



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

MBA-Administration et Gestion

(MBA-AG)

**Promotion
(2014-2015)**

Mémoire de fin de formation

THEME

**L'APPORT DETERMINANT DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR LES
PERFORMANCES DES ENTREPRISES SCOLAIRES PRIVEES DE LA BANLIEUE
DAKAROISE**

Exemple de l'IEF de Thiaroye

Soutenu par :

Cheikhou SIDIBE

Dirigé par :

Mme Marie Hélène CUENOT

Directrice du Cours Sainte Marie

De Hann. Dakar

Octobre 2017

DEDICACE

A mes parents

Qui m'ont appris les vertus liées au travail

A mon épouse, mes enfants

Qui croient en moi et me soutiennent en toutes circonstances

A Mes frères et sœurs et leurs foyers respectifs

Qui me rappellent toujours le caractère sacré de la famille

A mes amis, Assane Touré et Abdoulaye Bitèye en particulier,

Qui n'ont jamais déçu mes attentes

A ma sœur Mme Bèye née Khady Ndiaye

Qui est une référence pour son exemple de bravoure

A ma directrice de recherche, Mme Cuenot

Une grande dame au cœur noble et au savoir qui éclaire

A mes camarades de promotion MBA AG Yaye Caty Diop, Cheikh Diop, Samba Cissé, Mame Maty Guèye, tous les autres que je ne pourrai citer ici et qui m'ont fait comprendre que l'ambition n'a ni âge, ni pays d'origine

A tous ceux qui me soutiennent de près ou de loin

Je dédie ce modeste travail.

In memoriam

Pour Samba Sidibé,

Ce père brutalement arraché à notre affection le 14 juin 2016,

Je retrace ces mots de Malherbe :

« La mort a des rigueurs à nulle autre pareilles :

On a beau la prier,

La cruelle qu'elle est se bouche les oreilles

Et nous laisse crier.

(...)

De murmurer contre elle, et perdre patience

Il est mal à propos ;

Vouloir ce que Dieu veut, est la seule science

Qui nous met en repos »

MES REMERCIEMENTS

sont adressés à :

- Mme Marie Hélène CUENOT qui a fait preuve de patience à mon endroit et de professionnalisme par rapport à ce mémoire.
- Mes formateurs du CESAG et au docteur CHABI, en particulier, pour l'attention qu'il porte aux étudiants
- M. NGESSAN qui a toujours prêté une oreille attentive aux doléances des étudiants.
- L'Inspecteur d'académie de Pikine- Guédiawaye, l'Inspecteur de l'Education et de la Formation de Thiaroye, le personnel de l'IEF de Thiaroye, son planificateur M. Manga, les directeurs et enseignants des écoles publiques et privées de Thiaroye qui, tous, m'ont permis de collecter les données qui constituent ce travail.

Liste des sigles et abréviations

ANSD : Agence nationale de la Statistique et de la Démographie

BCI : Budget Consolidé d'Investissement que l'Etat met à la disposition de certaines institutions dont les collectivités locales.

BFEM : Brevet de Fin d'Etudes moyennes. Examen de sortie de collège pour aller au lycée.

CAP : Certificat d'Aptitude pédagogique. Examen permettant d'accéder au corps des instituteurs.

CAQ : Contrat d'Amélioration de la Qualité signé entre l'IEF et les écoles primaires publiques. Ces dernières s'engagent à réaliser des performances et reçoivent de l'Etat des subventions.

CFEE : Certificat de Fin d'Etudes élémentaires

CGE : Comité de Gestion de l'Ecole (élémentaire) ou Conseil de Gestion de l'Etablissement (Collège et lycée)

CLEF : Comité local de l'Education et de la Formation. Organe de gestion de l'Education du niveau de la mairie.

CI : Cours d'Initiation. Première année du cycle primaire.

CM2 : Cours moyen 2^{ème} année. Dernière classe du cycle primaire. On y passe l'examen du CFEE et l'entrée en 6^{ème} au collège.

CP : Cours préparatoire. 2^{ème} année du cycle primaire.

DEXCO : Direction des Examens et Concours

EFI : Ecole de Formation d'Instituteurs.

EPS : Education physique et sportive

EPT : Education Pour Tous.

FOSCO : Foyer scolaire. Cadre institutionnel créé pour le développement des activités socio-éducatives des élèves des collèges et des lycées.

G.I.E : Groupement d'Intérêt économique.

IA : Inspection d'Académie

IDEN : Inspection départementale de l'Education nationale

IEF : Inspection de l'Education et de la Formation, en remplacement de l'IDEN

IME : Inspection médicale des écoles.

