critique sur la grille d'analyse.

A. Le climat de travail participatif

L'analyse du tableau 21 (voir annexe 5) dans sa partie consacrée au climat de travail participatif, révèle beaucoup de choses tant en ce qui concerne les postulats de la GPPO qu'en ce qui concerne les modèles.

Au niveau des postulats de base, notamment la consultation, il apparaît un lien avec la vie familiale. Ce qui retient davantage l'attention, c'est que la consultation en milieu familial, tel que cela apparaît dans certains discours des personnes enquêtées «*yongon yé et yen taaba*»¹, ouvre la voie aux conseils, à l'échange et aux discussions fructueuses; ce sont là des éléments qui sont transférables dans une organisation.

La nécessité du travail de groupe comme postulat de base de la GPPO (Diverez, 1971; Lawler, 1986; Likert, 1974) est aussi une réalité dans la vie familiale et dans les sociétés burkinabé, tel que le résumant en un seul mot certains de nos sujets interviewés : «*ton*» chez les personnes parlant Jula² et «*naam*» chez les sujets parlant Mooré³. En effet, ces données révèlent qu'au sein de la famille burkinabé les membres donnent le meilleur d'eux-mêmes pour contribuer au bien-être du groupe; ce qui renforce sans aucun doute la cohésion de la famille, du groupe ou du clan. Il faut noter également l'importance des valeurs collectives de la société Burkinabé, en ce qui concerne l'accomplissement des tâches communautaires, le soutien mutuel, la conscience professionnelle et

¹ Expressions de langues burkinabé signifiant étymologiquement "se voir" et traduisant la concertation.

² Langue africaine parlée au Burkina, en Côte-d'Ivoire, en Guinée et au Mali.

³ Langue nationale du Burkina Faso parlée par les Mossi.

la participation, qu'une de nos personnes interviewées désigne respectivement par «*faso baara*», «*yongon dèmè*» et «*sissoaga*».

Un autre postulat de base de la GPPO que l'on retrouve au niveau de la famille burkinabé, c'est le partage du pouvoir de décision. Tel que le montrent les données du tableau 21 (en annexe 5), le partage du pouvoir de décision dans la famille et dans les sociétés burkinabé existe bel et bien. Il est géré selon la hiérarchie, le statut, le rôle, les compétences et l'expérience de chaque membre. Même si la prééminence est accordée à l'âge, nous dit un répondant, le pouvoir de décision du *koro*, c'est-à-dire du "grand frère" est soumis à celui d'un autre *koro* plus âgé que lui, afin de prévenir ou rectifier les excès. Les données montrent également qu'au niveau de l'IT, le partage du pouvoir de décision peut se faire soit par vote soit par consultation.

Nous abordons à présent l'analyse du postulat de base qui présente énormément de rapports avec les phénomènes culturels. Il s'agit des relations supérieur-subordonné. L'observation des items du tableau 21 en annexe 5, laisse voir que ces relations sont largement influencées ou sont influençables par la croyance aux forces surnaturelles. En effet, il ressort de nos observations que les supérieurs et les subordonnés, du fait de leurs croyances, entretiennent des relations harmonieuses, des relations d'aide (*yongon dèmè*) et d'ordre, des relations de pardon (*limanya ou yaafa*) et d'obéissance (*bato*), tout cela dans le respect de la morale religieuse.

Outre les croyances aux forces surnaturelles, il ressort également au tableau 21, que les langues burkinabé constituent l'élément culturel qui exerce aussi une forte influence sur les relations supérieur-subordonné, tant au niveau familial qu'en milieu de travail. Ces influences peuvent se traduire par des blocages, le repli sur soi et les critiques de toutes sortes. Cependant, elles peuvent se manifester aussi par la cohésion du groupe, la détente, la décontraction, l'inspiration, l'humour et la résolution des conflits.

Il faut souligner que l'élément culturel linguistique qui est à la base de toutes ces manifestations positives est désigné par le «*sounangouya*» pour les julaphones¹ interviewés et par

¹ Regroupement de peuples ou de personnes, notamment d'Afrique de l'Ouest, parlant la langue Julia ou ses variantes.

le «dakiré» pour les répondants mooréphones². Ces expressions qui désignent l'humour africain entre certains groupes sociaux et certaines ethnies qui cohabitent dans une même zone territoriale, a été traduit par «*la parenté à plaisanterie*»¹ (KI-ZERBO, 1972). Cette pratique qui se retrouve dans la sous-région Ouest-africaine s'observe au Burkina Faso, entre les Bobo et les Peulh, les Bobo et les Dafings, les Mossis et les Samo, les Lobi-Dagara et les Gouin, pour ne citer que ceux-là.

Les derniers éléments qui caractérisent les relations de subordination, tant familiales qu'organisationnelles, se traduisent par la responsabilité des chefs de famille et de service, le pouvoir de punition et de récompense de ces chefs, et la rémunération en milieu de travail qui correspond dans le cadre familial, au traitement égalitaire que le chef de famille applique à tous les membres. Il faut noter que le traitement salarial équitable et le traitement égalitaire familial entrent en droite ligne dans le principe d'équité de la GPPO.

L'analyse du climat de travail participatif à partir du tableau 21, se complète avec le traitement des données sur les modèles de GPPO susceptibles d'intégrer les cultures de l'IT.

A ce niveau aussi, les données montrent que les langues burkinabé et la croyance aux forces surnaturelles sont très présentes, notamment en ce qui concerne l'information (*koega* en Mooré, *kibaria* en Jula, nous dit un répondant) les intérêts individuels, le sentiment d'appartenance et

² Groupes ethniques du Burkina Faso parlant la langue Mooré.

¹ Selon l'historien Burkinabé KI-ZERBO Joseph, elle sert de régulateur de tension entre les peuples qui cohabitent et qui ont des caractéristiques culturelles différentes. Traditionnellement, la parenté à plaisanterie servait à dénouer les crises inter-tribales et inter-ethniques. De nos jours encore, elle contribue à harmoniser les relations entre les individus de cultures différentes.

d'identification; éléments caractéristiques de la GPPO énoncés respectivement par Batten (1966), Diverez (1971), Lemelin et Rondeau (1990).

Un examen minutieux des faits révèlent que l'information au sein de l'IT subit les influences linguistiques caractérisées par la blague, les proverbes, les symboles, la parenté à plaisanterie, la morale, les valeurs², les messages codés, les paraboles, les métaphores et les réunions informelles à huis clos. Cette forme de communication a l'avantage de faciliter la transmission et la compréhension des instructions et de l'information utiles au bon fonctionnement de l'institution. En effet, les personnes qui partagent les mêmes valeurs, les mêmes croyances, les mêmes codes, la même langue, bref qui partagent les mêmes schèmes culturels, sont portées à mieux se comprendre, surtout quand elles communiquent dans leur langue locale de prédilection.

Si les éléments culturels ont une influence positive sur la communication à l'IT, elles sont susceptibles d'être à l'origine de malaises, d'incompréhensions, de quiproquos et même de conflits, non seulement entre des personnes de cultures différentes mais aussi entre des individus de même culture; «c'est ce que nous appelons *fadenya*¹ ou *faden kèlè* à l'échelle familiale ou tribale», nous signifie un interviewé. Une telle situation contribue sans aucun doute à rendre malsain le climat de travail, avec toutes les conséquences que cela peut induire, en l'occurrence le mauvais fonctionnement du service.

Comme autre influence sur le climat de travail participatif dans un éventuel programme de participation au bénéfice de l'IT, il y a la satisfaction des besoins de base de Maslow (1970) qui ont trait au fonctionnement biologique. *Si dans les pays développés, cette question est largement résolue, comme l'ont mentionné certaines personnes interviewées, il n'en est rien dans les pays en développement comme le Burkina Faso, où il reste beaucoup à faire.* Il est évident alors que pour motiver les travailleurs de l'IT, qu'il faille le faire sur la base de leurs intérêts vitaux.

Nous allons analyser à présent le dernier élément du modèle de GPPO par lequel les cultures de l'IT sont susceptibles d'agir sur le climat de travail, à savoir le sentiment d'appartenance et

² Entendu dans le sens des vertus tel le courage, la vérité, l'intégrité et l'honnêteté.

¹ Conflit entre deux personnes de même descendance.

d'identification de Lemelin et Rondeau (1990). Comme le montre le tableau 21 en annexe 5, les croyances aux forces surnaturelles ont une certaine influence sur ce sentiment, selon la variance des croyances, le niveau d'ancrage des individus dans leur culture et la nécessité pour eux de juguler les tensions et les clivages. Certes, le sentiment d'appartenance et d'identification sur une base culturelle ou ethnique peut être profitable mais il peut aussi être néfaste par le fait de l'ethnocentrisme.

L'analyse de la notion de climat de travail participatif à l'IT sur la base des données recueillies dans ce milieu et sous l'angle des postulats de base et des modèles de GPPO, nous révèle que les facteurs culturels de l'IT ont une influence indéniable sur les attitudes et les comportements de gestion. Dès lors, il apparaît clairement qu'un programme de GPPO est susceptible de susciter l'implication au travail des employés de l'IT. Susciter l'implication des employés est nécessaire mais pas suffisant car il faut s'assurer que les objectifs de travail sont bien compris et maîtrisés par tous.

B. La compréhension, la détermination et l'atteinte des objectifs

L'analyse des données sur la variable «objectif» vise à savoir si les employés de l'IT ont une bonne compréhension de la notion d'objectif de travail et des stratégies d'atteinte de leur objectif de travail, tel qu'énoncé par les théoriciens comme Arthur Jonhson (1992), Humble (1971) et Mager (1971) qui mettent l'accent sur la clarté, la précision, la concision et la spécificité des objectifs. L'examen du tableau 21 en annexe 5 montre qu'en plus de connaître les caractéristiques des objectifs qui servent de postulats de base de la GPPO, les employés de l'IT ont une appréhension très forte de la notion d'objectif de travail, des caractéristiques d'un bon objectif et des conditions requises pour l'atteinte d'un objectif, qu'il soit individuel ou organisationnel. Ainsi, les employés interviewés perçoivent un objectif comme étant d'abord *une intention, une aspiration, une attente*. Ensuite il devient *une orientation, un procédé, une action et une activité*. Finalement, l'objectif devient *une cible, un résultat et un but*. Ce qui fait penser aux auteurs comme Blake et Mouton (1964), Lemelin et Rondeau (1990). Notons en passant qu'à l'IT le niveau d'atteinte des objectifs se mesure aux résultats scolaires des élèves-professeurs.

Pour ce qui est des caractéristiques d'un bon objectif, les données du tableau 21 situé en annexe 5, montrent que pour bon nombre des employés de l'IT interrogés (comme le mentionne

si bien l'un d'entre eux), «*un objectif doit d'abord émaner de la mission d'une organisation, être de portée générale, pour s'éclater en sous-objectifs spécifiques exécutables et atteignables*». Ces affirmations témoignent sans nul doute que les employés de l'IT ont une très bonne connaissance de ce qu'est un objectif de travail, en tant qu'émanation d'une structure supérieure. Comment pensent-ils alors pouvoir atteindre un objectif de travail élaboré par leurs soins? Il leur faut sans aucun doute, voir les conditions d'implantation de la GPPO.

C. Les conditions d'implantation d'un programme de GPPO

Pour connaître véritablement les conditions d'implantation d'un programme de GPPO, «*il faut analyser à la fois les conditions de réussite et les conditions d'échec*», nous fait savoir un professeur interviewé.

Cette analyse des facteurs de réussite d'un programme de participation ne constitue pas une reprise de ce qui a déjà été dit antérieurement dans le cadre théorique de notre étude. Il est plutôt judicieux de mentionner ici l'influence des facteurs culturels qui se manifestent au sein de l'IT.

Le rôle du leadership dont il est fait mention dans le cadre théorique de l'étude (Cote et Tega, 1981; Evan, 1870; House et Baetz, 1978; Kaplan, 1991; et Lawler, 1986) est renforcé par la créativité et l'innovation inhérentes aux valeurs culturelles de l'individu.

Comme mentionné dans la grille d'analyse (tableau 21) et sous la rubrique consacrée aux conditions de réussite, certains éléments culturels appris exercent une influence positive sur les attitudes et les comportements. Ce sont les valeurs collectives ou corporatives qui imposent aux individus, la discipline, le respect, la solidarité et la sympathie, en conformité avec leur «*background*» culturel. Certaines de ces valeurs culturelles trouvent leur origine dans ce que Bollinger et Hofstede (1987), appellent «*programmation mentale*». Ces valeurs sont : l'éthique, la déontologie et la conscience professionnelle.

Avant d'aborder les facteurs d'échec de la GPPO, il convient de souligner que les données expriment de façon précise les conditions minimales pour atteindre les objectifs de travail. En effet, les données d'entrevues condensées sous la rubrique «*conditions requises pour l'atteinte des objectifs*», montrent qu'il faut nécessairement : des habiletés, des compétences, l'attribution de rôles, la

contribution des uns et des autres, l'élaboration d'un plan dont l'exécution séquentielle doit respecter des délais et le tout confié à un responsable.

S'il existe des facteurs accélérateurs de la réussite d'un programme de gestion participative par objectifs, il existe malheureusement des facteurs inhibiteurs qui se retrouvent au niveau culturel.

Les premiers éléments culturels qui sont susceptibles d'influencer négativement les attitudes et les comportements en milieu de travail, se retrouvent parmi les croyances aux forces surnaturelles. Sur la liste, nous pouvons citer selon les expressions mêmes des personnes interrogées :

- *l'inconfort que peut provoquer une suspicion fondée sur des superstitions;*
- *la déresponsabilisation quand un individu attribue la responsabilité de ses problèmes à une autre personne sur la base de croyances magico-religieuses;*
- *le fatalisme, l'irrationalité et les préjugés qui annihilent tout esprit d'objectivité et paralysent l'individu;*
- *le doute, la suspicion, la méfiance et la crainte qui poussent l'individu au retranchement.*

Les seconds éléments culturels qui peuvent influencer négativement les attitudes et les comportements de gestion, sont liés aux caractéristiques générales et spécifiques des langues burkinabé. De l'avis des interviewés, les effets pervers liés aux caractéristiques générales des langues burkinabé se résument comme suit :

- *les abus qui sont faits dans l'usage des blagues peuvent provoquer des conflits interpersonnels;*
- *la médisance qui est souvent source de conflit;*
- *la polysémie qui est source d'infinité d'interprétations et de biais, peut créer l'incompréhension et le malentendu;*
- *la contradiction qui peut découler de l'incompréhension est aussi une source potentielle de conflit;*
- *la frustration et l'exclusion d'un individu qui se trouve en présence de deux personnes qui conversent dans une langue qu'il ne comprend pas;*
- *l'agressivité qui est la conséquence d'une frustration.*

Quant aux caractéristiques particulières des langues burkinabé liées au symbolisme et à l'aphorisme, un répondant bien avisé nous a fait savoir *qu'elles peuvent induire des significations*

et des interprétations qui prêtent à confusion et provoquent des attitudes et des comportements désobligeants.

Face aux facteurs culturels qui sont susceptibles de faire déraiser un programme de GPPO, les sceptiques peuvent se demander si ça vaut la peine d'essayer ce "nouveau" mode de gestion. La réponse, c'est qu'il faut voir de près quel peut être l'impact réel de ce mode de gestion, tel que cela apparaît dans les données recueillies sur le terrain.

D. Impact de la gestion participative par objectif

En plus des données conceptuelles du cadre théorique de la recherche, celles recueillies sur le terrain servent sans nul doute à renforcer la trame des arguments forts, pour justifier la pertinence de la GPPO en milieu éducatif. Une lecture de la grille d'analyse en annexe 5, sous sa rubrique «impact GPPO», montre que les avantages de la GPPO sont essentiellement axés sur l'amélioration de la participation, l'amélioration des résultats et sur une meilleure détermination et atteinte des objectifs de travail.

L'amélioration de la participation à travers un programme GPPO comme le stipulent les données, peut se traduire par :

- la *conscientisation* plus poussée des travailleurs;
- le développement du *sentiment d'être utile*, pour avoir été consulté ou *responsabilisé*;
- l'accroissement de *l'implication des individus* à l'exécution des tâches;
- le renforcement de la *solidarité*;
- l'accroissement du *sentiment d'appartenance et d'identification*;
- le développement des ressources humaines qui devient une réalité;
- l'amélioration du *climat de travail*.

Toutes ces situations ont été observées lors de l'implantation de plusieurs programmes de participation soit dans les entreprises soit en milieu scolaire (Betty, 1986; Deluca, 1977).

Les données du terrain recueillies auprès des enseignants montrent qu'à l'issue d'un programme de participation en milieu éducatif comme l'IT l'on peut observer :

- une amélioration des résultats scolaires;
- un accroissement du niveau des élèves;
- une amélioration de la discipline;
- un accroissement de la productivité des employés;
- un allègement de la tâche des administrateurs, augmentant conséquemment leur disponibilité;
- un accroissement de l'efficacité organisationnelle.

Tout ce qui précède renvoie aux mêmes conclusions des auteurs comme Dow (1981), Likert (1967), Mooney (1983), Odiorne (1965) et Simon (1978).

La troisième série des avantages qui apparaît dans la grille d'analyse et dans la colonne «concepts représentés par les codes», s'intitule : «meilleure détermination et atteinte des objectifs». Dans les détails cette série d'avantages concerne :

- une meilleure connaissance de la mission et des moyens de l'organisation;
- une meilleure compréhension des buts organisationnels;
- l'application plus facile des décisions;
- les prises de décisions plus éclairées.

Même si la GPPO présente de nombreux avantages, nous confient certains enseignants, il n'en demeure pas moins qu'elle puisse *ouvrir la voie à certaines attitudes et certains comportements désagréables, comme la fuite de responsabilité* de la part de personnes qui n'aiment pas jouer au rôle de premier plan, *l'exhibitionnisme des personnes prétentieuses, la perte de singularité qui peut étouffer le génie individuel et la perte de temps dans les longues réunions.*

Néanmoins, ces inconvénients potentiels ne peuvent mettre en doute l'utilité de la gestion participative par objectifs et empêcher son implantation.

E. Processus d'implantation

L'analyse des données recueillies sur le terrain à propos d'un éventuel processus d'implantation de la GPPO à l'IT, a donné des résultats qui se regroupent dans cinq concepts différents, représentant en même temps les cinq étapes minimales requises pour l'exécution d'un

programme de participation, de l'avis de nos sujets enquêtés. Ces étapes sont les suivantes : étude préalable, choix du modèle de participation et définition des objectifs, réunion d'information et recension des ressources, conditions d'exécution, exécution du programme et évaluation.

1. Etude préalable

Selon les données du tableau 21 en annexe 5, l'étude préalable à l'implantation d'un programme de GPPO à l'IT, *consiste à s'assurer d'abord que tous les dirigeants et même les enseignants connaissent bien les finalités définies par l'autorité politique en matière de formation professionnelle des enseignants du secondaire*, comme le soutiennent si bien certaines personnes interviewées. Ensuite, il faut s'assurer que tous les employés et à tous les niveaux institutionnels, connaissent la mission qui est assignée à leur institution. La prochaine sous-étape, c'est de voir à ce que les buts de l'institution soient compris de tous et qu'une large majorité des employés ait la même vision que le leader officiel. *Après tout ceci, le conseil des administrateurs peut se réunir pour recenser les besoins de l'institut*, précise un répondant. Ces besoins peuvent être classés selon des critères de priorité définis conformément aux but et mission de l'institution. Vient alors la seconde étape.

2. Choix du modèle de participation et définition des objectifs

Dans le cas de l'IT le programme-type de participation peut s'inspirer de notre modèle de GPPO amélioré par le modèle des groupements Naam¹, lesquels groupements fonctionnent sur des bases traditionnelles.

La philosophie qui sous-tend les groupements Naam, c'est-à-dire «développer sans abîmer», (tel qu'il apparaît dans le texte de présentation de 1994), suppose que le changement n'est véritablement possible et durable que s'il part des valeurs et pratiques traditionnelles de la société et non en rupture avec elle. Partant de là, les individus prennent conscience de leur identité culturelle

¹ Désigne les groupements villageois mis sur pied en 1967 par un formateur paysan, Bernard Lédéa Ouédraogo. Le nombre impressionnant de ces groupements (plus de 4500 de nos jours), témoigne de leur succès et de leur cohérence avec l'organisation sociale villageoise au Burkina Faso.

(intégration des valeurs traditionnelles et celles occidentales), de leur vécu et de leurs connaissances, se sentent responsables et s'engagent dans la résolution de leurs problèmes, sous le signe de la concertation et du consensus.

Sur le plan organisationnel, le groupement Naam est dirigé par un comité de gestion qui veille au respect des valeurs fondamentales d'égalité, de justice et de démocratie. Il veille également à préserver la cohésion du groupe, à mettre à profit les conseils des plus âgés et à exécuter judicieusement les projets. Dans le cas où il existe un grand nombre de groupements, un comité de coordination est mis sur pied pour un niveau organisationnel supérieur.

Au plan des activités, les groupements Naam oeuvrent dans les domaines de la formation et des activités visant le bien-être.

Un modèle de GPPO complété ainsi avec cette dimension culturelle, a des chances d'être accepté par les employés de l'IT. Il reste alors à déterminer les objectifs qui en découlent.

Les objectifs - nous confie un répondant - *doivent être définis selon la mission et les buts de l'IT*. Pour ce faire, *ils consistent à définir les différents profils de professeurs à former*. La formulation de ces objectifs doit être claire et si possible, *les éclater en sous-objectifs*. C'est à ce moment qu'ils doivent être *opérationnalisés en terme d'enseignements à dispenser*. Une fois les objectifs définis sous forme d'activités, une réunion d'information s'impose.

3. Réunion d'information et recension des ressources

Le but visé par la réunion d'information est de présenter le modèle de GPPO à toute l'assemblée délibératoire de l'institution, en vue de susciter des discussions, des confrontations d'idées et de propositions, qui doivent aboutir *à l'adoption d'un programme-d'action par consensus*, pour reprendre les termes d'un enseignant enquêté. Cette étape doit réunir tout employé de l'IT, *concerné de près ou de loin par la formation des professeurs* de lycées et collèges, précise un enseignant.

En ce qui concerne la recension des ressources, toutes les personnes interviewées s'accordent pour dire qu'il faut absolument des moyens financiers et du matériel adéquat. Les personnes interrogées suggèrent en outre, que le programme soit confié à un bon leader qui devra travailler avec

toutes les compétences et toutes les habiletés disponibles, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'institut. Fait curieux et surprenant, certaines personnes ont même proposé *l'importance d'impliquer un animateur*, comme le recommandent Froissard (1971), Klinger (1979), Odiorne (1979) et Olivas (1981).

4. Conditions d'exécution

Les conditions d'exécution du programme de GPPO extraites du matériel recueilli sur le terrain (tableau 21, annexe 5, pp.1 - lviii), sont de notre point de vue très pertinentes, même si elles requièrent des améliorations en situation réelle. En effet, les données font état de *l'existence de la confiance réciproque entre tous les membres de l'institution*. À cela il faut ajouter la *considération de l'individu*, l'existence de *bons rapports entre les personnes* et surtout susciter la *motivation des employés*. Ensuite, viennent la répartition des tâches et la définition des méthodes de travail.

Il faut souligner que les sujets interviewés ont particulièrement insisté sur les précautions à prendre vis-à-vis des croyances qui peuvent influencer négativement les attitudes et les comportements. Néanmoins, ils sont convaincus que beaucoup d'éléments culturels peuvent aider énormément à l'implantation d'un programme de gestion participative.

5. Exécution du programme

Les données de la grille d'analyse (tableau 21, annexe 5), indiquent que l'exécution du programme de gestion participative doit se faire *conformément au plan d'action et par séquences*, pour permettre peut-être à tout le monde de *bien comprendre le processus d'implantation*.

Les données indiquent également que *l'évaluation du programme* doit se faire au fur et à mesure de son implantation, par tous et *à tous les niveaux organisationnels*. Ce genre d'évaluation est désigné par «*évaluation interne*» par les personnes interrogées qui soutiennent par ailleurs qu'une évaluation externe, appelée «*audit*» peut être très utile pour confirmer la validité et l'efficacité du programme, et ouvrir ainsi la voie, soit à une rectification soit à une redéfinition de nouveaux objectifs.

L'analyse et l'interprétation des données qualitatives de notre étude nous permet d'affirmer que certaines de nos questions de recherche ont trouvé réponse. Ainsi, nous pouvons retenir ce qui suit :

- la mentalité magico-religieuse et la croyance aux forces surnaturelles, au dire des personnes interviewées, existent au sein de l'IT et présentent un certain lien avec les postulats de base de la GPPO;
- les composantes culturelles de l'IT que sont le collectivisme, la mythologie, le symbolisme et l'aphorisme des langues locales, sont susceptibles d'influencer la participation des employés à la gestion;
- les langues burkinabé peuvent favoriser le bon fonctionnement de l'IT et assurer l'atteinte des objectifs ;
- les valeurs culturelles de l'IT et les principes fondamentaux de la GPPO sont compatibles et peuvent s'intégrer mutuellement.

Les résultats des analyses qualitatives de notre recherche laissent donc entrevoir la possibilité d'implanter et les chances de réussir un programme de gestion participative par objectifs, dans une perspective culturelle, au sein de l'Institut Tounko. Mais avant de conclure sur cette affirmation, il convient de procéder à une vérification des conclusions, en établissant un lien avec les résultats des données quantitatives de l'étude.

Relations entre résultats des données qualitatives et quantitatives

La mise en relation des résultats qualitatifs et quantitatifs de l'étude vise d'une part à vérifier et valider les conclusions des analyses qualitatives, d'autre part à contre-valider et compléter les résultats des données quantitatives. En effet, une comparaison des différents résultats montre que :

- les caractéristiques culturelles de l'IT sont susceptibles d'influencer positivement l'instauration d'un climat de travail participatif (voir pp.201-205) mais techniquement cela semble

problématique, en raison de l'ambiguïté des perceptions, des attitudes et des comportements des employés. En effet cette ambiguïté ne nous a pas permis de dire si les employés participent ou pas à la détermination de leurs objectifs de travail (pp.155).

- le niveau de feed-back est faible (tableau 4, p.154), mettant ainsi en cause l'effet pervers de certaines caractéristiques culturelles (p.207) comme le symbolisme des langues (p. 204).
- le niveau de circulation de l'information est faible (p.161) mettant en cause l'esprit de suspicion, la méfiance et le doute qui peuvent naître de la croyance aux forces surnaturelles (p.208);
- la forte centralisation des prises de décision (tableau 5, 157), qui semble incriminer les interprétations linguistiques confuses (p.207);
- l'existence de difficultés quant aux conditions d'implantation de la GPPO; la frustration qu'entraîne la perte de singularité et la longueur du temps mis pour les réunions (tableau 21 en annexe);
- les supérieurs ont une forte considération positive vis-à-vis de leurs subordonnés (tableau 5, p.157), comme c'est le cas chez un chef de famille modèle au Burkina Faso (tableau 21 en annexe);
- les employés ont une idée bien précise de la notion d'objectif (tableau 21 en annexe);
- l'équité des supérieurs au sein de l'IT est une réalité (tableau 5, p.157), comme elle l'est également dans la famille burkinabé (tableau 21 en annexe 5), source potentielle d'inspiration pour réussir un programme de participation;
- tant au niveau des données qualitatives qu'aux niveaux des données quantitatives, les éléments culturels du Burkina Faso ont bien une influence sur les relations supérieur-subordonné (tableau 11, p.173 et tableau 21 en annexe), sur la participation (tableau 15, p. 186 et tableau 21 en annexe), sur la détermination et l'atteinte des objectifs de travail au sein de l'IT (tableau 12, p.175), (tableau 13, p. 178), (tableau 14, p. 184) et (tableau 21, en annexe 5);
- les sujets interviewés ont fait ressortir le lien étroit qui existe entre les intérêts de l'institution et ceux de l'employé (tableau 21, en annexe 5);
- le principe d'appartenance et d'identification des employés à l'organisation a été confirmé par les données qualitatives (grille d'analyse), suggérant un transfert du sentiment d'appartenance ethnique au sentiment d'appartenance à une institution.

L'intégration des analyses quantitatives et qualitatives nous amène sans aucun doute à affirmer que l'implantation de la GPPO à l'IT a peu de chance de réussir, compte tenu des difficultés que présente sa dimension technique.

Conclusion

La présente étude faut-il le rappeler, s'inscrit avant tout dans la mouvance de la recherche fondamentale qui vise la construction de théories. Elle est aussi empirique, du fait qu'elle s'appuie sur les données de l'expérience, en vue de développer et raffiner les connaissances théoriques. La troisième caractéristique de l'étude c'est qu'elle est exploratoire, dans la mesure où elle vise à induire des hypothèses à partir de faits. Il convient de souligner enfin, que la spécificité de la recherche procède de sa perspective culturelle qui résulte de nos convictions épistémologiques et idéologiques.

La question principale à laquelle nous avons voulu répondre s'intitule : **comment un milieu éducatif de niveau post-secondaire comme l'Institut Tounko se représente-il la gestion participative par objectifs et comment cette représentation peut-elle être tributaire des caractéristiques culturelles de ce milieu?**

Conformément à sa nature multiforme et en raison de nos préoccupations professionnelles, nous avons orienté la recherche en vue de :

- décrire les composantes structurelles de l'institution à l'étude;
- décrire les caractéristiques des objectifs de travail (selon les employés), les procédés de leur détermination et les moyens utilisés pour les atteindre;
- identifier les caractéristiques socio-économiques des employés, des cadres et des enseignants de l'IT ;
- analyser les perceptions, c'est-à-dire l'idée, l'image et les représentations que les subordonnés se font de leur supérieur face au travail, face à la résolution des problèmes, à la prise de décisions, à l'atteinte des objectifs, à la considération, aux biais et par rapport aux relations de subordination;
- analyser les attitudes qui ont trait à la disposition que les employés de l'IT ont à l'égard de leur supérieur ; analyser les attitudes qui ont trait également au jugement que les subordonnés émettent sur leur supérieur par rapport à l'exécution du travail, à la résolution des problèmes, à la prise de décisions, à l'atteinte des objectifs, à la considération d'autrui, aux biais et par rapport aux relations de subordination;

- analyser les comportements, c'est-à-dire les conduites, les réactions objectivement observables des employés de l'IT, face aux comportements de gestion de leur supérieur (gestion du travail, des conflits, des problèmes et des relations);
- déterminer l'influence des variables organisationnelles que sont la nature des objectifs, le système de communication, le système incitatif, les standards de performance, les plans de carrière, les tâches et les rôles, sur la fixation et l'atteinte des objectifs de travail;
- déterminer l'influence des variables culturelles sur les attitudes (jugements, disposition mentale et tendances), les perceptions (représentations, idées et images), les comportements (réactions et conduites) et sur la participation au travail;
- identifier dans l'organisation d'étude, les indices favorables à l'implantation de la GPPO;
- recenser les éléments moteurs potentiels d'une éventuelle stratégie d'implantation d'un programme de participation.

Pour répondre à ces objectifs spécifiques, nous avons dû réaliser deux séries d'entrevues auprès de 20 personnes (soit 40 entrevues au total), en plus de soumettre 46 personnes à un questionnaire. Ce qui a permis de recueillir des données quantitatives et qualitatives. L'analyse des différentes données a permis d'aboutir aux résultats suivants :

1. Les employés de l'IT ont une perception floue de leur participation à la détermination et à l'atteinte des objectifs de travail (postulat de base de la GPPO); ce qui sous-entend un climat de travail participatif fragile.
2. Les employés pensent que les objectifs de travail sont clairs, précis, difficiles à atteindre tout en étant réalistes (autre postulat de base de la GPPO);
3. Les subordonnés pensent que leurs supérieurs ont une forte considération pour eux (autre postulat de la GPPO).
4. Les subordonnés croient à l'équité de leurs supérieurs (autre postulat de base de la GPPO);
5. Les subordonnés pensent que leurs supérieurs sont orientés vers les résultats, sans pour autant leur donner les moyens nécessaires pour atteindre ces résultats.

6. La distance hiérarchique est faible à l'IT, insinuant qu'une large majorité des subordonnés se sent en sécurité;
7. En tant que groupe social rejetant la compétition, les employés de l'IT ont tendance à éviter les objectifs qui mettent les individus en compétition. Ils préfèrent alors s'impliquer dans la poursuite des objectifs qui mettent l'accent sur l'égalité des travailleurs.
8. Le fait d'appartenir à une culture collectiviste, les employés de l'IT ont tendance à rejeter les objectifs ambigus qui requièrent de ce fait beaucoup de temps. Ils s'impliquent plutôt dans l'exécution d'objectifs clairs et précis qui leur permet d'éviter les pertes de temps et de se consacrer davantage à leur famille.
9. Les éléments culturels des employés de l'IT ont une influence indéniable sur les relations supérieur-subordonné, la participation et l'atteinte des objectifs organisationnels.
10. Les valeurs culturelles de l'Institut et les postulats de base de la GPPO sont compatibles.

Les résultats montrent bien que l'étude a répondu à la question de départ et aux objectifs spécifiques de recherche. Quelles sont alors les implications majeures de l'étude? Elles sont de deux ordres; celles qui concernent l'Institut Tounko et celles qui vont dans le sens de l'amélioration des pratiques de gestion.

Les implications de cette recherche pour l'IT tiennent au fait qu'elle a permis de bien cibler les forces et les faiblesses du système. L'essentiel des forces tient à la considération que les supérieurs ont de leurs subordonnés, à l'esprit d'équité et au dévoilement des potentialités culturelles. Ces conclusions servent d'indicateurs sûrs de la possibilité, mieux de la nécessité d'instaurer de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements de gestion sur de nouvelles bases bien pensées. Mais elles ne peuvent garantir le succès d'un programme de GPPO, faute d'un climat de travail véritablement participatif.

En ce qui concerne les faiblesses, signalons que la recherche a mis au grand jour, le faible niveau de feed-back, le faible contrôle du travail, le fait que le supérieur ne facilite pas la résolution des problèmes de travail, l'absence de support dans le travail, l'insuffisance d'information, la forte centralisation des prises de décisions, l'absence d'un leadership participatif, la perception négative que les employés ont de la compétition et l'ambiguïté quant au climat de travail participatif.

Les implications de l'étude sur le plan de la recherche se situent aux niveaux théorique et pratique. Au niveau théorique, la recherche a permis de renforcer, tant dans sa dimension technique qu'en ce qui concerne sa dimension psychosociologique, la validité du modèle de gestion participative par objectif renforcée par les variables culturelles. Il convient de rappeler que seuls quelques auteurs ont mentionné la culture comme risque d'échec dans l'implantation de la GPPO, sans en faire pour autant la preuve expérimentale. Il est évident que le modèle ainsi renforcé, renforce du même coup la théorie générale de base des programmes de participation. Au niveau pratique et même théorique, l'étude vient renforcer aussi l'argumentation des théoriciens et des praticiens du management organisationnel, comme Farmer et Richman (1970), Hofstede (1980), Muna (1980) et Kontz *et al.* (1980), selon laquelle les pratiques de gestion sont liées à la culture et de ce fait, subissent son influence différemment d'un pays à l'autre. Ce qui justifie la pertinence de l'approche culturelle de gestion et l'exacerbation du débat sur la transférabilité des modes de gestion occidentale dans d'autres contextes culturels.

La nature exploratoire de la recherche et sa restriction à une analyse de cas (intra-site), n'ont pas permis de développer à fond et d'élargir tous les aspects de l'objet d'étude. C'est pourquoi, nous clôturons ce rapport de recherche en suggérant des expériences complémentaires.

Pour répondre aux préoccupations de validité externe des résultats obtenus, il nous semble judicieux d'étendre la présente étude à plusieurs autres organisations du même genre que celle qui a été étudiée. Cette démarche qui s'applique à la forme de recherche dite d'analyse de cas multiples (inter-site), vise à accroître le degré de prédiction et de généralisabilité en confirmant, comme l'affirment Huberman et Miles (1991:143), que les événements et processus observés dans tel milieu, ne sont pas purement synchrétiques.

La seconde perspective qui s'ouvre à partir des résultats de l'étude, concerne l'approfondissement de la question de transférabilité des modes de gestion occidentale dans d'autres contextes culturels. Si les pratiques de gestion sont différemment influencées d'un pays à l'autre, il y a lieu de chercher à savoir quel sont les éléments des modèles de gestion qui échappent aux

influences culturelles. En d'autres termes, il s'agit d'opérer des tests dichotomiques dans les recherches managériales, en vue d'établir une typologie des pratiques de gestion qui sont universellement stables et celles qui sont culturellement adaptables.

La troisième et dernière proposition qui émane des résultats de notre recherche, est fondée sur cet élément culturel africain, qu'il est convenu d'appeler «parenté à plaisanterie» et que nous désignons par extrapolation «humour africain». Dès lors, il est possible de supposer que la parenté à plaisanterie en tant qu'interaction humoristique, est une construction métaphorique, symbolique et paradoxale, capable de transmettre des messages puissants (Fine, 1984: 97; voir Ehrlich et Hatch, 1993: 517). Aussi puissantes que soient les manifestations de cet artefact culturel que les managers utilisent pour comparer métaphoriquement des situations apparemment contradictoires, l'on ne peut se contenter des différentes manifestations. En clair, le chercheur en management culturel doit se préoccuper davantage de définir, décrire et analyser les caractéristiques humoristiques qui s'observent dans les organisations, pour en faire des instruments de gestion opérationnels.

Références

- ABBAS, J.A. (1989). Decision style and work satisfaction of arab gulf executives: a cross-national study. International studies of management and organization. Vol.19, 2, 22-37.
- ABDEL, H., SALEM, A. (1989). In search of a new form of management: the case of the joint sector in Koweit. International studies of management and organization. Vol.19, 2, 38-57.
- ABELES, M., COLLARD, C. (1985). Age, pouvoir et société en Afrique noire. Paris: Éditions Karthala.
- ABUDU, F. (1986). Work attitudes of Africans, with special reference to Nigeria. International studies of management and organization. Vol. 16, 2, 17-36.
- ADLER, N.J. (1983). Cross-cultural management: issues to be faced. International studies of management and organization. Vol.13, 1-2, 7-45.
- AHIAUZU, A.I. (1984). Culture and workplace industrial relations: a Nigerian study. Industrial relations journal. Vol.15, 3, 53-63.
- AHIAUZU, A.I. (1985). Towards a diagnostic approach to motivating the Nigerian worker, in E.L. Inanga (Ed.): Managing Nigeria's Economic System (pp.200-211). Ibadan: Heineman.
- AHIAUZU, A.I. (1986). The african thought-system and the work behavior of the african industrial man. International studies of management and organization. Vol.16, 2, 37-58.
- AHIAUZU, A.I. (1989). The "Theory A" system of work organization for the modern african workplace. International studies of management and organization. Vol.19, 1, 6-27.
- AICARDE, M. (1993). De la Haute Volta au Burkina Faso. Tradition et modernité au "pays des hommes intègres". Paris : Éditions Albatros.
- AL-MEER, A. (1989). Organizational commitment: a comparison of westerns, asians and saudis. International studies of management and organization. Vol.19, 2, 74-84.
- ANDERSEN, R.C. (1989). Intuitive management. Leadership abstracts, Vol.2, 18, 37-38.
- ARGYRIS, C. (1957). Personality and organization, New York: Harper.
- ARNOLD, B.M. (1960). Emotions and Personality, New York: Columbia University Press.