LGI : Nom de l'école se trouvant dans le camp de la Légion de Gendarmerie d'Intervention

PAQEEB : Projet d'Amélioration de la Qualité et de l'Equité de l'Education de Base

PAQUET : Programme d'Amélioration de la Qualité, de l'Equité et de la Transparence

PR : privée (école) par opposition à **PU** pour désigner l'école publique.

RH : Ressources humaines

Liste des tableaux et graphiques

Tableau 1 : La densité du peuplement des communes de l'IEF de Thiaroye.....	P. 25
Tableau 2 : Répartition des établissements scolaires par communes.....	P. 26
Tableau 3 : Résultats du CFEE des cinq dernières années dans l'IEF de Thiaroye.....	P. 28
Tableau 4 : Tableau croisé entre le sexe du déclarant responsable et celui du personnel..	P. 49
Tableau 5 : Tableau croisé entre la religion du déclarant responsable et celle du personnel.....	P. 50
Graphique 1 : Répartition des écoles élémentaires selon le statut.....	P. 30
Graphique 2 : Répartition des écoles publiques selon le nombre de classes pédagogique.....	P.30

Liste des figures

Figure 1 : L'entreprise et sa culture telles un arbre.....	P. 16
Figure 2 : Carte du réseau d'écoles élémentaires en 2014	P. 32

Liste des annexes

Guide d'entretien portant sur les conditions d'études dans les écoles privées de la banlieue.....	P.78
Guide d'entretien portant sur la description de la culture organisationnelle des écoles privées de la banlieue.....	P.81

Sommaire

Dédicace.....	P. II
In memoriam :	P. III
Remerciements :	P. IV
<i>Introduction générale</i>	P. 02
Première partie : Présentation des fondamentaux et du cadre physique et méthodologique de notre étude.....	P. 07
Premier chapitre : De la notion de culture organisationnelle à ses composantes...	P. 08
Section 1 : La culture organisationnelle ou culture d'entreprise.....	P. 08
Section 2 : Les éléments de la culture organisationnelle.....	P. 16
Deuxième chapitre : Présentation de l'organisation et de la méthodologie de l'étude	P. 24
Section 1 : Présentation de l'I.E.F de Thiaroye.....	P. 24
Section 2 : Méthodologie de l'étude.....	P. 29
Deuxième partie : Présentation et analyse des résultats de notre étude.....	P. 36
Troisième chapitre : Description des conditions actuelles de travail et résultats des enquêtes.....	P. 37
Section 1 : Description des conditions actuelles de travail	P. 37
Section 2 : Résultats de l'enquête.....	P. 43
Quatrième chapitre : Analyse des résultats et recommandations.....	P. 55
Section 1 : Analyse des résultats de l'enquête.....	P. 55
Section 2 : Recommandations.....	P. 65
<i>Conclusion générale</i>	P. 71
Table des matières.....	P. 85

RESUME DU MEMOIRE

Ce mémoire, qui se veut professionnel, investit un champ assez peu exploré par les étudiants : il s'agit d'étudier la culture organisationnelle des entreprises. Pour le cas présent, le choix a été porté sur la culture organisationnelle des entreprises scolaires privées, et dans une moindre mesure sur celles du public, pour en décrire les différents aspects et démontrer, par une démarche comparative, que, plus la culture d'entreprise est performante, plus l'entreprise a des chances de faire de bons résultats. L'espace choisi est la banlieue dakaraise, plus exactement, la circonscription scolaire de Thiaroye qui offre un environnement économique assez pauvre mais aussi un contexte concurrentiel intéressant pour les nombreuses entreprises scolaires qui s'y trouvent.

La culture, n'étant pas une réalité *a priori* palpable, il a fallu pour la cerner, recourir à une enquête de terrain pour avoir des données textuelles et des données chiffrées qui ont été analysées et interprétées. Le résultat montre que la bonne utilisation des ressources organisationnelles et des ressources humaines peut être source de richesse.

On aura, en effet, à apprécier les succès enregistrés par les entreprises scolaires privées de Thiaroye qui ont compris que face à une adversité faite de difficultés d'ordre structurel (absence de subvention, moyens financiers limités, etc.) et d'ordre naturel (inondation, intoxication par le plomb), il fallait manager autrement de sorte à réaliser l'adhésion et l'unité des membres de l'entreprise autour du service. En intégrant leur dimension psychologique et sociale dans les stratégies mises en place, on peut faire des résultats.