- BABBIE, E. (1973). Survey research methods, Wadworth Publishing Company.
- BAILLEY, K.D. (1987). Methods of social research. Free Press.
- BARDIN, L. (1977). "L'analyse de contenu", Paris: PUF.
- BARNABE, C. (1987). La motivation et la satisfaction du personnel en relation avec le rendement. Dans "Administration scolaire, théorie et pratique." Sous la direction de Clermont Barnabé et C. Girard. Gaetan Morin, Editeur.
- BARTLETT, E.S, IZARD, C.E. (1972). « A dimensional and discrete emotions investigation of the subjective experience of emotions», in E.C. IZARD.(ed.). Patterns of emotions: a new analysis, New York, Academic Press.
- BASS, M.B. (1981). Stogdill's handbook of leadership, New York: The Free Press.
- BATTEN, J.D. (1966). Beyond management by objectives. American Management Association (AMA). New York.
- BEAUD, J.P. (1984). « Les techniques d'échantillonnage », Benoît Gauthier (Sous la direction de). Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données, Sillery: Les presses de l'Université du Québec, 175-201.
- BERELSON, B.(1953). Content Analysis in Communication Research, New York, Hafner Press.
- BEST, J.W., KAHN, J.V. (1989). Research in education, 6th edition, Prentice Hall.
- BETTY, J.W. (1986). MBO: Faculty evaluation and developpement. ACA-Bulletin. No.56, 14-18.
- BLAKE, R.R., MOUTON, J.S. (1964). Managing intergroup conflic in industry. Houston: Gulf Publishing.
- BLAKE, R.R., MOUTON, J.S. (Ed.) (1969). Les deux dimensions du management. Paris: Les Editions d'Organisation.
- BLASE, J.J., EVANS, M.K. (1986). Moral perspectives of life insurance sales personnel: the role of organizational culture in selling services. International studies of management and organization. Vol.16, 1, 80-93.

- BOLLINGER, D., HOFSTEDE, G. (1987). Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes? Paris: Les Editions d'Organisation.
- BONNAFÉ, P., FIÉLOUX, M., KAMBOU, J.M. (1982). Le conflit armé dans une population sans État : les Lobi de Haute-Volta. Dans «Guerres de lignages et guerres d'États en Afrique». Sous la direction de Jean BAZIN et Emmanuel TERRAY. Éditions des Archives Contemporaines.
- BOSTON, .R.E., GROVE, M.B. (1978). A practical, result-oriented management system for school administration. National Association of Secondary School Principals, 62. January.
- BRASSARD, A. (1991). Conception des organisations et conception de la gestion. Université de Montréal.
- BRUNET, L. (1988). Le climat de travail dans les organisations. Définition, diagnostic et conséquences. 2ième éd. Agence d'Arc.
- BULLOCK, A., STALLYBRASS, O. (1980). The Fontana Dictionary of Modern Thought. London: Fontana Books.
- CAMMANN, C., FICHMAN, M., JENKINS, D. and KLESH, J. (1979). The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. Unpublished Manuscript, University of Michigan, Michigan: Ann Arbor.
- CAMPBELL, D.T. (1986). « Relabeling internal and external validity for applied social scientists ». New directions for program evaluation, 31, 67-77. San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- CARTWRIGHT, D.P. (1953). « Analysis of qualitative material », in L. Festinger & D.KATZ (dir.), Research methods in the Behavioural sciences, New York, Dryden Press (trad.française: Presses universitaires de France, 1974, PP.481-537).
- CHADWICK, B.A., BAHR, H.M., ALBRECHT, S.L. (1984). Social Sciences research methods, Prentice Hall Inc.
- CHILD, J., TAYEB, M. (1983). Theoretical perspectives in cross-national organizational research. International studies of management and organization. Vol.12, 4, 23-70.
- CHILD, J.D. (1981). "Culture, contingency and capitalism in the cross-national study of organizations." In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), Research in organizational behavior. Greenwich, Conn.: JAI Publishers. Vol. III, pp.303-356.

- CHOUDHURY, A.M. (1986). The community concept of business: a critique. International studies of management and organization. Vol.16, 2, 79-95.
- CLAESSENS, J. (1981). Regards sur la Haute-Volta. France :Collectif Tiers-Monde.
- CLAPIER-VALLADON, S.(1980a). « L'enquête psychologique et son analyse de contenu », Psychologie française, 25 (2), pp.149-160.
- CLAPIER-VALLADON, S.(1980b). Les médecins d'outre-mer: étude psychologique du retour des migrants , thèse de doctorat présentée à l'Université de Nice 2n 1977, tome 1, Paris, Librairie Honoré Champion.
- CONTANDRIOPOULOS, A.P., CHAMPAGNE, F., POTVIN, L., DENIS, J.L., BOYLE, P. (1990). Savoir préparer une recherche, la définir, la structurer, la financer. Les presses de l'Universté de Montréal.
- COOK, J.D., HEPWORTH, S.J., WALL, T.D., WARR, P.B. (1981). The experiance of work. A compendium and review of 249 measures and their use. Academic Press.
- COPEN, M., RICHMAN, B.M. (1972). International management and economic development. New York: Mc Graw-Hill.
- COTE, M., TEGA, V. (1981). "La démocratie industrielle". Editions Agence d'Arc.
- CREMER, J.(1924). Matériaux d'ethnographie et de linguistique soudanaises. Les Bobo.Tome III. Paris: Éditions Paul Geuthner.
- DARESH, C.J. (1984). Team approaches to school management and the school district business manager: promise and constraints. J.J. LANE: Management technics for school districts. 105-112.
- DEAL, T.E., KENNEDY, A.A. (1982). Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life, New York: Adison-Wesley.
- DELUCA, P.R. (1987). A council designed. Vocational-Edcation-Journal. Vol.62, 1.
- DESLAURIERS, J.P. (1991). Recherche qualitative. Guide pratique. Montréal: Mc. Graw-Hill, Editeur.
- DIERDOFF, H.W. (1989). A management tool for school business services. School-Business-Affairs. Vol.55, 10, 43-46.

- DIVEREZ, J. (1971). Pratique de la direction participative.
Entreprise moderne d'édition.
- DOW, I.I. (1981). Participatory Supervision in Education: a must
for the eighties. Alberta-journal-of-educational-research. 4,
375-386.
- DRUCKER, P.J. (1954). The practice of management, New York: Harper
and Brothers.
- DRUCKER, P.F. (1986). "The changing multinational". The wall street
journal, January 15.
- ERWEE, R. (1986). South african women: changing career patterns.
International studies of management and organization. Vol.16, 3/4
174-189.
- ETZIONI, A. (1975). A comparative Analysis of complex
organizations. (Rev.ed.). New york: The Free Press.
- FARMER, R.N., RICHMAN, G.W. (1970). Comparative management and
economic progress. Homewood, IL: R.D. Irwin.
- FETTERMAN, M.D. (1989). Ethnography step by step. Sage
Publications.
- FROISSARD, D. (1971). Comment implanter la direction par les
objectifs: l'expérience de vingt entreprises françaises.
Paris: Entreprise Moderne d'Édition.
- GENILIER, O. (1968). La direction par les objectifs, Paris: Hommes
et Techniques.
- GERSHENFELD, W.J. (1987). «Employee participation in firm decision»
dans KLEGNER et al. (éd.), Human resources and the performance
of the firm, Industrial Relations Research Assosiation Series,
University of Wisconsin, pp.123-158.
- GHISELLI, E., HAIRE, M., PORTER, L. (1966). Managerial thinking:
an international study. New York: Wiley.
- GIORGI, A. (1975a). «Convergence and divergence of qualitative and
quantitative methods in psychology», in A. Giorgi, C. Fisher et
E. Murray (dir.), Duquesne studies in phenomenological
Psychology, Vol.2, Pittsburg, Duquesne University Press, pp.72-
79.

- GIORGI, A. (1975b). « An application of phenomenological method in psychology », in A.Giorgi, C.Fisher et E.Murray (dir.), Duquesne Studies in phenomenological Psychology, Vol.2, Pittsburg, Duquesne University Press, pp.82-103.
- GLENN, H.V. (1987). Goal-driven management. Lexington Book.
- GRAY, F., BURNS, M.L. (1979). Does management by objectives work in education? Educational leadership, March.
- GROSS, T. et al.(1982). Seven school-based planning projects in one hundred and seventy-five New York city elementary and secondary public schools: a comparison analysis. American Educational Research Association. 19-23.
- GUILLAUMES, (1973). "Vers une politique de gestion concertée." Elaboration d'un modèle pratique. Editions d'Organisation.
- GUITTON, H.(1976). Statistique, Précis Dalloz, Paris
- HACKMAN, J.R., LAWLER, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. Journal of Applied Psychology, 55, 259-286.
- HACKMAN, J.R., OLDHAM, G.R. (1975). Development of job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170.
- HAIRE, M., GHISELLI, E.E., PORTER, L.W. (1966). Managerial thinking: An international study. New York: John Wiley.
- HALPIN, A.W. (1955). The leader behavior and leadership ideology of educational administrators and aircraft commanders. Harvard Educational Review, 25, Winter.
- HATCH, M.J., EHRLICH, S.B. (1993). Spontaneous humour as an indicator of paradox and ambiguity in organizations.
- HEATON, C.P. (1975). (Ed.). Management by objectives in higher education: theory, cases and implementation. Durkam, North Carolina: NLHE Publications.
- HEGGINS, M.J.A. (1989). Management by objectives: a guide for starting an independant school. EDRS PRICE; 41p.
- HERMAN, J.J. (1978). How and why a school district implemented MBO. National Association of Secondary School Principals, 62, January.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K.N. (1982). Management of organizational behavior: utilizing human ressources, (4è éd.), Eglewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

- HOCKADAY, J., PUYEAR, D. (1989). Visionary leadership and long-range planning. Leadership abstracts, vol.2, 15, 31-32.
- HOFSTEDE, G.H. (1972a). Comparison of four instruments for measuring values. Research working paper No.1. Lausanne: IMEDE.
- HOFSTEDE, G.H. (1975b). The stability of attitude survey questions: in particular those dealing with work goals. Brussels: European Institute for Advanced Studies in management. Working paper, 45-75.
- HOFSTEDE, G.H. (1976a). « Nationality and espoused values of managers ». Journal of Applied Psychology, 61, 55-148.
- HOFSTEDE, G.H. (1976b). The construct validity of attitude survey questions dealing with work goals. Brussels: European Institute for Advanced Studies in Management. Working paper, 8-76.
- HOFSTEDE, G.H. (1977b). « Cultural elements in the exercise of power. » In Y.H. POORTINGA (Ed.), Basic problems in cross-cultural psychology. Amsterdam: Swets and Zeitlinger.
- HOFSTEDE, G.H. (1977c). Cultural determinants of the exercise of power in a hierarchy. Brussels: European Institute for Advanced Studies in Management. Working paper, 8-77.
- HOFSTEDE, G.H. (1977d). Cultural determinant of the avoidance of uncertainty in organizations. Brussels: European Institute for Advanced Studies in Management. Working paper, 18-77.
- HOFSTEDE, G.H. (1979). "Hierarchical power distance in forty countries". In C.J. LAMMERS and D.J. HICKSON (Eds.). Organizations alike and unlike: international and interinstitutional studies in the sociology of organizations. London: Routledge & Kegan Paul. pp.97-119.
- HOFSTEDE, G. (1980). "Motivation, leadership and organization: do american theories apply abroad? Organizational Dynamics, Summer, 42-53.
- HOFSTEDE, G.H. (1980). Culture's consequences: international differences in work-related values. Calif: Beverly Hills. Sage Publications.
- HOFSTEDE, G. (1983). National cultures in four dimensions. A research-based theory of cultural differences among Nations. International studies of management and organization. Vol.13 1-2, 46-74.

- HOFSTEDE, G.H. (1983). "Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions". In J.B. DEREGOWSKI, S. DZIURAWIEC and R.C. ANNIS (Eds.). Expiscations in cross-cultural psychology. Lisse, the Netherlands: Swets and Zeithlinger, pp.335-355.
- HOLLANDER, E.P. (1978). Leadership dynamics: a practical guide to effective relationship, New York: The Free Press.
- HOLSTI, O.R. (1968). « Content analysis », in G.Lindzey et E. Aronson (dir.), The handbook of social Psychology, vol.2: Research methods (2ieme éd. Rev, Reading (Mass.), Addison-wesley, pp.596-692.
- HOUSE, R.J., MITCHELL, T.R. (1974). « Path-goal theory of leadership ». Contemporary Business, 3, 81-98.
- HOUSE, R.J., BAETZ, M.L. (1979). « Leadership: some empirical generalizations and new research directions ». In B.M. Staw, (Dir.), Research in Organizational Behavior, Vol.1, Breenwich, CT: JAI Pess, 342-423.
- HOUSE, R.J. (1972). T-Group education and leadership effectiveness: a review of the empiric litterature and a critical evaluation. Personnel Psychology, 20, 1-32.
- HUBERMAN, A.M., MILES, M.B.(1991). Analyse des données qualitatives.Recueil de nouvelles méthodes. Traduit de l'Anglais par Cathérine De Backer et Vivian LAMONGIE de l'association ERASME. De Boeck Université, Bruxelles.
- HUMBLE, J.W. (1971). La direction par objectifs et ses applications. Paris: C.L.M.
- IVANCEVICH, .J.M. (1974). How and why a school district implemented MBO. Administrative Science Quaterly, 19 (6), December, 563-574.
- JACOBI, D. (1988). Textes et images de la vulgarisation scientifique. Collection Exploration-Recherche en Sciences de l'Education. Berne, New york, Paris: Peter Lang.
- JOHNSON, A. (1982). Management by objectives: a management tool. NASSP-Bulletin, vol.66, 456, 116-118.
- JONES, M.L. (1989). Management developpement: an african focus. International studies of management and organization. Vol.19, 1, 74-90.
- JUNG, C.G. (1977). Par le cercle de psychologie analytique de Montréal, transformation, (5). Montréal: Editions de l'Aurore.

- KANUNGO, N.R. (1983). Work alienation: a pancultural perspective. International studies of management and organization. Vol.13, 119-138.
- KAPLAN, R.E. (1991). Le dirigeant expansif. Revue internationale de gestion. Ecole des Hautes Etudes commerciales, Vol. 16, 3, 52-58.
- KASSEM, M.S. (1989). Strategy formulation: arabian gulf style. International studies of management and organization. Vol.19, 2, 6-21.
- KATZ, R. (1978 b). The influence of job longevity on employee reactions to task characteristics. Human Relations, 31, (8), 703-725.
- KATZELL, R., GUZZO, R.A. (1983). Psychological approaches to productivity improvement. American Psychologist. 38, 468-472.
- KEESING, R.M. (1974). "Theories of culture." Annual review of anthropology", 3, 73-97.
- KEJNER, M., LODAHL, T. (1965). The definition and measurement of job involvement. Journal of Applied Psychology, 49, 24-33.
- KHALEQUE, A., RAHMAN. M.A. (1987). Perceived importance of job facts and overall job satisfaction of industrial workers. Human Relations: 40, (7), 401-416.
- KI-ZERBO, J. (1978). Histoire de l'Afrique noire: d'hier à demain. Paris: Hatier.
- KLINGNER, D.E. (1979). "Does jour MBO program include clear performance contracts?". Personnel Administrators, May, pp.65-68.
- KLOTCHKOFF, J.C. (1993). Le Burkina Faso aujourd'hui. Paris: Les Éditions du Jaguar.
- KOONTZ, H. et al. (1980). Management. 7th edition, New york. Mc Graw-Hill.
- LANDRY, R.D. (1991). Leadership et gestion: un processus permanent de communication. Revue internationale de gestion. Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Vol.16, 3, 69-73.
- LASWELL, H.D., LERNER, D., POOL, S. (1952). The comparative Study of Symbols, Stanford, Stanford University Press.

- LAURENT, A. (1978). Matrix organizations and latin cultures. Brussels: European Institute for Advanced Studies in Management. Working paper, 28-78.
- LAURENT, A. (1983). The cultural diversity of western conceptions of management. International studies of management and organization. Vol.13, 1-2, 75-96.
- LAWLER, III.E. (1986). High-Involvement management. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series.
- LECOMTE, R., RUTMAN, L. (1982). Introduction aux méthodes de recherche évaluative. Les presses de l'Université Laval.
- L'ÉCUYER, R. (1990). Méthodologie de l'analyse développementale de contenu. Montréal: Presses de l'Université du Québec à Montréal.
- LEMELIN, M., RONDEAU, A. (1990). Les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines, dans R. Blouin (Ed.): Vingt cinq ans de relations industrielles au Québec. (pp.719-741). Montréal: Les Editions Blais Inc.
- LIKERT, R. (1961). New patterns of management. New York: McGraw-Hill.
- LIKERT, R. (1967). The human organization, its management and value. Boston: Harvard University Press.
- LIKERT, R. (1974). Le gouvernement participatif, Paris: Collection Hommes et Organisation.
- LIKERT, R., LIKERT, J.G. (1976). New ways of managing conflict. New York: McGraw-Hill.
- LISTON, J.E. (1989). MBO Revisited. Leadership abstracts. vol.2, 4, 9-10.
- LOFLAND, J. (1974). Styles of reporting qualitative field research. American Sociologist, 9, 101-111.
- LOCKE, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, 3, 157-189.
- LOCKE, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction, in DUNETTE, M.D. (1976). Handbook of industrial and organizational psychology, Rand Mc Nally College Publishing Company, 1297-1349.

- LUTHANS, F., KREITNER, R. (1975). Organizational behavior modification, Dallas, Tex: Scott, Foresman and Company.
- LYNN, R., HAMPSON, S.L. "National differences in extraversion and neuroticism". British Journal of social and clinical psychology, 14, 223-240.
- MACHUNGWA, D.P., SCHMITT, N. (1983). Work motivation in a developing country. Journal of apply psychology. Vol.68, 1, 31-42.
- MAGER, R.F. (1971). Comment définir les objectifs pédagogiques. Paris: Gauthier-Villars.
- MAILLET, L. (1989). Psychologie et organisations. L'individu dans son milieu de travail. Montréal: Les Editions Agence d'Arc.
- MASLOW, A. (1943). A theory of human motivation, Psychological Review, Vol.50, pp.370-96.
- MASLOW, A.H. (1970). Motivation and personality, (2nd ed.), Harper and Row Publishers.
- Mc CLELLAND, D.C. (1961). The achieving society. Princeton, N.J.: Nostrand.
- MC.CLELLAND, D.C., BURNHAM, D.H. (1976). « Power is the great motivation », Harvard business Review, march-april, 100-110.
- Mc. GRAIL, J. et al. (1987). Looking at schools: instruments and processes for school analysis. Philadelphia: Research of better schools, inc.
- Mc. CURDY, W., SPRADLEY, J.P. (1972). The cultural experience. Ethnography in complex society. Waveland Press, Inc.
- Mc.GREGOR, D. (1957). An uneasy look at performance appraisal. Harvard Business Review, 35, 89-94.
- Mc.GREGOR, D. (1960). The human side of enterprise, New york: McGraw-Hill.
- McGREGOR, D. (1969). La dimension humaine de l'entreprise. Paris: Gauthier-Villars.
- MEABON, D.L. et al. (1981). A reexamination of the national trends of management technics in student affairs. Journal-of-college-student-personnel. Vol.22, 5, 387-391.

- MERTON, R.K. (1968). Social theory and social structure. (3rd. Ed.). New York: The Free Press.
- MICHAEL, P.M., MOSS, A.L.R. (1983). An investigation of congruency among administrators and faculty within two community colleges implementing MBO management systems. Community/ junior-college-quarterly-of-research-and-practice. Vol.7, 4, 343-356.
- MILES, M.B., HUBERMAN, A.M. (1984). Qualitative data analysis, A sourcebook of new methods, Beverly Hills, CA: Sage.
- MILES, R.E., RITCHIE, J.B. (1970). An analysis of quantity and quality of participation as mediating variable in the participative decision making process. Personnel Psychology, Vol.23, 3, 347-359.
- MILES, R.E., RITCHIE, J.B. (1971). Participative management: quality vs quantity. California Management Review, Vol.13, 4, 48-56.
- MILES, R.E., SNOW, C.C. (1978). Organizational strategy: structure and process. New York: Mc Graw-Hill.
- MINTZBERG, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Traduit de l'Américain par Pierre Romelaer. Montréal: Agence d'Arc.
- MINTZBERG, H. (1990). Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre. Traduit de l'Américain par Pierre Romelaer. Montréal: Agence d'Arc.
- MOBANA, M. (1960). "Towards an african philosophy". Présence africaine, 2 (30), 73-85.
- MOONEY, J.P. (1983). A time manageable supervisory system for secondary school principals. National association of secondary school principals. Feb. 4-8.
- MORRIS, C. (1956). Varieties of human value. Chicago: University of Chicago.
- MOSS, A., MICHAEL, P.M. (1983). An investigation of goal congruency among administrators and faculty within two community colleges implementing MBO management systems. Community Junior College Quaterly, 7, 343-356.