A contrario, on aura à constater que le paiement régulier des salaires dans les entreprises scolaires publiques et l'instauration d'assez bonnes conditions de travail ne sont pas des gages suffisants d'une grande réussite. Il faut une meilleure organisation !

Les initiatives prise par les écoles privées constituant notre échantillon sont heureuses, mais pour la plupart du temps, il n'y a pas de théorie consciente qui sous-tend cela. Elles le font par mimétisme. Aussi ce mémoire, après avoir étudié les différents aspects de leur culture d'entreprise, leur fait-il des recommandations pour leur permettre d'éclairer leurs démarches et de s'améliorer.

INTRODUCTION GENERALE

La population du Sénégal, caractérisée par sa jeunesse, est évaluée à 13.508.715 habitants¹. Pour ce qui est des personnes de la tranche d'âge 3-27 ans qui fréquentaient l'école durant l'année 2013, les résultats du Recensement ont montré que le Sénégal compte 2 852 983 apprenants répartis comme suit : 170 351 (6,0%) au préscolaire, 1 521 572 (53,3%) au primaire, 701 577 (24,6%) au moyen, 321 799 (11,3%) au secondaire et 137 684 (4,8%) au supérieur.

Au Sénégal la scolarisation se fait généralement dans l'école publique d'héritage français, 84,7% des élèves/étudiants fréquentant le secteur. Mais cela ne doit pas conduire à ignorer la part du privé dans l'effort de massification des effectifs. En effet, le privé, tous types confondus (laïc, chrétien, islamique, autre), regroupe 43,0% des élèves du préscolaire et 13,7% des élèves du primaire. Au moyen, sa contribution est plus faible (10,0%) que pour tous les autres niveaux, y compris le secondaire pour lequel il polarise 16,4% de l'effectif des lycéens. Au supérieur, il concentre 19,3% des effectifs.

Dans la région de Dakar, cependant, la réalité est différente du reste du pays. C'est ici qu'on retrouve le plus d'établissements scolaires privés. Rien qu'à l'élémentaire le secteur privé compte 801² écoles sur les 1215 répertoriées dans la région. C'est la seule région où l'objectif du gouvernement de scolariser 70% de l'effectif du moyen et du secondaire dans le public n'est pas atteint. Ces établissements scolaires privés sont fortement concentrés dans la banlieue.

La banlieue dakaroise est celle qui couvre les départements de Pikine, Guédiawaye et Rufisque. Abrutant énormément d'écoles, l'Autorité a décidé depuis 2013³ d'y créer l'inspection d'Académie de Pikine-Guédiawaye et l'inspection d'Académie de Rufisque. La conséquence immédiate de cette concentration d'écoles est la création d'une situation de **forte concurrence** entre elles au risque de voir disparaître les moins compétitives. Rien que dans l'IEF de Thiaroye, où nous comptons mener notre étude, les statistiques en 2014 donnent 214 écoles privées contre 44 écoles publiques, tous cycles confondus⁴.

A cette situation déjà compliquée, s'ajoutent des **difficultés d'ordre économique**. Le faible niveau de revenu des populations, en effet, contraint les écoles privées du milieu à fixer des tarifs sociaux. Mais même avec des frais de scolarité dérisoires, plusieurs parents d'élèves se révèlent être de mauvais payeurs mettant ainsi plusieurs de ces établissements dans une

¹ *Rapport définitif du Recensement général de la Population et de de l'Habitat, de l'Agriculture et de l'Elevage (RGPHAE) 2013* fourni par l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie(ANSD), septembre 2014.

² *Annuaire Statistique national, année scolaire 2012-2013*, p.121

³ Arrêté interministériel n°013508 MEN/MFPAA du 20/08/2013 relatif à la création d'inspections d'Académie dans la région de Dakar

⁴ Source : *CUBES OLAP MEN/DPRE* Septembre 2014

situation de trésorerie inconfortable. Beaucoup d'écoles ont, ainsi, de la peine à payer d'une part la location et à honorer d'autre part leur engagement vis-à-vis de leurs employés.

Les circonstances dans lesquelles évoluent les écoles privées de la banlieue, en général, ne sont pas, pour ainsi dire, des meilleures.

Toutefois, il y a, à côté de ces écoles qui ont du mal à se maintenir, d'autres qui s'en sortent très bien tant au plan économique qu'au plan des résultats scolaires.

Pour ce qui est par exemple des résultats du CFFE il y a des écoles privées qui chaque année obtiennent des résultats satisfaisants avec un taux de réussite au-delà des 70%, devant ainsi le pion à tout le monde, les écoles publiques y comprises. Pour rappel, la moyenne nationale en 2014 n'était que de 34,40% (Garçons ; 35,87% ; Filles : 33,14%).