- MUCCHIELLI, R. (1974). L'analyse de contenu des documents et des communications: connaissance du problème, Paris, Les Editions ESF (3 ieme éd. Rev., 1979).
- MUCHIELLI, R. (1989). La dynamique des groupes. Paris: E.S.F
- MULDER, M. (1977). The daily power game. Leden: Martinus Nijhoff.
- MULDER, M., RITSEMA VAN ECK, J.R. & JONG, R.D. (1971). « An organization in crisis and non-crisis situations.» Human Relations, 24, 19-41.
- MULDER, M. (1976). « Reduction of power differencies in practice: The power distance reduction theory and its applications ». In G. HOFSTEDE & M.S. KASSEM, (Eds.). European contributions to organization theory. Assem, Neth: Van Gorcum.
- MUNA, F. (1980). The arab executive. New York: ST. Martin's Press.
- NASH, M. (1983). Managing organizational performance, Jossey-Bass Publishers.
- NINOMIYA, A.O.T. (1990). A critical analysis of job satisfied teachers in Japan. Comparative Education, 26, (2/3), 249-257.
- NZELIBE, C.O. (1986). The evolution of african management thought. International studies of management and organization. Vol.16, 2, 6-16.
- ODIORNE, G.S. (1965). Management by objectives. Pittman.
- ODIORNE, G.S (1969). Management decisions by objectives, Prentice-Hall.
- ODIORNE, G.S. (1971). Personal administrative by objectives. New York: R.D. Irwin.
- ODIORNE, S.G. (1979). MBO II. A system of managerial leadership for the 80's. California: Fearon Pitman Publisher, Inc.
- OLSON, D.P., TERPSTRA, E.D. (1979). Sources of resistance to management by objectives among university faculty. Education. vol.104, 4, 435-443.
- ONYEMELUKWE, C. (1973). Man and management in contemporary Africa. London: Longmans.

- OTITE, O. (1978). The study of social thought in Africa, in O.Otite (Ed.): Themes in african social and political thought. Enugu: fourth dimension publishers.
- OUEDRAOGO, B.L. (1994). Les groupements Naam.Ouahigouya: Burkina Faso.
- OUELLET, A. (1981). Processus de recherche; une approche systémique. Presse de l'université du Québec.
- PAPIN, J.P., FITCH, H.G. (1977). "Participative management by objectives". Management International Review, Vol.17, 4, 69-75.
- PATTON, M.Q. (1980). Qualitative evaluation methods, Beverly Hills (CA), Sage.
- PEARSON, (1985). SAS user's guide: statistics, Version 5, Edition SAS Institute. North Carolina.
- PEDICONE, J.J. (1984). The management team: a positive domain, in J.J. Lane: Management techniques for school districts, 97-104.
- PELLICER, O.L., STEVENSON, R.K. (1984). The problems and promise of management by objectives. Association of school business officials of the United States and Canada, Reston, VA. 111p.
- PORTER, L.W., STEERS, R.M., MOWDAY, R.T., BOULIAN, P.V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians". Journal of applied psychology. 59, 603-609.
- POSTEL, G. (1971). Gestion par objectifs et participation. Presses Laballery.
- PREAULT, P. (1976). Incidences des organisations paysannes sur l'efficacité et la rentabilité des projets de développement rural. Thèse de doctorat 3e cycle.Paris.
- PROFILES, PROGRAMS AND PRODUCTS (1983). Student achievement levels raised at Chandler high school. Nov. 35, 6p.
- RAIA, P.A. (1974). Managing by objectives. Los Angeles: Scott, Foreman and Company.
- RALPH, A. (1982). Management checklist for tough times. Thrust-for-educational-leadership, V.12, 1, 12-15.
- RIGNY, A.J. (1973). Structure de l'entreprise et capacité d'innovation. Editions Hommes et Techniques.

- ROGERS, C.R. (1951). Client-centered therapy, Boston: Houghton Mifflin.
- RONAN, W.W. (1970). Individual and situational variables relative to job satisfaction. Journal of applied psychology, 54, (1), 1-31.
- RONEN, S. (1978 a). Personal values: a basis for work motivational set and work attitude. Organizational Behavior and Human Performance, 21, 80-107.
- RONEN, S., SHENKAR, O. (1988). Clustering variables: the application of nonmetric multivariate analysis technics in comparative management research. International studies of management and organization. Vol.18, 3, 72-87.
- ROUECHE, E.J. (1989). Shared vision and staff selection. Leadership abstracts, Vol.2, No.1, 3-4.
- RUSSEL, H.B. (1988). Research methods in cultural anthropology. London: Sage publications.
- SAINT-GERMAIN, .M. (1983). La Haute-Volta: développement Économique et social. Tome I. Assisté de Bédard Mario et de Jean Baptiste Sawadogo. Agence Canadienne de Développement International (ACDI).
- SALANCIK, G.R, PFEFFER, J. (1977) « An examination of need-satisfaction models of job attitudes», Adiministraive Science Quaterly, 22, 427- 456.
- SASHKIN, M. (1982). A manager's guide to participative management. AMA Management Briefing.
- SCHEIN, E.H. (1969). Process consultation: its role in organization development. Addison-Wesley: pp.8-9.
- SEASHORE, S.E., LAWLER, E.E., MIRVIS, P. and CAMMANN, C. (1982). (eds.). Observing and measuring Organizational change: a guide to field pratice. New York: Wiley.
- SEDDON, J.W. (1985). The development and indigenization of third world business, in V.Hammond (Ed.): Current research in management (98-109). London: Frances Printer.
- SEKERAN, U. (1981). "Are U.S organizational concepts and mesures transferable to another culture? An empirical investigation". Academy of management journal. 24 (2).

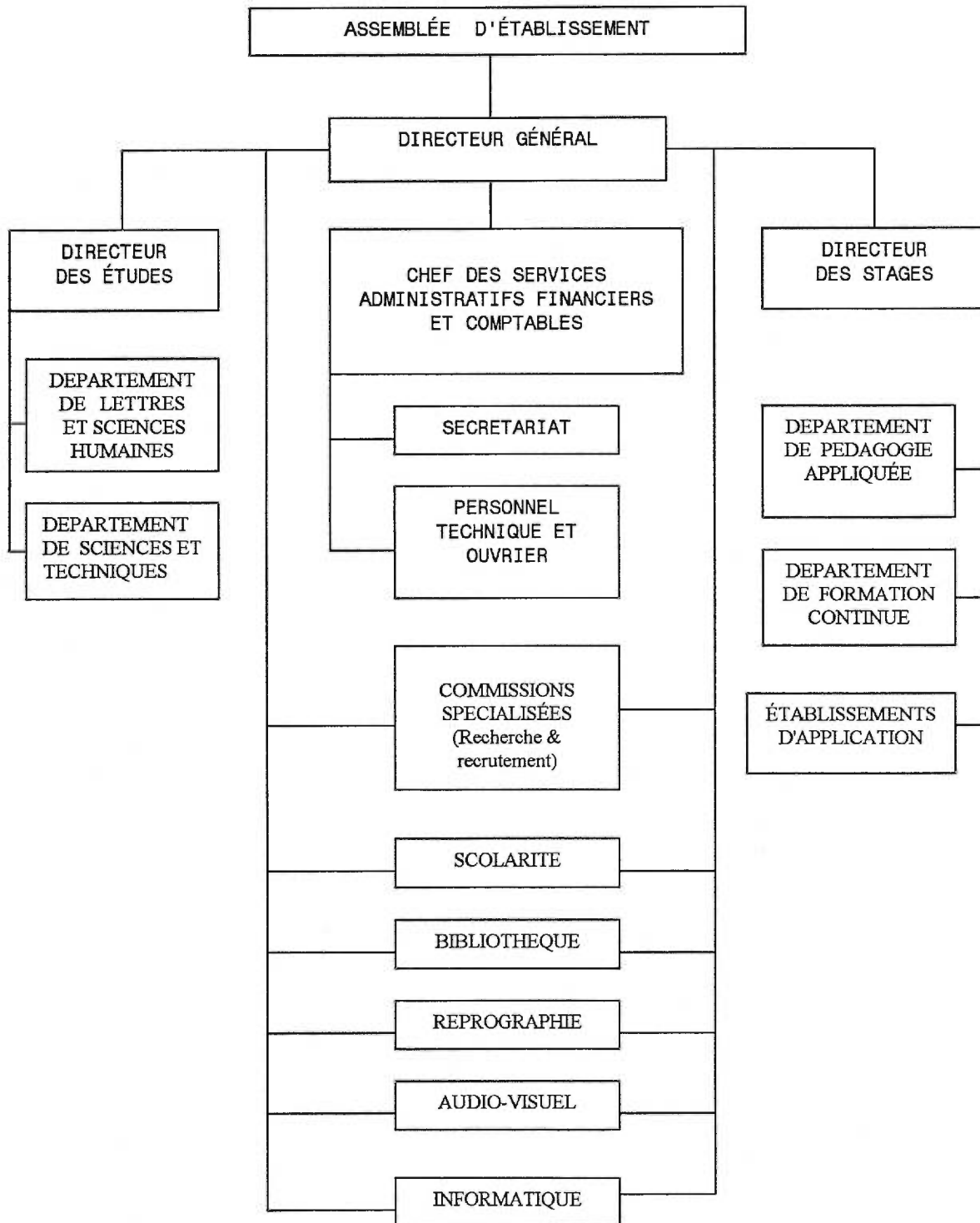
- SELLTIZ, C., WRIGHTSWAN, L.S., COOK, S.W. (1977). Les méthodes de recherche en sciences sociales, (Traduction de D. Bélanger), Montréal: Les éditions HRW.
- SENGHOR, L.S. (1976). Négritude et surréalisme: l'apport de la poésie nègre au demi-siècle. Dans Littérature africaine. Francis FOUET et Régine RENAUDEAU. Abidjan-Dakar: Les nouvelles Éditions africaines.
- SIMON, E. (1978). The junior high school network project: a case study. Documentation and technical assistance in urban schools. Chicago: Center for new schools, Inc.
- STEERS, R.M. (1976). Factors affecting job attitudes in a goal setting environment. Academic of Management Journal, 19, 6-16.
- STEERS, R.M., PORTER, L.W. (1979). Motivation and work behavior, (2nd Ed.). New york: McGraw-Hill.
- STEERS, R.M. (1975a). Task-goal attributes, achievement and supervisory performance. Organizational Behavior and Human Performance, 13, 392-403.
- STEERS, R.M. (1977). « Antecedents and outcomes of organizational commitment ». Administrative Science Quarterly. 22, 46-56.
- STEERS, R.M. (1973). Task-goals, individual need strenght, and supervisory performance. Unpublished Doctoral Dissertation, University of California at Irvine.
- STEIN, C.I. (1975). Objective management system: two to five years after implementation. Personnel Journal, 54, (5), October, 525-528.
- TERRY, O'.B. (1989). Retaining a peak-performing president. Leadership abstracts. vol.2, 16, 33-34.
- TWAIJRI, M.I. (1989). A cross-cultural comparison of american-saudi managerial values in U.S-related firms in Saudi Arabia: an empirical investigation. International studies of management and organization. VOL.19, 2, 58-73.
- THIERRY, H. (1987). « Payment by result system: a review of research, 1945-1985 ». Applied psychology: An International review. 36, (2), 91-108.
- TURCOTTE, P.R. (1988). La qualité de vie au travail: une voie vers l'excellence. Montréal: Agence d'Arc.

- UMA, J. (1989). Values of computer professional: implications for institution building. International studies of management and organization. Vol.19, 1, 53-73.
- UNRUG, M-C.d'. (1974). Analyse de contenu, Paris, Editions Universitaires.
- VAN DER MAREN, J.M. (1990). Méthodes de recherches en éducation. Université de Montréal.
- VAN KAAM, A.L. (1959). « Phenomenal analysis: exemplified by a study of the experience of "really feeling understood" », Journal of individual Psychology, 15, pp.66-73.
- WAUTHIER, C. (1977). L'Afrique des Africains. Paris: Éditions du Seuil.
- WEBB, E.J., CAMPBELL, D.I, SCHWARTZ, R.D. & SECHREST, L. (1966). Unobtrusive measures: Non-reactive research in the social sciences. Chicago: Rand Mc Nally.
- WEBER, M. (1947). A theory of social and economic organization. Chicago: Free Press.
- Wonnacott, T.H; Wonnacott, R.J. (1991). Statistique. 4 ième édition; Economica, Paris
- WRIGHT, J. D., HAMILTON, R.F. (1978). Work satisfaction and age: some evidence for the "job change" hypothesis. Social Forces, 56, (4), 1140-1158.
- YIN, R.K. (1984). Case study research. Beverly Hills (CA), Sage Publications.
- YUCELT, U. (1982). Job satisfaction, absenteeism and workers choice in Turkish industrial sector. Journal of psychology, 111, 247-254.

Annexes

Annexe 1
Organigramme de l'Institut Tounko

ORGANIGRAMME DE L'INSTITUT TOUNKO



Annexe 2

Questionnaire d'entrevue pré-enquête

Protocole d'entrevue de la pré-enquête

Dans le cadre de notre formation en Administration de l'Éducation à l'Université de Montréal (Canada), nous avons choisi comme thème d'étude celui qui suit:

La gestion participative par objectifs: une stratégie de développement pour l'Institut Tounko de Ouagadougou (Burkina Faso)

A travers notre étude, nous voulons savoir s'il est possible d'introduire ce style de gestion à l'Institut Tounko, à l'instar des autres organisations éducatives.

Dans la mesure où une implantation probable de la Gestion Participative par Objectifs (GPPO) requiert des conditions préalables, des facteurs favorables et des moyens efficaces, nous pensons qu'il est absolument nécessaire de collecter les avis des uns et des autres.

En votre qualité d'administrateur, d'agent ou d'enseignant, nous pensons opportun de nous adresser à vous. Il s'agira pour vous de répondre aux questions que nous vous poserons par le biais d'une ou deux entrevues. Vous trouverez ci-joint la grille des questions destinées à chaque catégorie professionnelle. Certaines questions portent sur la structure et les ressources de l'institution. D'autres ont trait au fonctionnement de l'Institut Tounko.

Dans le cas où une question vous semblerait mal posée nous vous demandons de nous le signifier pour une reformulation éventuelle.

Il nous plairait de recevoir dans les meilleurs délais votre avis quant à votre participation aux deux entrevues individuelles (la seconde pouvant être remplacée par un questionnaire systématique), d'une durée de trente (30) minutes chacune.

Dans le cas où vous souscrieriez à notre sollicitation, vous pourriez selon votre convenance faire des propositions quant au jour, à l'heure et au lieu des entrevues.

Nous tenons à vous assurer de la confidentialité des informations que vous allez nous donner. Nous tenons également à vous assurer qu'en aucun cas, votre responsabilité ne sera engagée à l'occasion.

Nous vous remercions d'avance pour votre sincère collaboration et pour votre disponibilité.

A. Questions destinées à la haute direction

1. quelles sont les ressources de l'institution?
2. quels sont les partenaires privilégiés de l'IT?
3. quel est la nature du système incitatif?
4. quelle est la mission de l'institut?
5. l'institut a-t-il un plan d'action?
6. sur quelle base pouvez-vous affirmer que le personnel de l'IT est capable ou pas d'atteindre l'essentiel des objectifs fixés?
7. quels sont les moyens dont dispose l'institut pour atteindre ses objectifs?
8. que pensez-vous de vos agents?

B. Questions destinées au personnel administratif

1. si vous étiez directeur de l'IT que feriez-vous pour faire marcher les choses?
2. pouvez-vous dire pourquoi l'avenir de l'institut vous intéresse ou pas?
3. par quoi pouvez-vous savoir que tous les agents sont traités avec équité ou pas?
4. en quoi les résultats des étudiants peuvent-ils vous concerner?
5. qu'attendez-vous de l'IT pour la satisfaction de vos besoins?

C. Questions destinées au personnel enseignant

1. quel lien existe-t-il entre votre profil et le cours que vous dispensez?
2. quelle est la mission de l'institut?
3. quels sont les moyens utilisés pour atteindre vos objectifs?
4. quel est votre apport dans la fixation des objectifs de l'institution?
5. quel genre de relation entretenez-vous avec vos collègues, la haute direction et le personnel administratif?

Annexe 3

Questionnaire deuxième enquête

Protocole de recherche

Thème

La gestion participative par objectifs: une stratégie de développement pour l'Institut Tounko de Ouagadougou (Burkina Faso)

La présente recherche s'inscrit dans le cadre global de l'éducation pour le développement et vise spécifiquement à améliorer le fonctionnement de l'Institut Tounko (IT).

Partant du fait que la gestion consiste à mener des activités utiles pour l'exploitation des ressources requises à la réalisation de la mission d'une organisation, notre étude vise essentiellement à observer, comprendre, décrire et analyser les attitudes et les comportements de gestion, la configuration de l'organisation et son environnement, afin d'élaborer des propositions sur la nature des activités de gestion à mener et si possible formuler des hypothèses de recherches futures.

En d'autres termes, nous voulons savoir s'il est possible d'introduire la gestion participative par objectifs (GPPO), à l'Institut Tounko, à l'instar des autres organisations éducatives.

Qu'est ce que la gestion participative par objectifs?

«La gestion participative par objectifs est une philosophie de direction qui tend à créer un climat tel que chaque membre de l'entreprise puisse réaliser ses buts, par l'aide apportée au choix de son orientation, par l'encouragement dans son travail mais aussi par son effort, en vue d'obtenir des résultats conformes aux objectifs fixés en accord avec lui et qui sont partie intégrante des objectifs généraux de l'entreprise» (Diverez, 1971: 186).

Dans la mesure où une implantation probable de la GPPO requiert des conditions préalables, des facteurs favorables et des moyens efficaces, nous pensons qu'il est impérieux de collecter les avis des uns et des autres.

En votre qualité d'administrateur, d'agent ou d'enseignant, nous pensons opportun de solliciter votre collaboration à notre étude.

Il s'agira pour vous de compléter le questionnaire ci-joint, composé de 70 questions regroupées en quatre parties:

- _ la première partie traite de la mesure des attributs tâches-objectifs (16 questions);
- _ la seconde partie vise à mesurer 10 aspects de direction (27 questions);
- _ la troisième partie vise à mesurer les modèles de relation de travail (14 questions);
- _ la quatrième partie vise à recueillir les données générales (13 questions).

Dans le cas où vous consentiriez à notre sollicitation, vous pourriez nous contacter pour d'éventuelles explications d'éclaircissement.

Nous tenons à vous assurer de la confidentialité des informations que vous allez nous donner. Nous tenons également à vous assurer qu'en aucun cas, votre responsabilité ne sera engagée à l'occasion.

Nous vous remercions d'avance pour votre sincère collaboration et pour votre disponibilité.

Première partie

Questionnaire sur la mesure des attributs taches-objectifs

(QA)

Cette partie du questionnaire comporte des items visant à mesurer auprès des employés, la détermination et l'atteinte des objectifs à l'IT, en plus des tâches qui s'y rattachent. A chaque question vous avez 7 réponses possibles mais vous devez choisir une seule réponse. Veuillez indiquer votre choix de réponse en cochant la case chiffrée qui correspond le mieux à votre point de vue.

Exemple: Les objectifs de mon travail sont faciles à atteindre

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

a) Si vos objectifs sont faciles à atteindre, vous devez cocher la case comportant le chiffre "6" ainsi qu'il suit:

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

b) Par contre, si vos objectifs sont très difficiles à atteindre, vous devez cocher la case comportant le chiffre "1", comme suit:

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

Veuillez répondre à toutes les questions

Participation à la détermination des objectifs

A1. J'ai la possibilité d'exercer un haut degré d'influence dans la détermination des objectifs de mon travail.

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

A2. J'ai peu à dire dans la formulation des objectifs de mon travail

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

A3. La détermination des objectifs de mon travail est beaucoup plus aisée sous mon propre contrôle

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

A4. Mon supérieur demande habituellement mon opinion lorsqu'il s'agit de déterminer les objectifs de mon travail

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

Le feed-back sur l'effort lié aux objectifs

A5. Je reçois beaucoup de feed-back sur la quantité de travail que je fournis

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

A6. Je reçois beaucoup de feed-back et de conseils à propos de l'aspect qualitatif de mon travail

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

A7. Mon supérieur me laisse rarement savoir comment je dois faire mon travail dans le sens de l'atteinte des objectifs qui me sont fixés (R)

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

La compétition avec les pairs

A8. Dans l'atteinte de leurs objectifs de travail, la plupart de mes collègues et leurs pairs essayent de fournir, les uns plus que les autres, un rendement supérieur.

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

A9. Il existe beaucoup de compétition entre mes collègues et moi-même en ce qui concerne l'atteinte des objectifs de nos tâches respectives; nous voulons tous faire mieux que les autres

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

La spécificité des objectifs

A10. Les objectifs de mon travail sont très clairs et spécifiques; je sais exactement en quoi consiste mon travail

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

A11. Les objectifs de mon travail sont ambigus et peu clairs (R)

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

A12. Parmi les objectifs qui me sont assignés, je sais ceux qui sont importants; je connais leurs priorités respectives

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

La difficulté dans l'atteinte des objectifs

A13. Je ne crois pas éprouver beaucoup de difficultés à atteindre mes objectifs de travail; ils semblent être vraiment faciles (R)

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

A14. L'atteinte de mes objectifs de travail nécessite beaucoup d'efforts de ma part

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

A15. Il me faut beaucoup de talent et de savoir-faire pour atteindre pleinement les objectifs de mon travail

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

A16. Les objectifs de mon travail sont très difficiles à atteindre

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

Deuxième partie

Questionnaire sur la mesure de huit aspects de direction (QB)

Cette deuxième partie du questionnaire comporte des questions visant à mesurer la perception que vous avez de votre supérieur immédiat. Pour répondre à chaque question vous avez 7 possibilités, parmi lesquelles vous ne devez choisir qu'une seule réponse.

Exemple: mon supérieur me donne toujours trop de travail à faire

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

a) Si votre supérieur vous donne effectivement trop de travail à faire et toujours, vous devez cocher la case contenant le "7", ainsi qu'il suit:

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

b) Par contre, si votre supérieur vous donne toujours peu de travail, vous devez cocher la case contenant le chiffre "1", comme suit:

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

Veillez répondre à toutes les questions

Orientation sur la production

B1. Mon supérieur exige que chacun donne le meilleur de lui-même

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B2. Mon supérieur insiste pour que les subordonnés travaillent fort

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B3. Mon supérieur exige que les subordonnés exécutent un travail de haute qualité

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

Contrôle du travail

B4. Mon supérieur se tient au courant du travail qui est en cours

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B5. Mon supérieur planifie le travail à l'avance

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B6. Mon supérieur s'acquitte très bien des aspects administratifs de sa tâche

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B7. Mon supérieur maintient des standards élevés de performance

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B8. Mon supérieur connaît très bien le côté technique de son travail

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

Facilitation du travail et détermination des objectifs

B9. Mon supérieur s'assure que les subordonnés ont des objectifs clairs à atteindre

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B10. Mon supérieur s'assure que les subordonnés savent ce qui doit être fait

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B11. Mon supérieur clarifie comment je dois faire mon travail

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

Facilitation du travail et résolution des problèmes

B12. Mon supérieur m'aide à résoudre les problèmes reliés à mon travail

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B13. Mon supérieur m'aide à découvrir les problèmes avant qu'ils ne dégèrent

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

Facilitation du travail et Relations de subordination

B14. Mon supérieur s'informe sur les manières de penser et sur les sentiments de ses subordonnés

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B15. Mon supérieur tient ses subordonnés informés

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B16. Mon supérieur aide ses subordonnés à développer leurs habiletés

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B17. Mon supérieur a du respect pour ses subordonnés

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B18. Mon supérieur s'arrange bien avec ses subordonnés

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B19. Mon supérieur est toujours équitable avec ses subordonnés

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B20. Mon supérieur est enclin au favoritisme (R)

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

Biais

B21. Mon supérieur a des tendances discriminatoires basées sur la race (R)

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B22. Mon supérieur a des tendances discriminatoires basées sur le sexe (R)

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

Considération

B23. Mon supérieur aide ses subordonnés à résoudre leurs problèmes personnels

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B24. Mon supérieur s'inquiète de ce qui me concerne personnellement

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B25. Mon supérieur trouve que chaque subordonné est important en tant qu'individu

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

Centralisation de décision

B26. Mon supérieur prend plusieurs décisions sans demander l'opinion de ses subordonnés

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

B27. Mon supérieur prend d'importantes décisions sans faire participer les subordonnés

Très en désaccord	En désaccord	Légèrement en désaccord	Moyennement d'accord	Un peu en accord	En accord	Très d'accord
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>	<u>/6/</u>	<u>/7/</u>

Troisième partie

Questionnaire sur quatre dimensions culturelles pour mesurer les modèles de relations de travail (QC)

Dans cette troisième partie du questionnaire, vous trouverez une énumération de situations et de buts que chacun peut trouver ou souhaiter trouver dans son travail. Nous voudrions savoir quelle perception vous avez de ces situations et quelle importance vous attribuez à chacun de ces buts.

Veillez répondre à toutes les questions

L'indice de la distance hiérarchique

Les descriptions ci-dessous s'appliquent à quatre types de chefs. Veuillez en prendre connaissance:

Chef 1 - Prend habituellement ses décisions rapidement et les communique à ses subordonnés clairement et fermement. Il attend d'eux qu'ils les appliquent loyalement et sans soulever de difficultés.

Chef 2 - Prend généralement ses décisions rapidement mais essaie d'en expliquer toutes les raisons avant d'aller plus en avant; il répond alors à toutes les questions qui peuvent être posées.

Chef 3 - Ne prend pas de décisions avant d'avoir consulté ses subordonnés. Il écoute leur avis, pèse le pour et le contre et fait part de sa décision. Il s'attend alors à ce que tous travaillent pour le mieux à sa réalisation, même si la décision ne correspond pas à l'avis qu'ils avaient exprimé.

Chef 4 - Il pose le problème devant le groupe et essaie d'obtenir un consensus; si l'unanimité se fait, il se rallie au point de vue exprimé. Si un consensus est impossible, il prend généralement la décision.

C1. Maintenant, veuillez indiquer avec lequel des chefs vous préféreriez travailler:

Chef 1	Chef 2	Chef 3	Chef 4
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>

C2. Parmi ces quatre types de chefs, quel est celui qui correspond le mieux à votre chef direct? (à l'IT).

Chef 1	Chef 2	Chef 3	Chef 4	Aucun
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>

Des problèmes de tous genres peuvent se poser dans tout milieu de travail. En voici un qui peut se poser à l'IT. A votre avis, avec quelle fréquence apparaît-il?

C3. Le personnel craint d'exprimer son désaccord avec ses chefs

Très fréquemment	Fréquemment	Quelquefois	Rarement	Très rarement
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>

L'indice du contrôle de l'incertitude

C4. Vous sentez-vous nerveux ou tendu au travail?

Toujours	Souvent	Quelquefois	Rarement	Jamais
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>	<u>/5/</u>

C5. Combien de temps pensez-vous continuer à travailler dans cette institution?

2 ans au plus	De 2 à 5 ans	Plus de 5 ans	Jusqu'à la retraite
<u>/1/</u>	<u>/2/</u>	<u>/3/</u>	<u>/4/</u>

C6. Les règles d'un établissement ne devraient pas être enfreintes même si l'employé pense que c'est dans l'intérêt de cet établissement

Fortement d'accord	Légèrement d'accord	Cela dépend	Légèrement en désaccord	Fortement en désaccord
<u>1/</u>	<u>2/</u>	<u>3/</u>	<u>4/</u>	<u>5/</u>

L'indice d'individualisme versus collectivisme

C7. Quelle importance accordez-vous au fait de vivre dans une région agréable pour votre famille et pour vous-même?

Très grande importance	Grande importance	Assez important	Peu important	Très peu important
<u>1/</u>	<u>2/</u>	<u>3/</u>	<u>4/</u>	<u>5/</u>

C8. Quelle importance a pour vous le fait de travailler avec des gens qui coopèrent efficacement?

Très grande importance	Grande importance	Assez important	Peu important	Très peu important
<u>1/</u>	<u>2/</u>	<u>3/</u>	<u>4/</u>	<u>5/</u>

C9. Quelle importance a pour vous le fait d'avoir de bonnes conditions matérielles de travail (par exemple, éclairage, agencement du poste de travail, machinerie)?

Très grande importance	Grande importance	Assez important	Peu important	Très peu important
<u>1/</u>	<u>2/</u>	<u>3/</u>	<u>4/</u>	<u>5/</u>

C10. Quelle importance accordez-vous au fait d'avoir un travail qui vous laisse suffisamment de temps pour votre vie personnelle ou familiale?

Très grande importance	Grande importance	Assez important	Peu important	Très peu important
<u>1/</u>	<u>2/</u>	<u>3/</u>	<u>4/</u>	<u>5/</u>

L'indice de masculinité versus féminité

C11. Quelle importance a pour vous le fait de pouvoir obtenir un salaire élevé?

Très grande importance <u>/1/</u>	Grande importance <u>/2/</u>	Assez important <u>/3/</u>	Peu important <u>/4/</u>	Très peu important <u>/5/</u>
---	------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

C12. Quelle importance accordez-vous au fait de travailler avec des gens qui coopèrent efficacement?

Très grande importance <u>/1/</u>	Grande importance <u>/2/</u>	Assez important <u>/3/</u>	Peu important <u>/4/</u>	Très peu important <u>/5/</u>
---	------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

C13. Quelle importance accordez-vous à la sécurité de l'emploi?

Très grande importance <u>/1/</u>	Grande importance <u>/2/</u>	Assez important <u>/3/</u>	Peu important <u>/4/</u>	Très peu important <u>/5/</u>
---	------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

C14. Quelle importance a pour vous le fait d'avoir la chance d'accéder à un poste de niveau plus élevé par rapport à celui que vous occupez présentement?

Très grande importance <u>/1/</u>	Grande importance <u>/2/</u>	Assez important <u>/3/</u>	Peu important <u>/4/</u>	Très peu important <u>/5/</u>
---	------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	-------------------------------------

Quatrième partieDonnées socio-démographiques et économiques

(QD)

Cette dernière partie du questionnaire vise à recueillir des données générales vous concernant.
Veuillez cocher la case qui correspond à votre situation.

D01. Quelle fonction occupez-vous à l'IT?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1- administrateur | <input type="checkbox"/> |
| 2- directeur | <input type="checkbox"/> |
| 3- enseignant permanent | <input type="checkbox"/> |
| 4- enseignant vacataire | <input type="checkbox"/> |
| 5- administratif-enseignant | <input type="checkbox"/> |
| 6- autres | <input type="checkbox"/> |

D02. Depuis combien de temps enseignez-vous ou travaillez-vous dans cette institution?

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| 1- moins d' un an | <input type="checkbox"/> |
| 2- 1 à 2 ans | <input type="checkbox"/> |
| 3- 3 à 5 ans | <input type="checkbox"/> |
| 4- 5 ans et plus | <input type="checkbox"/> |

D03. Combien d'années d'études avez-vous fait?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| 1- 10 ans ou moins | <input type="checkbox"/> |
| 2- 11 ans | <input type="checkbox"/> |
| 3- 12 ans | <input type="checkbox"/> |
| 4- 13 ans | <input type="checkbox"/> |
| 5- 14 ans | <input type="checkbox"/> |
| 6- 15 ans | <input type="checkbox"/> |
| 7- 16 ans | <input type="checkbox"/> |
| 8- 17 ans | <input type="checkbox"/> |
| 9- 18 ans | <input type="checkbox"/> |
| 10- 19 ans | <input type="checkbox"/> |
| 11- 20 ans et plus | <input type="checkbox"/> |

D04. Dans combien de sections enseignez-vous?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| 1- une section | <input type="checkbox"/> |
| 2- deux sections | <input type="checkbox"/> |
| 3- trois sections | <input type="checkbox"/> |
| 4- quatre sections | <input type="checkbox"/> |

D05. Combien d'heures d'enseignement assurez-vous en moyenne, par semaine à l'IT?

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| 1- 2 à 4 heures | <input type="checkbox"/> |
| 2- 5 à 7 heures | <input type="checkbox"/> |
| 3- 8 à 10 heures | <input type="checkbox"/> |
| 4- 10 à 13 heures | <input type="checkbox"/> |
| 5- 14 heures et plus | <input type="checkbox"/> |

D06. Combien de temps consacrez-vous en moyenne dans (la semaine) le mois pour participer à des réunions organisées par la direction?

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| 1- Aucun | <input type="checkbox"/> |
| 2- 1 à 2 heures | <input type="checkbox"/> |
| 3- 3 à 5 heures | <input type="checkbox"/> |
| 4- 6 à 7 heures | <input type="checkbox"/> |
| 5- 8 heures ou plus | <input type="checkbox"/> |

D07. Quel âge avez-vous?

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| 1- Moins de 20ans | <input type="checkbox"/> |
| 2- 20 à 24 ans | <input type="checkbox"/> |
| 3- 25 à 29ans | <input type="checkbox"/> |
| 4- 30 à 34 ans | <input type="checkbox"/> |
| 5- 35 à 39 ans | <input type="checkbox"/> |
| 6- 40 à 49 ans | <input type="checkbox"/> |
| 7- 50 à 59ans | <input type="checkbox"/> |
| 8- 60ans | <input type="checkbox"/> |

D08. De quelle région du Burkina êtes vous originaire?

- | | |
|---------------|--------------------------|
| 1- du Nord | <input type="checkbox"/> |
| 2- du sud | <input type="checkbox"/> |
| 3- de l'ouest | <input type="checkbox"/> |
| 4- de l'Est | <input type="checkbox"/> |
| 5- du centre | <input type="checkbox"/> |

D09. Etes-vous

- 1- un homme marié?
- 2- un homme célibataire? (veuf, divorcé, séparé)
- 3- une femme mariée
- 4- une femme célibataire (ou veuve, divorcée séparée)

D10. Lequel des matériels ci-après possédez-vous?

- 1- voiture
- 2- engin à deux roues
- 3- réfrigérateur
- 4- téléviseur
- 5- magnétoscope

D11. Nombre de personnes à charge

- 1- 1 à 3
- 2- 4 à 6
- 3- 7 et plus

D12. revenu salarial mensuel

- 1- inférieur à 30 000F CFA
- 2- 30 000 à 49 000
- 3- 50 000 à 69 000
- 4- 70 000 à 89 000
- 5- 90 000 à 100 000
- 6- supérieur 100 000

Merci de votre collaboration

Annexe 4

Questionnaire d'entrevue deuxième enquête

Protocole d'entrevue de la deuxième enquête

Thème

La gestion participative par objectifs: une stratégie de développement pour l'Institut Tounko de Ouagadougou (Burkina Faso)

La présente recherche s'inscrit dans le cadre global de l'éducation pour le développement et vise spécifiquement à améliorer le fonctionnement de l'Institut Tounko (IT).

Partant du fait que la gestion consiste à mener des activités utiles pour l'exploitation des ressources requises à la réalisation de la mission d'une organisation, notre étude vise essentiellement à observer, comprendre, décrire et analyser les attitudes et les comportements de gestion, la configuration de l'organisation et son environnement, afin d'élaborer des propositions sur la nature des activités de gestion à mener et si possible formuler des hypothèses de recherches futures.

En d'autres termes, nous voulons savoir s'il est possible d'introduire la gestion participative par objectifs (GPPO) à l'Institut des Sciences de l'Education, à l'instar des autres organisations éducatives.

Mais qu'est ce que la gestion participative par objectifs?

«La gestion participative par objectifs est une philosophie de direction qui tend à créer un climat tel que chaque membre de l'entreprise puisse réaliser ses buts, par l'aide apportée au choix de son orientation, par l'encouragement dans son travail mais aussi par son effort, en vue d'obtenir des résultats conformes aux objectifs fixés en accord avec lui et qui sont partie intégrante des objectifs généraux de l'entreprise» (Diverez, 1971: 186).

Dans la mesure où une implantation probable de la GPPO requiert des conditions préalables, des facteurs favorables et des moyens efficaces, nous pensons qu'il est impérieux de collecter les avis des uns et des autres.

En votre qualité d'administrateur, d'agent ou d'enseignant, nous pensons opportun de solliciter votre collaboration à notre étude.

Il s'agira pour vous de répondre aux questions que nous vous poserons par le biais d'une ou deux entrevues de 30 minutes chacune. Vous trouverez ci-joint, la liste des questions préparées à cet effet.

Dans le cas où vous consentiriez à notre sollicitation, vous pourriez nous contacter pour les modalités d'organisation.

Nous tenons à vous assurer de la confidentialité des informations que vous allez nous donner. Nous tenons également à vous assurer qu'en aucun cas, votre responsabilité ne sera engagée à l'occasion.

Nous vous remercions d'avance pour votre sincère collaboration et pour votre disponibilité.

Questionnaire d'entrevue

1. En quoi le caractère apparemment collectiviste de la famille Burkinabé peut-il être profitable à la gestion d'une organisation comme l'IT?
2. Comment la croyance aux forces surnaturelles peut-elle servir et/ ou déservir le fonctionnement de l'IT?
3. Dans quelle mesure le symbolisme et l'aphorisme (conte) qui caractérisent les langues Burkinabé utilisée de façon informelle en milieu de travail, peuvent-ils influencer les attitudes, les comportements et les relations entre les individus?
4. Quelle importance accordez-vous aux valeurs universelles, c'est-à-dire celles qui correspondent au fonctionnement biologique héréditaire.
5. Quelle importance accordez-vous aux valeurs collectives; celles apprises par le biais de la culture.
6. Quelle importance accordez-vous aux valeurs individuelles; celles qui différencient une personne d'une autre.
7. Quelle importance accordez-vous aux valeurs corporatives?
8. De votre point de vue qu'est-ce qu'un objectif de travail dans le sens général du terme, un objectif organisationnel (d'une organisation comme l'IT par exemple) et un objectif individuel de travail?
9. Que vous inspire la notion de "participation au travail" ?
10. Selon vous quels sont les avantages et les désavantages de la participation?

11. Pensez-vous que la participation soit vraiment nécessaire en milieu de travail?
12. Est-ce que ce serait possible de faire participer les employés à la prise de décision?
13. Comment mettriez-vous sur pied un système de gestion participative par objectifs?