Ce fait nous amène à nous demander le pourquoi de cette différence constatée dans la performance entre toutes ces écoles du moment que l'environnement peu favorable est le même pour toutes. Qu'est ce qui, principalement, peut être à l'origine du succès de certaines écoles dont principalement celles du privé? Sont-elles parvenues avec des moyens plus ou moins limités à adopter des comportements stratégiques dans l'organisation et dans le fonctionnement qui ont permis de conduire à l'atteinte de leurs objectifs ?

Nous pensons, en effet, qu'à défaut de ressources économiques, les seuls leviers restants sur lesquels ces entreprises peuvent actionner pour atteindre la performance sont les ressources humaines ou, mieux, organisationnelles. Nous sommes d'autant plus enclins à croire cela que le personnel enseignant dans le privé n'est pas des mieux formés. En effet, dans les entreprises scolaires privées, l'obtention d'un diplôme professionnel n'est pas assujettie au déroulement d'un plan de formation organisé ni par l'Etat ni par l'école utilisatrice. Elle dépend plutôt de l'accomplissement d'efforts isolés de l'enseignant soucieux d'un développement professionnel et personnel.

En dépit donc de toutes ces difficultés, ces écoles privées de la banlieue font de bons résultats et s'agrandissent parallèlement. Aussi avons-nous cherché des explications à cela en avançant deux hypothèses.

Hypothèse 1 : Les enseignants et les élèves du privé, en dépit de l'environnement économique pauvre, caractéristique de la banlieue, sont mis dans de très bonnes conditions matérielles, sanitaires et sécuritaires. Ce qui leur permet de faire du bon travail.

Hypothèse 2 : Les écoles privées de la banlieue ne sont peut-être pas dans les meilleures conditions de travail, mais disposent d'une bonne culture organisationnelle qui leur permet de faire de bons résultats et d'atteindre leurs objectifs de développement.

C'est pourquoi, dans cette étude, nous nous fixons comme **objectif principal**, de procéder à la vérification de ces deux hypothèses en vue de confirmer que la bonne utilisation des ressources organisationnelles et humaines constitue un facteur déterminant dans la réalisation des performances par les entreprises scolaires. *A contrario*, l'absence de culture organisationnelle tournée **consciemment** vers le développement impacte négativement les résultats attendus en dépit des investissements économiques, matériels et humains, comme on peut le constater assez souvent dans les entreprises scolaires publiques de la banlieue.

De façon plus spécifique, nous engageons une étude de quelques indicateurs de culture organisationnelle tels que :

- les croyances, les valeurs en cours dans ces entreprises
- l'utilisation qui est faite du personnel, son unité autour du nom, des services, des clients, de l'image de marque de ces écoles
- le leadership et le style de management adoptés dans ces écoles.

On peut ainsi dire que notre **objectif de recherche** consistera à :

- ❖ Décrire les conditions de travail des enseignants et des élèves des écoles privées et publiques de la banlieue pour les comparer.
- ❖ Recenser les éléments de la culture organisationnelle des écoles privées et publiques de la banlieue en vue de leur comparaison.
- ❖ Identifier dans le leadership et le style de management des facteurs communs à plusieurs écoles pour en déterminer l'impact dans le niveau des performances enregistrées.
- ❖ Montrer les bonnes pratiques en cours dans les entreprises scolaires de la banlieue, privées en particulier, pour en faire une modélisation.
- ❖ Répertorier dans le management les facteurs d'insuccès des entreprises scolaires de la banlieue en vue de formuler des recommandations.

Cette étude nous permettra donc d'avoir des informations précieuses sur la culture de ces entreprises scolaires de la banlieue mais surtout d'aider les acteurs qui les pratiquent à en prendre conscience et d'être chacun capable de dire désormais en quoi consiste la sienne. A priori, cela n'est pas évident car à en croire Devillard et Rey, « *décrire la culture n'est pas chose facile, pour deux raisons. D'une part, c'est un système humain des plus complexes dans lequel s'enchevêtrent des logiques tout à fait diverses (historiques, géographiques, techniques,*

sociologiques et autres), d'autres part, une grande partie de cette culture demeure invisible pour ceux qui s'y trouvent plongés⁵ ».

Il sera possible au vu des différentes sensibilités de faire une comparaison dans les différents choix opérés, de prodiguer des conseils aux intéressés pour leur permettre d'améliorer leur organisation et de travailler à l'atteinte de leur objectif de développement.