Annexe 5

Tableaux de codification et grille d'analyse

Tableau 19: liste préliminaire de codes

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<u>CLIMAT DE TRAVAIL PARTICIPATIF</u> consultation groupe de travail projet représentants des travailleurs délégation autorité partage pouvoir décision décentralisation pouvoir relations supérieur-subord. leadership valorisation individu consensus vision commune disponibilité équité responsabilité feed-back confiance en soi confiance à autrui imagination initiative style de gestion adaptabilité perception compétence habileté aspiration motivation maturité attitudes comportements autonomie créativité	<u>CTP</u> CTP-CONSUL CTP-GTR CTP-PROJ CTP-RETRA CTP-DELEG CTP-PAPOUV CTP-DEPOUV CTP-RSUPSUB CTP-LEAD CTP-VALIND CTP-CONSEN CTP-VISICOM CTP-DISPO CTP-EQUI CTP-RESPON CTP-FBCK CTP-CONF SOI CTP-CONF AUT CTP-IMAGIN CTP-INI CTP-STYGEST CTP-ADAPT CTP-PERCEP CTP-COMPÉ CTP-HABIL CTP-ASPIR CTP-MOT CTP-MATUR CTP-ATTI CTP-COMPOR CTP-AUTONO CTP-CRÉAT	<u>PARTICIPATION</u> <u>Les formes de participation</u> <u>Conditions implantation</u> <u>Postulats GPPO</u> <u>Le leader GPPO</u> <u>Les forces des subordonnés</u> <u>Habiletés requises</u>

Tableau 19: liste préliminaire de codes (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<u>PROCESSUS</u> <u>IMPLANTATION</u> type d'organisation nature de la tâche mission projet structure organisationnelle temps communication réunions équipements moyens répartition des tâches performances coopération discipline rôles attitudes perceptions relations comportements famille collectivisme symbolisme proverbes contes mythologie animisme iréel traditionalisme croyances langues	<u>PI</u> PI-TORG PI-NATACH PI-MISS PI-PROJ PI-STROG PI-TEM PI-COM PI-RÉU PI-ÉQUI PI-MOY PI-RÉTACH PI-PERF PI-COOP PI-DISCI PI-ROL PI-ATT PI-PERCEP PI-RELAT PI-COMPOR PI-FAM PI-COLL PI-SYMB PI-PROV PI-CONT PI-MYTH PI-ANIMI PI-IRÉE PI-TRAD PI-CROY PI-LANG	<u>IMPLANTATION GPPO</u> <u>Facteurs organisationnels</u> <u>Facteurs communicationnels</u> <u>Principes bureaucratie professionnelle</u> <u>Questions recherche</u> <u>Système de pensée africain</u>

Tableau 19: liste préliminaire de codes (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>PROCESSUS</u> <u>IMPLANTATION (SUITE)</u></p> <p>fonctions biologiques hérédité apprentissage différences individuelles valeurs collectives valeurs individuelles</p>	<p><u>PI</u> (SUITE)</p> <p>PI-FONCBIO PI-HÉRÉD PI-APPREN PI-DIFFINDV PI-VACOLL PI-VAINDV</p>	<p><u>IMPLANTATION GPPO</u> (SUITE)</p> <p><u>Programmation mentale</u></p>

Tableau 20: codifications issues du matériel recueilli

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>VALEURS FAMILIALES</u> (transférables à l'IT)</p> <p>participation bien-être du groupe donner meilleur de soi-même contribution esprit collectiviste</p> <p>discussion concertation consultation échange conseil</p> <p>soutien solidarité union communauté</p> <p>hiérarchie répartition de l'autorité compétence (qualité) différences entre membres responsabilités partagées rôles (définition) expérience du chef tutorat</p> <p>respect mutuel sanction (punition) récompense</p> <p>résolution de conflits</p>	<p><u>VF</u></p> <p>VF-PART VF-BIENGR VF-MEISOI VF-CONTRI VF-ESCOLL</p> <p>VF-DISCU VF-CONCERT VF-CONSUL VF-ÉCH VF-CONS</p> <p>VF-SOUT VF-SOLID VF-UNI VF-COMMU</p> <p>VF-HIERA VF-RÉAUTOR VF-COMP VF-DIFFMEM VF-RESPARTA VF-ROL VF-EXPCHEF VF-TUTO</p> <p>VF-RESMUT VF-PUNI VF-RÉCOMP</p> <p>VF-RÉSOCONF</p>	<p><u>INSTITUTIONS FAMILIALE ET ÉDUCATIVE</u></p> <p><u>Différents modes de participation</u></p> <p><u>Communication</u></p> <p><u>Cohésion du groupe</u></p> <p><u>Partage du pouvoir et responsabilisation</u></p> <p><u>Considération de l'individu</u></p> <p><u>Résolution de conflit</u></p>

Tableau 20: codifications issues du matériel recueilli (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>CROYANCES AUX FORCES SURNATURELLES</u></p> <p>aide servir morale religieuse utilitaire relations harmonieuses bonne ambiance obéissance devoir respect autorité ordre vérité vertu entraide préceptes de morale esprit de pardon bonne exécution du travail</p> <p>autorité réelle autorité officielle</p> <p>saper cause problèmes mauvaise ambiance contraintes désordre nuisance incommodité</p> <p>irresponsabilité vengeance méfiance suspicion incrimination doutes scissions</p>	<p><u>CFS</u></p> <p>CFS-AID CFS-SERV CFS-MRELIG CFS-UTIL CFS-REHARM CFS-BOAMBI CFS-OBÉIS CFS-DEV CFS-RESAUTOR CFS-ORD CFS-VÉRI CFS-VERT CFS-ETRAID CFS-PRÉMORAL CFS-ESPARDON CFS-EXTRA VA</p> <p>CFS-AUTRÉEL CFS-AUTOFFI</p> <p>CFS-SAP CFS-CAUBP CFS-MAUAMBI CFS-CONTRAIN CFS-DÉSOR CFS-NUISA CFS-INCOMM</p> <p>CFS-IRRESP CFS-VENGE CFS-MÉFIAN CFS-SUSPIC CFS-INCRIMI CFS-DOUT CFS-SCISSI</p>	<p><u>CROYANCES ET FONCTIONNEMENT IT</u></p> <p><u>Facilitation du travail et bonnes relations de travail participatif</u></p> <p><u>Manifestations de l'autorité</u></p> <p><u>Situations qui desservent l'IT Défavorables à la GPPO</u></p> <p><u>Attitudes et comportements qui desservent l'IT et qui sont défavorables à la GPPO</u></p>

Tableau 20: codifications issues du matériel recueilli (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>CROYANCES AUX FORCES SURNATURELLES</u> (SUITE)</p> <p>à priori présupposés forces maléfiques préjugés handicap au travail influences négatives</p> <p>craintes détérioration relations</p> <p>invocation relation animisme tradition régulateur de tensions culture individuelle nationalités variance des croyances niveau d'ancrage</p>	<p><u>CFS</u> (SUITE)</p> <p>CFS-APRIO CFS-PRÉSUPP CFS-FMALÉFI CFS-PRÉJUG CFS-HANDTRAV CFS-INFNÉGAT</p> <p>CFS-CRAINT CFS-DÉTRELAT</p> <p>CFS-INVOC CFS-RELAT CFS-ANIMI CFS-TRAD CFS-RÉGTENS CFS-CULTINDV CFS-NATIONA CFS-VARCROYAN CFS-NIVANCRA</p>	<p><u>CROYANCES ET FONCTIONNEMENT IT</u> (SUITE)</p> <p><u>Attitudes et comportements qui desservent l'IT et qui sont défavorables à la GPPO</u></p> <p><u>Desservent l'IT et incompatible avec GPPO</u></p> <p><u>Caractéristiques des croyances</u></p>
<p><u>INFLUENCE DES LANGUES LOCALES</u></p> <p>code symbole plaisanterie (parenté à...) morale communication valeurs message parabole métaphore réunions protocole</p>	<p><u>ILL</u></p> <p>ILL-CODE ILL-SYMB ILL-PARPLAIS ILL-MORA ILL-COM ILL-VAL ILL-MESSA ILL-PARAB ILL-MÉTAPH ILL-RÉUN ILL-PROTO</p>	<p><u>SUPPORT COMMUNICATIONNEL ET RÉSOLUTION DE PROBLÈMES</u></p> <p><u>Principales caractéristiques et pertinence de la langue</u></p>

Tableau 20: codifications issues du matériel recueilli (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>INFLUENCE DES LANGUES LOCALES</u> (SUITE)</p> <p>politesse facilitateur de relations</p> <p>compréhension instructif pédagogie éduquer</p> <p>aider résolution conflits détente critique clivages (dissipation) blocages (résolution) cohésion du groupe refoulement (sounangouya) décrispation</p> <p>humour signification interprétation subjectivité susceptibilités</p> <p>polysémie contradictions frustrations agressivité incommodité exclusion tension abus médisance</p>	<p><u>ILL</u> (SUITE)</p> <p>ILL-POLI ILL-FARELA</p> <p>ILL-COMPR ILL-INSTRU ILL-PÉDAG ILL-ÉDUQ</p> <p>ILL-AID ILL-RÉSCONF ILL-DÉTEN ILL-CRITI ILL-CLIVA ILL-BLOCA ILL-COGROUP ILL-REFOUL ILL-DÉCRISP</p> <p>ILL-HUM ILL-SIGNIF ILL-INTERP ILL-SUBJEC ILL-SUSCEPT</p> <p>ILL-POLYS ILL-CONTRA ILL-FRUSTRA ILL-AGRESS ILL-INCOMMO ILL-EXCLUS ILL-TENS ILL-ABU ILL-MÉDIS</p>	<p><u>SUPPORT COMMUNICATIONNEL ET RÉOLUTION DE PROBLÈMES</u> (SUITE)</p> <p><u>Principales caractéristiques et pertinence de la langue</u></p> <p><u>Un instrument d'apprentissage</u></p> <p><u>Résolution des problèmes</u></p> <p><u>Zone d'ombre de la langue</u></p> <p><u>Effets pervers de la langue</u></p>

Tableau 20: codifications issues du matériel recueilli (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>FONCTIONNEMENT BIOLOGIQUE</u></p> <p>incontournable immuable besoins naturels primordial indispensable fondamental prévisible</p> <p>rendement équilibre moral</p>	<p><u>FB</u></p> <p>FB-INCON FB-IMMUA FB-BESNAT FB-PRIMO FB-INDISP FB-FONDA FB-PRÉVI</p> <p>FB-RENDE FB-ÉQUIL FB-MORA</p>	<p><u>SATISFACTION DES BESOINS (Théorie de Maslow)</u></p> <p><u>Nécessité de la satisfaction des besoins vitaux</u></p> <p><u>Conséquences de la satisfaction des besoins vitaux</u></p>
<p><u>IMPORTANCE VALEURS COLLECTIVES</u></p> <p>discipline règle background culturel respect outils</p> <p>comportement solidarité sympathie relations</p>	<p><u>IVC</u></p> <p>IVC-DISC IVC-RÈG IVC-BCKCULT IVC-RESPT IVC-OUTI</p> <p>IVC-COMPO IVC-SOLID IVC-SYMPA IVC-RELAT</p>	<p><u>PERSPECTIVE CULTURELLE DE LA GPPO</u></p> <p><u>Éléments culturels appris exerçant une influence sur les attitudes et les comportements</u></p> <p><u>Manifestations des valeurs collectives</u></p>

Tableau 20: codifications issues du matériel recueilli (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>IMPORTANCE VALEURS INDIVIDUELLES</u></p> <p>personnalité (qualités) particularité (habiletés)</p> <p>leader (émergence) créativité (génie) imagination innovation</p> <p>modèle marginalité (déviance) différence</p>	<p><u>IVI</u></p> <p>IVI-PERSO IVI-PART</p> <p>IVI-LEAD IVI-CRÉAT IVI-IMAGI IVI-INNOV</p> <p>IVI-MOD IVI-MARGIN IVI-DIFF</p>	<p><u>CONDITIONS DE RÉUSSITE GPPO</u></p> <p><u>Caractéristiques individuelles influençant la participation</u></p> <p><u>Rôle du leadership</u></p> <p><u>Modes de changement</u></p>

Tableau 20: codifications issues du matériel recueilli (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>IMPORTANCES VALEURS COOPÉRATIVES</u></p> <p>éthique déontologie conscience professionnelle solidarité équilibre des forces débordement politique lutte</p> <p>profit intérêt esprit collectif partage soutien mutuel regroupement tâches communautaires</p>	<p><u>VC</u></p> <p>VC-ÉTHIQ VC-DÉONTO VC-CONSPRO VC-SOLIDA VC-QUIFORC VC-DÉBORD VC-POLIT VC-LUT</p> <p>VC-PROF VC-INTÉR VC-ESCOLL VC-PART VC-SOUTMUT VC-REGROU VC-TACHCOM</p>	<p><u>LES CONTRE-POIDS DU POUVOIR</u></p> <p><u>Valeurs susceptibles d'influencer le fonctionnement d'une institution</u></p> <p><u>Facteurs motivationnels pour l'implication</u></p>
<p><u>OBJECTIF</u></p> <p>intention but finalité procédé aspiration résultat activité cible attente action orientation aboutissement</p> <p>exécutable émaner d'une mission spécifique</p>	<p><u>OBJ</u></p> <p>OBJ-INTEN OBJ-BUT OBJ-FINALI OBJ-PROCÉD OBJ-ASPIR OBJ-RÉSUL OBJ-ACTIV OBJ-CIBL OBJ-ATTEN OBJ-ACTIO OBJ-ORIENT OBJ-ABOUTISS</p> <p>OBJ-EXÉC OBJ-ÉMAMISS OBJ-SPÉCI</p>	<p><u>CARACTERISTIQUES DES OBJECTIFS ET LEUR ATTEINTE</u></p> <p><u>Notions d'objectif</u></p> <p><u>Caractéristiques d'un objectif</u></p>

Tableau 20: codifications issues du matériel recueilli (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>OBJECTIF (SUITE)</u></p> <p>global conformité avec organisation réalisable concret mesurable vérifiable décomposition</p> <p>délai responsable moyens temps programme plan séquence habiletés compétences rôle contribution</p> <p>efficacité organisationnelle</p>	<p><u>OBJ (SUITE)</u></p> <p>OBJ-GLOB OBJ-CONFORG OBJ-RÉALI OBJ-CONCR OBJ-MESURA OBJ-VÉRIF OBJ-DÉCOMP</p> <p>OBJ-DÉL OBJ-RESP OBJ-MOYE OBJ-TEMPS OBJ-PROGRA OBJ-PLAN OBJ-SÉQUEN OBJ-HABIL OBJ-COMPÉT OBJ-ROL OBJ-CONTRIB</p> <p>OBJ-EFFORG</p>	<p><u>CARACTÉRISTIQUES DES OBJECTIFS ET LEUR ATTEINTE (SUITE)</u></p> <p><u>Caractéristiques d'un objectif</u></p> <p><u>Conditions requises pour la réalisation d'un objectif</u></p> <p><u>Conséquence d'un bon objectif</u></p>
<p><u>PARTICIPATION AU TRAVAIL</u></p> <p>leader décision (prise)</p> <p>rencontre avis groupe de travail partage</p> <p>entente appartenance (sentiment)</p>	<p><u>PT</u></p> <p>PT-LEAD PT-DÉC</p> <p>PT-RENC PT-AVIS PT-GRTRAV PT-PARTA</p> <p>PT-ENTE PT-APSENT</p>	<p><u>LES NOTIONS DE PARTICIPATION</u></p> <p><u>Influences</u></p> <p><u>Interactions liées à la participation</u></p> <p><u>Conditions requises pour la participation</u></p>

Tableau 20: codifications issues du matériel recueilli (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>PARTICIPATION AU TRAVAIL (SUITE)</u></p> <p>talents habiletés rôles compétences responsabilités engagement initiatives</p>	<p><u>PT</u> (SUITE)</p> <p>PT-TAL PT-HABIL PT-ROL PT-COMP PT-RESP PT-ENGAG PT-INI</p>	<p><u>LES NOTIONS DE PARTICIPATION (SUITE)</u></p> <p><u>Conditions requises pour la participation</u></p>
<p><u>PARTICIPATION</u></p> <p>conscientisation sentiment d'être utile adhésion exécution travail solidarité renforcée sentiment d'appartenance amélioration climat de travail</p> <p>application facile décisions décisions plus éclairées compréhension but(meilleure)</p> <p>allègement tâche satisfaction efficacité productivité</p> <p>richesse des idées ouverture</p> <p>perte de temps piétinement contribution (pas quantifiable) résistances réunionite</p>	<p><u>P</u></p> <p>P-CONSC P-SENUTIL P-EXÉTRAV P-SOLRENF P-SENAPP P-AMELCT</p> <p>P-APPDÉCI P-DÉCICLAI P-COMBUT</p> <p>P-ALLTACH P-SATISF P-EFFICA P-PRODUCT</p> <p>P-RICHIDEE P-OUVERTU</p> <p>P-PERTEMP P-PIÉTI P-CONTRIB P-RÉSIST P-RÉUNI</p>	<p><u>AVANTAGES ET DÉSAVANTAGES DE LA GPPO</u></p> <p><u>Amélioration de la participation</u></p> <p><u>Meilleure détermination et atteinte des objectifs</u></p> <p><u>Amélioration des résultats</u></p> <p><u>Habiletés des acteurs</u></p> <p><u>Complexité de la participation</u></p>

Tableau 20: codifications issues du matériel recueilli (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>PARTICIPATION</u> (SUITE)</p> <p>déresponsabilisation singularité (perte) prétextes impression de contribuer frustration exhibitionnisme</p>	<p><u>P</u> (SUITE)</p> <p>P-DÉRESPON P-SINGU P-PRÉTEX P-IMPCONTRI P-FRUST P-EXHIBI</p>	<p><u>AVANTAGES ET</u> <u>DÉSAVANTAGES DE LA</u> <u>GPPO (SUITE)</u></p> <p><u>Désavantages de la GPPO</u></p>

Tableau 20: codifications issues du matériel recueilli (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>NÉCESSITÉ DE LA PARTICIPATION</u></p> <p>maturité intéresser les gens</p> <p>inévitable avantages valorisation (besoin) milieu éducatif transparence gestion</p> <p>dépend</p>	<p><u>NP</u></p> <p>NP-MATU NP-INTÉGE</p> <p>NP-INÉVIT NP-AVANT NP-VALOR NP-MILEU NP-TRANSGEST</p> <p>NP-DÉPEN</p>	<p><u>PERTINENCE DE LA GPPO</u></p> <p><u>Conditions de réussite</u></p> <p><u>Participation incontournable</u></p> <p><u>réserve</u></p>
<p><u>PARTICIPATION TOUS À LA PRISE DE DÉCISION</u></p> <p>consultation habile vote avis compétences hiérarchisées consultation</p> <p>volonté délicat autonomie écouter confiance</p>	<p><u>PTD</u></p> <p>PTD-CONHABIL PTD-VOT PTD-AVI PTD-COMPHIÉR PTD-CONSUL</p> <p>PTD-VOLON PTD-DÉLIC PTD-AUTONO PTD-ÉCOUT PTD-CONF</p>	<p><u>DÉMOCRATIE ORGANISATIONNELLE</u></p> <p><u>Stratégie de participation</u></p> <p><u>Conditions de participation</u></p>
<p><u>IMPLANTATION GPPO (A l'IT)</u></p> <p>finalités partir de la mission vision commune identifier les besoins</p> <p>déterminer les objectifs formuler les objectifs classer les objectifs définir le profil à former</p>	<p><u>IGP</u></p> <p>IGP-FINAL IGP-MISS IGP-VISCOM IGP-IDBESOIN</p> <p>IGP-DÉTOBJ IGP-FOROBJ IGP-CLAOBJ IGP-PROFOR</p>	<p><u>PROCESSUS D'IMPLANTATION DE LA GPPO</u></p> <p><u>Partir des fondements de l'institut</u></p> <p><u>Élaborations des objectifs</u></p>

Tableau 20: codifications issues du matériel recueilli (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>IMPLANTATION GPPO</u> (A l'IT) (SUITE)</p> <p>objectifs clairs objectifs opérationnels</p> <p>réunion-info-discussion expliquer les objectifs faire accepter les objectifs confronter les propositions profils en enseignements programmes-types information sous-objectifs réunions hors hiérarchie</p> <p>ressources humaines internes animateur compétences habiletés ressources extérieures</p> <p>répartir les tâches fixer délais confiance considération respect</p> <p>bons rapports langage approprié motivation méthode de travail évaluation révision des procédures</p>	<p><u>IGP</u> (SUITE)</p> <p>IGP-OBJCLAI IGP-OBJOPÉR</p> <p>IGP-RÉINFDISC IGP-EXPLOBJ IGP-ACCOBJ IGP-CONFPRO IGP-PROENSEI IGP-PROGTYP IGP-INFO IGP-SOBJ IGP-REUHHIÉR</p> <p>IGP-RESHUIINTER IGP-ANIMA IGP-COMP IGP-HABIL IGP-RESSEXT</p> <p>IGP-RÉPATACH IGP-FIXDÉL IGP-RÉVISPROC IGP-CONF IGP-CONSI</p> <p>IGP-BONRAPP IGP-LANGAPP IGP-MOT IGP-MÉTRAV IGP-ÉVAL IGP-RÉVPROC</p>	<p><u>PROCESSUS</u> <u>D'IMPLANTATION DE LA</u> <u>GPPO</u> (SUITE)</p> <p><u>Élaborations des objectifs</u></p> <p><u>Réunions de discussions et</u> <u>programmation</u></p> <p><u>Les ressources nécessaires à</u> <u>l'implantation</u></p> <p><u>Conditions d'implantation et</u> <u>évaluation</u></p> <p><u>Conditions d'implantation et</u> <u>évaluation</u></p>

Tableau 21: grille d'analyse

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>CLIMAT PARTICIPATION</u> <u>FAMILLE/ TRAVAIL/</u> <u>LANGUES/ CROYANCES</u></p> <p>consultation <i>discussion</i> <i>concertation</i> <i>consultation</i> <i>échange</i> <i>conseil</i> groupe de travail <i>rencontre</i> <i>partage</i> <i>esprit collectif</i> <i>partage</i> <i>soutien mutuel</i> <i>profit</i> <i>intérêt</i> <i>bien-être du groupe</i> <i>contribution</i> <i>projet</i> <i>représentants travailleurs</i> délégation autorité <i>avis</i> partage pouvoir décision <i>vote</i> <i>consultation habile</i> <i>hiérarchie</i> <i>compétition</i> <i>rôle</i> <i>expérience du chef</i> <i>décentralisation pouvoir</i> relations supérieur-subord. <i>aide</i> <i>mauvaise ambiance</i></p>	<p><u>CTP-VF-PT-PTD-VC-CFS-</u> <u>ILL</u></p> <p>CTP-CONSUL <i>VF-DISCU</i> <i>VF-CONCERT</i> <i>VF-CONSUL</i> <i>VF-ÉCH</i> <i>VF-CONS</i></p> <p>CTP-GTR <i>PT-ENC</i> <i>PT-PARTA</i> <i>VC-ESCOLL</i> <i>VC-PART</i> <i>VC-SOUTMUT</i> <i>VC-PROFI</i> <i>VC-INTÉR</i> <i>VF-BIENGR</i> <i>VF-CONTRI</i></p> <p>CTP-PROJ CTP-RETRA CTP-DELEG <i>PTD-AVIS</i></p> <p>CTP-PAPOUV <i>PTD-VOT</i> <i>PTD-CONSUL</i> <i>VF-HIERA</i> <i>VF-COMP</i> <i>VF-ROL</i> <i>VF-EXPCHEF</i> CTP-DEPOUV CTP-RSUPSUB <i>CFS-AID</i> <i>CFS-MAUAMBI</i></p>	<p><u>POSTULATS ET</u> <u>MODÈLE DE GPPO/</u> <u>MODÈLES DE</u> <u>PARTICIPATION/</u> <u>FACTEURS</u> <u>CULTURELS/ FAMILLE</u> <u>ET ORGANISATION</u></p> <p><u>Les différentes formes de</u> <u>participation dans une</u> <u>perspective culturelle</u></p>

Tableau 21: grille d'analyse (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>CLIMAT PARTICIPATION</u> <u>FAMILLE/ TRAVAIL/</u> <u>LANGUES/ CROYANCES</u> (SUITE)</p> <p><i>devoir</i> <i>exécution du travail (bonne)</i> <i>morale religieuse</i> <i>obéissance</i> <i>ordre</i> <i>relations harmonieuses</i> <i>vérité</i> <i>aide</i> <i>blocages (résolution)</i> <i>cohésion du groupe</i> <i>clivages (dissipation)</i> <i>critique</i> <i>décrispation</i> <i>détente</i> <i>humour</i> <i>refoulement</i> <i>résolution conflits</i></p> <p>résolution problème détermination objectifs concertation flexibilité information <i>avis</i> <i>blague</i> <i>message</i> <i>morale</i> <i>métaphore</i> <i>parabole</i> <i>parenté à plaisanterie</i> <i>proverbe</i></p>	<p><u>CTP-VF-PT-PTD-VC-CFS-</u> <u>ILL</u> (SUITE)</p> <p><i>CFS-DEV</i> <i>CFS-EXTRAVA</i> <i>CFS-MRELIG</i> <i>CFS-OBÉIS</i> <i>CFS-ORD</i> <i>CFS-REHARM</i> <i>CFS-VÉRI</i> <i>ILL-AID</i> <i>ILL-BLOCA</i> <i>ILL-COGROUP</i> <i>ILL-CLIVA</i> <i>ILL-CRITI</i> <i>ILL-DÉCRISP</i> <i>ILL-DÉTEN</i> <i>ILL-HUM</i> <i>ILL-REFOUL</i> <i>ILL-RÉSCONF</i></p> <p>CTP-RÉSOPB CTP-DÉTOBJ CTP-CONCER CTP-FLEXI CTP-INFO <i>PT-AVIS</i> <i>ILL-BLAG</i> <i>ILL-MESSA</i> <i>ILL-MORA</i> <i>ILL-MÉTAPH</i> <i>ILL-PARAB</i> <i>ILL-PARPLAI</i> <i>ILL-PROV</i></p>	<p><u>POSTULATS ET</u> <u>MODÈLE DE GPPO/</u> <u>MODÈLES DE</u> <u>PARTICIPATION/</u> <u>FACTEURS</u> <u>CULTURELS/ FAMILLE</u> <u>ET ORGANISATION</u> (SUITE)</p> <p><u>Les différentes formes de</u> <u>participation dans une</u> <u>perspective culturelle</u></p> <p><u>Modèle de GPO et cultures</u> <u>de l'IN.S.E</u></p>

Tableau 21: grille d'analyse (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>CLIMAT PARTICIPATION</u> <u>FAMILLE/ TRAVAIL/</u> <u>LANGUES/ CROYANCES</u> (SUITE ET FIN)</p> <p><i>réunion</i> <i>symbole</i> intérêts organisationnels intérêts individuels efficacité sentiment d'appartenance sentiment d'identification culture individuelle nationalité niveau d'ancrage régulateur de tension variance des croyances</p> <p>équité rémunération responsabilité responsabilités partagées feed-back</p>	<p><u>CTP-VF-PT-PTD-VC-CFS-ILL</u> (SUITE ET FIN)</p> <p><i>ILL-RÉUNI</i> <i>ILL-SYMBOL</i> CTP-INTORG CTP-INTIND CTP-EFFI CTP-APPART CTP-IDENTIF CFS-CULTINDV CFS-NATIONA CFS-NIVANCRA CFS-RÉTENSION CFS-VARCROYAN</p> <p>CTP-ÉQUIT CTP-RÉMUNÉ CTP-RESPON VF-RESPPART CTP-FDBCK</p>	<p><u>POSTULATS ET</u> <u>MODÈLE DE GPPO/</u> <u>MODÈLES DE</u> <u>PARTICIPATION/</u> <u>FACTEURS</u> <u>CULTURELS/ FAMILLE</u> <u>ET ORGANISATION</u> (SUITE ET FIN)</p> <p><u>Modèle de GPPO et</u> <u>cultures de l'IT</u></p> <p><u>Postulats de base de la</u> <u>GPPO et vie familiale</u></p>
<p><u>OBJECTIFS (caractéristiques)</u></p> <p>élevés réalistes clairs précis supervisés récompensés motivants mesurables</p>	<p><u>OBJ</u></p> <p>OBJ-ÉLE OBJ-REAL OBJ-CLAI OBJ-PRÉC OBJ-SUPER OBJ-RÉCOMP OBJ-MOT OBJ-MES</p>	<p><u>DÉTERMINATION ET</u> <u>ATTEINTE OBJECTIFS</u></p> <p><u>Postulats GPO</u></p>

Tableau 21: grille d'analyse (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>OBJECTIFS (caractéristiques)</u> (SUITE)</p> <p>intention but finalité procédé aspiration résultat activité action orientation cible</p> <p>congruent exécutable émaner d'une mission décomposable spécifique global réalisable</p> <p>compétences habiletés rôles contribution plan partage programme séquences responsable délai</p>	<p><u>OBJ</u> (SUITE)</p> <p>OBJ-INTEN OBJ-BUT OBJ-FINALI OBJ-PROCÉD OBJ-ASPIR OBJ-RÉSUL OBJ-ACTIV OBJ-ACTIO OBJ-ORIENT OBJ-CIBL</p> <p>OBJ-CONGRU OBJ-EXÉC OBJ-ÉMAMISS OBJ-DÉCOMP OBJ-SPÉCI OBJ-GLOB OBJ-RÉALI</p> <p>OBJ-DÉL OBJ-HABIL OBJ-ROL OBJ-CONTRIB OBJ-PLAN OBJ-PARTA OBJ-PROGRA OBJ-SÉQUEN OBJ-RESP OBJ-DÉL</p>	<p><u>DÉTERMINATION ET ATTEINTE OBJECTIFS</u> (SUITE)</p> <p><u>Définition objectifs de travail-individuel-et organisationnel</u></p> <p><u>Caractéristiques d'un bon objectif</u></p> <p><u>Conditions requises pour la réalisation d'un objectif</u></p>
<p><u>IMPLANTATION GPO</u></p> <p>confiance en soi confiance à autrui imagination initiative</p>	<p><u>IGPO</u></p> <p>IGPPO-CONF SOI IGPPO-CONFAUT IGPPO-IMAGIN IGPPO-INI</p>	<p><u>CONDITIONS DE RÉUSSITE</u></p> <p><u>Le leader GPPO pour un climat de travail participatif</u></p>

Tableau 21: grille d'analyse (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>IMPLANTATION GPPO (SUITE)</u></p> <p>style de gestion adaptabilité perception créativité innovation valorisation individu vision consensus disponibilité transparence</p> <p>vision commune aspiration motivation attitude favorable habileté compétence maturité autonomie créativité</p> <p>discipline background culturel respect solidarité sympathie</p> <p>éthique déontologie conscience professionnelle intérêts entente volonté</p>	<p><u>IGPPO (SUITE)</u></p> <p>IGPPO-STYGEST IGPPO-ADAPT IGPPO-PERCEP IVI-CRÉAT IVI-INNOV CTP-VALIND CTP-VISI CTP-CONSEN CTP-DISPO CTP-TRANSPA</p> <p>CTP-VISICOM CTP-ASPIR CTP-MOT CTP-ATTIFAV CTP-HABIL CTP-COMPÉ CTP-MATUR CTP-AUTONO CTP-CRÉAT</p> <p>IVC-DISC IVC-BCKCULT IVC-RESPT IVC-SOLID IVC-SYMPA</p> <p>VC-ÉTHIQ VC-DÉONTO VC-CONSPRO PT-INTÉR PT-ENTEN PTD-VOLON</p>	<p><u>CONDITIONS DE RÉUSSITE (SUITE)</u></p> <p><u>Le leader GPPO pour un climat de travail participatif</u></p> <p><u>Utilisation des forces des subordonnés pour la participation au travail</u></p> <p><u>Éléments culturels appris exerçant une influence positive sur les attitudes et les comportements</u></p> <p><u>Valeurs corporatives favorables à la réussite de la GPO</u></p>

Tableau 21: grille d'analyse (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>IMPLANTATION GPPO</u> (SUITE ET FIN)</p> <p>mauvaise ambiance conflit d'autorité incommodité déresponsabilisation vengeance méfiance suspicion doute incrimination scission irrationalité fatalisme présupposés craintes</p> <p>signification interprétation symbolisme subjectivité susceptibilité tension abus médisance polysémie contradictions frustrations agressivité exclusion</p>	<p><u>IGPPO</u> (SUITE ET FIN)</p> <p>CFS-MAMBI IGPPO-CONFAUTO CFS-INCOMM CFS-DÉRESPON CFS-VENGE CFS-MÉFIAN CFS-SUSPIC CFS-DOUT CFS-INCRIMI CFS-SCISSI IGPPO-IRRATIO IGPPO-FATAL CI-PRÉSUPP CI-CRAINT</p> <p>ILL-SIGNIF ILL-INTERP ILL-SYMBO ILL-SUBJEC ILL-SUSCEPT ILL-TENS ILL-ABUS ILL-MÉDISAN ILL-POLYS ILL-CONTRA ILL-FRUSTRA ILL-AGRESS ILL-EXCLUS</p>	<p><u>CONDITIONS D'ÉCHEC</u> (SUITE ET FIN)</p> <p><u>Effets négatifs potentiels des croyances aux forces surnaturelles sur la gestion</u></p> <p><u>Caractéristiques des langues Burkinabé pouvant influencer négativement les attitudes et les comportements de gestion</u></p>
<p><u>PROCESSUS</u> <u>D'IMPLANTATION</u></p> <p>finalités mission vision leader vision commune identifier les besoins</p>	<p><u>PI</u></p> <p>IGP-FINAL IGP-MISS PI-VISILEAD IGP-VISCOM IGP-IDBESON</p>	<p><u>EXÉCUTION GPPO</u></p> <p><u>Fondements de l'institution</u></p>

Tableau 21: grille d'analyse (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>PROCESSUS D'IMPLANTATION (SUITE)</u></p> <p>déterminer les objectifs formuler les objectifs classer les objectifs définir les profils à former objectifs clairs objectifs précis objectifs élevés objectifs réalistes objectifs motivants objectifs mesurables objectifs récompensés sous-objectifs objectifs opérationnels</p> <p>réunions officielles information expliquer les objectifs confronter les propositions adopter les objectifs profils en enseignements programmes-types réunions hors-hiérarchie</p> <p>ressources humaines internes bon leader animateur compétences habiletés ressources extérieures moyens financiers et matériels</p> <p>confiance considération bons rapports motivation exploiter les facteurs culturels</p>	<p><u>PI (SUITE)</u></p> <p>IGP-DÉTOBJ IGP-FOROBJ IGP-CLAOBJ IGP-PROFOR IGP-OBJCLAI OBJ-PRÉC OBJ-ÉLE OBJ-RÉAL OBJ-MOT OBJ-MES OBJ-RÉCOMP IGP-SOBJ IGP-OBJOPÉR</p> <p>PI-RÉUOFF IGP-INFO IGP-EXPLOBJ IGP-CONFPRO IGP-ADOBJ IGP-PROENSEI IGP-PROGTYP IGP-REUHHIÉR</p> <p>IGP-RESHUNTER PI-LEAD IGP-ANIMA IGP-COMP IGP-HABIL IGP-RESSEXT PI-FINMATÉ</p> <p>IGP-CONF IGP-CONSI IGP-BONRAPP IGP-MOT PI-FACULTU</p>	<p><u>EXÉCUTION GPPO (SUITE)</u></p> <p><u>Étapes d'élaboration des objectifs selon les postulats de la GPPO</u></p> <p><u>Présentation-discussion et adoption des objectifs</u></p> <p><u>Les ressources nécessaires à l'exécution du programme de participation</u></p> <p><u>Conditions d'exécution, évaluation et amélioration du processus</u></p>

Tableau 21: grille d'analyse (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>PROCESSUS D'IMPLANTATION (SUITE)</u></p> <p>éviter croyances négatives langage approprié méthode de travail répartir les tâches fixer des délais évaluer réviser les procédures</p>	<p><u>PI (SUITE)</u></p> <p>PI-CROYNÉGA IGP-LANGAPP IGP-MÉTRAV IGP-RÉPATACH IGP-FIXDÉL IGP-ÉVAL IGP-RÉVPROC</p>	<p><u>EXÉCUTION GPPO (SUITE)</u></p> <p><u>Conditions d'exécution, évaluation et amélioration du processus</u></p>
<p><u>IMPACT GPPO</u></p> <p>conscientisation sentiment d'être utile implication augmente solidarité renforcée sentiment appartenance amélioration climat travail richesse des idées ouverture d'esprit</p> <p>meilleure connaissance mission meilleure compréhension buts meilleures ressources décisions plus éclairées application facile des décisions</p> <p>allègement tâche grande disponibilité meilleure satisfaction accroissement efficacité accroissement productivité amélioration résultats scolaires accroissement niveau élèves amélioration de la discipline</p>	<p><u>IGP</u></p> <p>IGP-CONSC IGP-SENTUTI IGP-IMPLICAUG IGP-SOLIDRENF IGP-SENTAPPA IGP-AMÉCLITR IGP-RICHIDÉE IGP-OUVER</p> <p>IGP-CONMISS IGP-COMPBUS IGP-MERESSOU IGP-DÉCICLAI IGP-FACIDÉCI</p> <p>IGP-ALLTACH IGP-GRDISPO IGP-MESATIS IGP-ACCEFFI IGP-ACCPRO IGP-AMRÉSCOL IGP-ACCNVÉLÈ IGP-AMÉDISCIPL</p>	<p><u>AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS</u></p> <p><u>Amélioration de la participation</u></p> <p><u>Meilleure détermination et atteinte des objectifs</u></p> <p><u>Amélioration des résultats</u></p>

Tableau 21: grille d'analyse (suite)

Catégories	Codes	Concepts représentés par les codes
<p><u>IMPACT GPPO (SUITE)</u></p> <p>perte de temps piétinement contribution non quantifiable résistances réunionite déresponsabilisation singularité (perte) prétextes impression de contribuer frustration exhibitionnisme</p>	<p><u>IGP (SUITE)</u></p> <p>IGP-PERTEMP IGP-PIÉTI IGP-CNONQUAN IGP-RÉSIST IGP-RÉUNIO IGP-DÉRESPON IGP-PERSINGU IGP-PRÉTEXT IGP-IMPCONTR IGP-FRUSTRA IGP-EXHIBI</p>	<p><u>AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS (SUITE)</u></p> <p><u>Inconvénients de la GPPO</u></p>

Annexe 6

Résultats bruts des données quantitatives

Vérification de la fiabilité des instruments de mesure par le coefficient Alpha de Cronback

A. Analyse de fiabilité du «Task-Goal Attributes »

SPSS for MS WINDOWS Release 6.1

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 46,0 N of Items = 16

Alpha = ,6819

B. Analyse de fiabilité du « Michigan Organizational Questionnaire »

SPSS for MS WINDOWS Release 6.1

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 46,0 N of Items = 27

Alpha = ,9331

C. Analyse de fiabilité des quatre dimensions culturelles de Bollinger et Hofstede

SPSS for MS WINDOWS Release 6.1

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 46,0 N of Items = 14

Alpha = ,6322

Réponses au questionnaire sur la mesure des attributs tâches-objectifs (QA)
Fréquences et pourcentages selon les 5 dimensions

SPSS for MS WINDOWS Release 6.1

QAD 01 Part.dét.objectifs

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
En désaccord	3	12	26,0	26,0	26,0
Moyennement d'accord	4	5	10,8	10,8	36,8
En accord	6	29	63,0	63,0	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QAD 02 feedback.eff.object

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très en désaccord	1	12	26,0	26,0	26,0
En désaccord	2	22	47,8	47,8	73,8
Légèrement en désacc	3	1	2,2	2,2	76,0
Moyennement en accord	4	2	4,4	4,4	80,4
Un peu en accord	5	7	15,2	15,2	95,6
En accord	6	2	4,4	4,4	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QAD 03 compétition.pairs

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très en désaccord	1	15	32,6	32,6	32,6
En désaccord	2	11	23,9	23,9	56,5
En accord	6	12	26,0	26,0	82,5
Très d'accord	7	8	17,3	17,3	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QAD 04 spécificité objectifs

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Légèrement en désacc	3	8	17,4	17,4	17,4
Un peu en accord	5	16	34,7	34,7	52,1
En accord	6	22	47,8	47,8	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QAD 05 difficulté.atteint.object

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
En désaccord	2	6	13,2	13,2	13,2
Légèrement en désacc	3	7	15,3	15,3	28,4
Un peu en accord	5	3	6,4	6,4	34,8
En accord	6	16	34,8	34,8	69,6
Très d'accord	7	14	30,4	30,4	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

Réponses au questionnaire sur la mesure de huit aspects de direction (QB)
Fréquences et pourcentages selon les 8 dimensions

SPSS for MS WINDOWS Release 6.1

QBD 01 orienta.production

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très en désaccord	1	6	13,0	13,0	13,0
En désaccord	2	11	23,9	23,9	36,9
Moyennement en accor	4	5	11,0	11,0	47,9
En accord	6	14	30,4	30,4	78,3
Très d'accord	7	10	21,7	21,7	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QBD 02 contrôle travail

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très en désaccord	1	16	34,8	34,8	34,8
Légèrement en désacc	3	2	4,3	4,3	39,1
Moyennement en accor	4	5	10,8	10,8	49,9
Un peu en accord	5	5	10,8	10,8	60,7
En accord	6	10	21,7	21,7	82,5
Très d'accord	7	8	17,3	17,3	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QBD 03 facilit.trav.dét.obj.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très en désaccord	1	15	32,6	32,6	32,6
En désaccord	2	5	10,8	10,8	43,4
Légèrement en désacc	3	1	2,1	2,1	45,5
Moyennement d'accord	4	14	30,4	30,4	75,9
En accord	6	5	10,8	10,8	86,8
Très d'accord	7	6	13,0	13,0	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QBD04 facil.trav.rés.pb

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très en désaccord	1	19	41,3	41,3	41,3
En désaccord	2	9	19,6	19,6	61,0
Légèrement en désacc	3	2	4,3	4,3	65,3
Moyennement d'accord	4	6	13,0	13,0	78,3
Un peu en accord	5	1	2,1	2,2	80,5
En accord	6	4	8,7	8,7	89,2
Très d'accord	7	5	10,8	10,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QBD05 facil.trav.relat.sub.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très en désaccord	1	14	30,4	30,4	30,4
En désaccord	2	12	26,0	26,0	56,4
Moyennement d'acc.	3	3	6,5	6,5	63,0
Un peu en accord	5	13	28,2	28,2	91,2
En accord	6	4	8,6	8,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QBD06 biais

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très en désaccord	1	13	28,3	28,3	28,3
En désaccord	2	25	54,3	54,3	82,6
Moyennement d'acc	4	4	8,6	8,6	91,2
Un peu en accord	5	4	8,6	8,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QBD07 considération

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
En désaccord	2	16	34,7	34,7	34,7
Moyennement en accor	4	4	8,6	8,6	43,3
Un peu en accord	5	14	30,4	30,4	73,7
En accord	6	12	26,0	26,0	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QBD08 central. décision

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très en désaccord	1	4	8,7	8,7	8,7
En désaccord	2	8	17,3	17,3	26,0
Légèrement en désacc	3	4	8,7	8,7	34,7
Moyennement en accor	4	2	4,3	4,3	39,0
En accord	6	13	28,3	28,3	67,3
Très d'accord	7	15	32,6	32,6	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

Fréquences et pourcentages des réponses aux questions de la dimension
“Facilitation du travail et résolution des problèmes” (QB12 et QB13)

QB12 aid.résol.pb.trav.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très en désaccord	1	23	50,0	50,0	50,0
En désaccord	2	6	13,0	13,0	63,0
Moyennement en accor	4	2	4,3	4,3	67,3
En accord	6	13	28,3	28,3	95,6
Très d'accord	7	2	4,3	4,3	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QB13 aid.découv.pb.trav.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très en désaccord	1	19	41,3	41,3	41,3
En désaccord	2	10	21,7	21,7	63,0
En accord	6	13	28,3	28,3	91,3
Très d'accord	7	4	8,6	8,6	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

Fréquences et pourcentages des réponses aux questions de la dimension
“Facilitation du travail et relation de subordination”
(QB15, QB16 et QB19)

SPSS for MS WINDOWS Release 6.1

QB15 tenir informé

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très en désaccord	1	10	21,7	21,7	21,7
En désaccord	2	16	34,7	34,7	56,4
Moyennement en accor	4	11	23,9	23,9	80,3
En accord	6	9	19,5	19,5	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QB16 aid. dévelop. habileté

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très en désaccord	1	13	28,2	28,2	28,2
En désaccord	2	16	34,7	34,7	62,9
En accord	6	8	17,3	17,3	80,2
Très d'accord	7	9	19,5	19,5	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QB19 équité. avec sub.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
En désaccord	2	5	10,8	10,8	10,8
Moyennement en accor	4	3	6,5	6,5	17,3
Un peu en accord	5	21	45,6	45,6	62,9
Très d'accord	7	17	36,9	36,9	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

Fréquences et pourcentages des réponses aux questions de la dimension "considération"
(QB23, QB24 et QB25)

SPSS for MS WINDOWS Release 6.1

QB23 aide sup. aux sub.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très en désaccord	1	14	30,4	30,4	30,4
En désaccord	2	9	19,6	19,6	50,0
En accord	6	17	37,0	37,0	87,0
Très d'accord	7	6	13,0	13,0	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QB24 inquié. sup.pour. sub.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très en désaccord	1	17	37,0	37,0	37,0
En désaccord	2	10	21,7	21,7	58,7
Un peu en accord	5	5	10,8	10,8	69,5
En accord	6	12	26,0	26,0	95,5
Très d'accord	7	2	4,3	4,3	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QB25 importance. sub.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très en désaccord	1	7	15,2	15,2	15,2
Un peu en accord	5	17	37,0	37,0	52,2
En accord	6	22	47,8	47,8	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	
Valid cases	46				
Missing cases	0				

Réponses au questionnaire sur les 4 dimensions culturelles de Bollinger et Hofstede (QC)

A. Fréquences et pourcentages des réponses aux 14 items

SPSS for MS WINDOWS Release 6.1

QC01 chef préféré

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Chef autocr.	2	2	4,3	4,3	4,3
Chef consult.	3	9	19,6	19,6	23,9
Chef démocra.	4	35	76,1	76,1	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QC02 chef. direct

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Autocratique	1	21	45,7	45,7	45,7
Paternaliste	2	12	26,1	26,1	71,7
Consultatif	3	8	17,4	17,4	89,1
Aucun	5	5	10,9	10,9	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QC03 craint. exprim. désag.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très fréquemmen.	1	4	8,7	8,7	8,7
Quelquefois	3	12	26,1	26,1	34,8
Rarement	4	22	47,8	47,8	82,6
Très rarement	5	8	17,4	17,4	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Mean 3,652 Median 4,000
Valid cases 46 Missing cases 0

QC04 tendu au travail

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Toujours	1	1	2,2	2,2	2,2
Souvent	2	4	8,7	8,7	10,9
Quelquefois	3	3	6,5	6,5	17,4
Rarement	4	18	39,1	39,1	56,5
Jamais	5	20	43,5	43,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QC05 temps de travail projeté (stabilité)

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Deux ans au plus	1	7	15,2	15,2	15,2
Deux à cinq ans	2	12	26,1	26,1	41,3
Plus de cinq ans	3	9	19,6	19,6	60,9
Jusqu'à retraite	4	18	39,1	39,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QC06 enfreint. règles États

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Fortement d'acc.	1	9	19,6	19,6	19,6
Légèrement d'acc.	2	23	50,0	50,0	69,6
Cela dépend	3	3	6,5	6,5	76,1
Légèrement désacc.	4	4	8,7	8,7	84,8
Fortement désacc.	5	7	15,2	15,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QC07 vie.région.agréa.famille.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très grde import.	1	15	32,6	32,6	32,6
Grde importance	2	22	47,8	47,8	80,4
Assez important	3	8	17,4	17,4	97,8
Peu important	4	1	2,2	2,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Valid cases	46	Missing cases	0		

QC08 trav.gens.coop.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très grde import.	1	24	52,2	52,2	52,2
Grde importante	2	19	41,3	41,3	93,5
Assez important	3	3	6,5	6,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Valid cases	46	Missing cases	0		

QC09 bonn.condi.trav.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très grde import.	1	26	56,5	56,5	56,5
Grde importance	2	15	32,6	32,6	89,1
Assez important	3	5	10,9	10,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Valid cases	46	Missing cases	0		

QC10 temps.vie.pers.fam.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très grde import.	1	15	32,6	32,6	32,6
Grde importance	2	16	34,8	34,8	67,4
Assez important	3	10	21,7	21,7	89,1
Peu important	4	3	6,5	6,5	95,7
Très peu import.	5	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46

Missing cases 0

QC11 salaire élevé

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très grde import.	1	16	34,8	34,8	34,8
Grde importance	2	19	41,3	41,3	76,1
Assez important	3	9	19,6	19,6	95,7
Peu important	4	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46

Missing cases 0

QC12 trav.gens.coopèr.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très grde import.	1	23	50,0	50,0	50,0
Grde importance	2	22	47,8	47,8	97,8
Assez important	3	1	2,2	2,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46

Missing cases 0

QC13 sécurité emploi

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très grde import.	1	22	47,8	47,8	47,8
Grande importance	2	19	41,3	41,3	89,1
Assez important	3	4	8,7	8,7	97,8
Peu important	4	1	2,2	2,2	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	
Valid cases	46	Missing cases	0		

QC14 accès poste élevé

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Très grde import.	1	11	23,9	23,9	23,9
Grde importance	2	17	37,0	37,0	60,9
Assez important	3	11	23,9	23,9	84,8
Peu important	4	7	15,2	15,2	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	
Valid cases	46	Missing cases	0		

B. Mode de calcul des indices culturels (voir page suivante)

Mode de calcul des indices culturels
(Adapté de Bollinger et Hofstede, 1987 : pp.251- 253)

Les indices culturels qui nous ont permis d'apprécier la perception des employés vis-à-vis des situations qu'ils peuvent trouver ou souhaiter trouver dans leur milieu de travail, ont été calculés selon les méthodes de Bollinger et Hofstede (1987 : pp251-253) ainsi qu'il suit :

1. *L'indice de distance hiérarchique*

L'indice de distance hiérarchique utilise les questions C1, C2 et C3 du questionnaire et se note :

$$\text{Distance hiérarchique} = 135 - a + b - 25 c$$

a = le pourcentage de ceux qui préfèrent le chef n° 3 (le consultatif) de la question n° C1. La base permettant de calculer ce pourcentage ne comprend que les réponses valables, c'est-à-dire celles des interviewés ayant choisi le chef numéro 1, 2, 3 ou 4, exception faite des réponses doubles.

b = le pourcentage de ceux qui préfèrent le chef n° 1 (l'autocrate) plus le pourcentage de ceux qui préfèrent le chef n° 2 (le paternaliste) de la question n° C2. De la même façon que dans le calcul de "a", la base permettant de calculer ce pourcentage ne comprend que les réponses valables mais dans cette question la réponse "aucun" est considérée comme valable.

c = le score moyen des réponses à la question n° C3.

Les scores moyens de cette question et pour toutes les suivantes du même genre sont calculés comme suit :

$$1 (\% \text{ de la réponse n° 1}) + 2 (\% \text{ de la réponse n° 2}) + 3 (\% \text{ de la réponse n° 3}) \\ + 4 (\% \text{ de la réponse n° 4}) + 5 (\% \text{ de la réponse n° 5}) / 100.$$

Tout comme dans les cas précédents, la base permettant de calcul de ce pourcentage ne comprend que les réponses valables.

La constante 135 a été rajoutée pour avoir des indices de valeurs comprises entre zéro (très faible distance hiérarchique) et cent dix (très grande distance hiérarchique). Sinon théoriquement la distance de l'échelle peut aller de - 90 à +210.

Le coefficient 25 est affecté au score de la question n° C3 pour qu'il soit comparable avec les scores des deux autres questions qui sont exprimés en pourcentage.

2. *L'indice de contrôle de l'incertitude*

L'indice de contrôle de l'incertitude utilise les questions C4, C5 et C6 du questionnaire de recherche et s'écrit :

$$\text{Contrôle de l'incertitude} = 300 - 40a - b - 30c$$

a = le score moyen des réponses à la question n° C4.

b = le pourcentage de ceux qui ont répondu «deux ans au plus» à la question n° C5, plus le pourcentage de ceux qui ont répondu «de deux à cinq ans» à la question n° C5.

c = le score moyen des réponses à la question n° C6.

NB: Pour les questions C4, C5 et C6 impliquées dans le calcul des pourcentages, seules les réponses valables sont prises en compte. Les scores moyens sont calculés selon le même procédé utilisé plus haut pour le calcul de "c" au niveau de l'indice de distance hiérarchique.

Le chiffre constant de 300 permet d'avoir des indices qui se situent entre 0 (très faible contrôle) et 120 (très grand contrôle). Autrement cette échelle s'étend théoriquement de -150 à +300.

Tout comme pour la distance hiérarchique, les coefficients 40 et 30 sont respectivement affectés aux scores des questions C4 et C6, pour qu'ils soient comparables au score de la question C5 qui est exprimé en pourcentage.

3. *L'indice d'individualisme*

Le calcul de l'indice d'individualisme utilise les scores moyens non étalonnés (bruts) des réponses aux questions C9, C10, C8 et C7. Ainsi la formule devient :

$$\text{Individualisme} = 76 (C9) - 43 (C10) + 30 (C8) - 27 (C7) - 29$$

L'échelle d'individualisme va de 0 (très grande mentalité communautaire) à 100 (très grande mentalité individualiste).

4. *L'indice de masculinité*

Le calcul de l'indice de masculinité se fait avec les scores moyens non-étalonnés des réponses aux questions C12, C11, C13 et C14 . Ce qui donne la formule :

$$\text{Masculinité} = 60 (C12) - 66 (C11) + 36 (C13) - 39 (C14) + 76$$

L'échelle de masculinité va de 0 (très grande mentalité féminine) à 100 (très grande mentalité masculine).

Réponses aux questions socio-démographiques et économiques (OD)**Fréquences et pourcentages pour chaque item**

SPSS for MS WINDOWS Release 6.1

QD01 fonction occupée

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Administrateur	1	3	6,5	6,5	6,5
Enseignant perm.	3	7	15,2	15,2	21,7
Enseignant vaca.	4	30	65,2	65,2	87,0
Autres	6	6	13,0	13,0	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QD02 durée enseign. (Ancienneté)

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Moins d'un an	1	6	13,0	13,0	13,0
De 1 à 2 ans	2	14	30,4	30,4	43,5
De 3 à 5 ans	3	15	32,6	32,6	76,1
Cinq ans et plus	4	11	23,9	23,9	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	

Mean 2,674 Median 3,000 Mode 3,000

Valid cases 46 Missing cases 0

QD03 années études

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
10 ans ou moins	1	4	8,7	8,7	8,7
14 ans	5	1	2,2	2,2	10,9
15 ans	6	1	2,2	2,2	13,0
16 ans	7	2	4,3	4,3	17,4
17 ans	8	5	10,9	10,9	28,3
18 ans	9	8	17,4	17,4	45,7
19 ans	10	9	19,6	19,6	65,2
20 ans et plus	11	16	34,7	34,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Mean	10,543	Median	10,000	Mode	11,000
Valid cases	46	Missing cases	0		

QD04 Nbre sections enseignement

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Aucune section	0	9	19,6	19,6	19,6
Une section	1	23	50,0	50,0	69,6
Deux sections	2	11	23,9	23,9	93,5
Trois sections	3	3	6,5	6,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Mean	1,174	Median	1,000	Mode	1,000
Valid cases	46	Missing cases	0		

QD05 hre enseign. par semaine.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Aucune	0	9	19,6	19,6	19,6
2 à 4 heures	1	27	58,7	58,7	78,3
5 à 7 heures	2	5	10,9	10,9	89,1
8 à 10 heures	3	5	10,9	10,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Mean	1,130	Median	1,000	Mode	1,000
Valid cases	46	Missing cases	0		

QD06 tps. particip. réunion par semaine.

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
1 à 2 heures	2	28	60,9	60,9	60,9
3 à 5 heures	3	12	26,1	26,1	87,0
6 à 7 heures	4	3	6,5	6,5	93,5
8 heures et plus	5	3	6,5	6,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Mean	2,804	Median	2,000	Mode	2,000
Valid cases	46	Missing cases	0		

QD07 âge

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Moins de 20 ans	1	1	2,2	2,2	2,2
25 à 29 ans	3	2	4,3	4,3	6,5
30 à 34 ans	4	5	10,9	10,9	17,4
35 à 39 ans	5	7	15,2	15,2	32,6
40 à 49 ans	6	23	50,0	50,0	82,6
50 à 59 ans	7	7	15,2	15,2	97,8
60 ans	8	1	2,2	2,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	
Mean	5,533	Median	6,000	Mode	6,000
Valid cases	46	Missing cases	0		

QD08 origine

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nord	1	8	17,3	17,3	17,3
Sud	2	5	10,8	10,8	28,1
Ouest	3	18	39,1	39,1	67,2
Est	4	6	13,1	13,1	80,3
Centre	5	9	19,5	19,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Valid cases 46 Missing cases 0

QD09 État civil

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Homme marié	1	34	73,9	73,9	73,9
Homme célibataire	2	6	13,0	13,0	86,9
Femme mariée	3	4	8,6	8,6	95,5
Femme célibataire	4	2	4,3	4,3	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	
Valid cases	46	Missing cases	0		

QD10 Matériel (Regroupement des réponses par sous-item)

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent
Voiture	1	19	41,3	41,3
Moto	2	36	78,3	78,3
Réfrigérateur	3	42	91,3	91,3
Téléviseur	4	43	93,4	93,4
magnétoscope	5	35	76,0	76,0

QD11 Nb.pers.charge

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
1 à 3	1	27	58,6	58,6	58,6
4 à 6	2	15	32,6	32,6	91,2
7 et plus	3	4	8,6	8,6	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	
Valid cases	46	Missing cases	0		

QD12 revenu mensuel

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
30 à 49 000	2	4	8,6	8,6	8,6
50 à 69 000	3	2	4,3	4,3	12,9
90 à 100 000	5	3	6,5	6,5	19,4
100 000 et plus	6	37	80,4	80,4	100,0
		-----	-----	-----	
	Total	46	100,0	100,0	
Mean	5,609	Median	6,000	Mode	6,000
Valid cases	46	Missing cases	0		

Corrélations entre les trois instruments de mesures (QA, QB et QC)

Coefficient de Pearson

SPSS for MS WINDOWS Release 6.1

-- Correlation Coefficients --

	QA	QB	QC
QA	1,0000	,4277*	-,2770
QB	,4277*	1,0000	-,2959
QC	-,2770	-,2959	1,0000

N of cases: 46 * - Signif. LE ,01 ** - Signif. LE ,001 (2-tailed)

Corrélations entre variables culturelles et variables liées aux objectifs

Selon les dimensions (Coefficient de Pearson)

SPSS for MS WINDOWS Release 6.1

-- Correlation Coefficients --

	QCD01	QCD02	QCD03	QCD04
QAD01	,0284	,4538*	-,1918	-,3618
QAD02	,0621	,0460	-,1053	-,1991
QAD03	,0500	-,1832	-,3816*	-,4499**
QAD04	-,1394	,1692	-,4122*	-,3994*
QAD05	-,1043	-,0289	-,3470	-,3327

N of cases: 46 * - Signif. LE ,01 ** - Signif. LE ,001 (2-tailed)

Corrélations entre variables culturelles et variables liées à la participation

Selon les dimensions (Coefficient de Pearson)

SPSS for MS WINDOWS Release 6.1

-- Correlation Coefficients --

	QCD01	QCD02	QCD03	QCD04
QBD01	-,4590*	,0708	-,3933*	-,4052*
QBD02	-,0164	,0781	-,1769	-,3620
QBD03	-,0203	,0097	-,3138	-,3608
QBD04	,1331	,0212	-,0597	-,2527
QBD05	,0645	-,0611	-,0784	-,2104
QBD06	-,3248	,0239	-,0689	,0272
QBD07	-,0619	-,0550	-,1366	-,2831
QBD08	,3143	,0670	,0520	,0089

N of cases: 46 * - Signif. LE ,01 ** - Signif. LE ,001 (2-tailed)

Corrélations entre les variables liés aux objectifs et variables liées à la participation

Selon les dimensions (Coefficient de Pearson)

SPSS for MS WINDOWS Release 6.1

-- Correlation Coefficients --

	QAD01	QAD02	QAD03	QAD04	QAD05
QBD01	,4043	,4036*	,3909*	,2282	,2785
QBD02	,4709**	,5459**	,3941*	,0056	,3721*
QBD03	,4162*	,6503**	,4971**	,0668	,3716*
QBD04	,3906**	,6732**	,4409*	-,0181	,3778*
QBD05	,2381	,5299*	,3753*	-,0106	-,0039
QBD06	-,1028	-,3508	-,2851	-,1220	-,2373
QBD07	,2962	,4376*	,1764	,0478	,1406
QBD08	-,2539	-,1382	-,4152*	,1712	,0681

N of cases: 46 * - Signif. LE ,01 ** - Signif. LE ,001 (2-tailed)

Remerciements

L'auteur tient particulièrement à exprimer sa reconnaissance à son directeur de recherche, monsieur Luc Brunet, D. Ps., professeur titulaire, pour son assistance constante et éclairée tout au long de cette étude.

L'auteur exprime également sa reconnaissance au département d'études en éducation et d'administration de l'éducation, à la faculté des études supérieures de l'université de Montréal, pour leur soutien financier.

L'auteur remercie enfin le programme canadien de bourses de la francophonie pour sa contribution multiforme tant financière que matérielle.