Il est vrai que la cible principale de cette observation est le privé, mais les résultats obtenus intéresseront à coup sûr les écoles publiques en général mais surtout celles qui évoluent dans le même espace où l'étude sera réalisée. Du point de vue managérial, en effet, l'écart entre le privé et le public est grand. Cette étude le montrera. Il convient au vu des investissements que l'Etat du Sénégal fait dans ce secteur public que des correctifs y soient apportés.

Nous comptons de façon générale mener cette étude en procédant à une enquête de terrain. Elle aura pour cibles principales les entreprises scolaires privées de la banlieue de Thiaroye jugées performantes. La modalité utilisée pour cette enquête sera le focus groupe. Les détails de cette enquête seront précisés dans la partie méthodologie de ce mémoire.

Conformément à l'ossature adoptée par le CESAG, on aura dans ce mémoire un plan bipartite. La première partie portera sur la théorie des concepts (**chapitre I**) et sur la description de la méthodologie et du cadre d'étude (**chapitre II**). La deuxième partie, elle, plus pratique, présentera les résultats de l'enquête (**chapitre III**) puis en fera l'analyse et prodiguera des recommandations (**chapitre IV**). S'en suivront la conclusion et la bibliographie.

⁵ DEVILLARD O. et REY D. (2008), *La Culture d'Entreprise : un actif stratégique*, DUNOD, Paris, p. 45

PREMIERE PARTIE

PRESENTATION DES FONDAMENTAUX ET DU CADRE PHYSIQUE ET METHODOLOGIQUE DE NOTRE ETUDE

PREMIER CHAPITRE

DE LA NOTION DE CULTURE ORGANISATIONNELLE A SES COMPOSANTES

Il est question, dans ce chapitre, d'apporter des éclairages sur la notion de culture organisationnelle, les éléments qui la composent et qui ont été abordés dans l'entretien obtenu avec la population cible. Ceci devrait permettre d'appréhender la complexité qui tourne autour de cette question et asseoir une compréhension harmonisée des concepts utilisés.

Section 1 : La culture organisationnelle ou culture d'entreprise

1.1. La culture nationale

Considérée comme un constituant essentiel de la culture d'entreprise, la culture nationale peut être définie « *comme l'ensemble des éléments propres à un groupe humain spécifique, qui sont explicatifs des façons de penser et d'agir des membres de ce groupe*⁶ ».

Plusieurs définitions cherchent à expliquer le concept de culture nationale et à montrer la dépendance du fonctionnement social (rôle de l'état, des institutions) envers les valeurs culturelles. Ainsi, la notion de culture est-elle perçue comme générale et partagée, c'est à dire qu'elle explique le comportement de l'ensemble du corps social.

Dans un article intitulé « Le management interculturel : Esquisse d'un concept paradigmatique actuel » J.P. Magallon attire notre attention sur le fait que « la culture nationale n'est pas la culture au sens étroit du terme, c'est-à-dire les arts et les belles lettres, (mais plutôt) un phénomène collectif représentatif des préférences, des valeurs, des pratiques et des croyances collectivement partagées dans une nation⁷. »

Au même endroit, il invite toutefois à se méfier des stéréotypes. Ce n'est pas par exemple, qu'un individu est Allemand qu'il répondra toujours aux critères culturels de cette nation. En effet, il pourra en particulier avoir une proxémie courte (proxémie signifie la distance à laquelle on se sent à l'aise par rapport à autrui) alors que pour les Germaniques la proxémie est traditionnellement longue.

Autre exemple : un universitaire Français pourra avoir une distance hiérarchique⁸ faible alors qu'elle est élevée chez les Français en général.

⁶ *Culture d'Entreprise* par Christophe Durand, Jean- François Fili, Audrey Hénault, <http://culture.entreprise.free.fr>

⁷ MAGALLON J-P. « Le management interculturel : Esquisse d'un concept paradigmatique actuel » in *Les Cahiers de l'Actif*- N°250/251. p.136

⁸ Distance hiérarchique : degré de dépendance sentimentale plus ou moins marquée envers les individus qui détiennent le pouvoir, qui se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef et dont la représentation déterminera le comportement. *idem.* p.139

On voit ainsi à travers ces deux exemples que le comportement individuel n'est que partiellement déterminé par la programmation mentale collective d'une nation, l'individu peut s'en écarter ponctuellement mais statistiquement et collectivement cela ne se peut.

Cette vérité est si évidente aux yeux de l'autre que chacun de nous porte en soi les stigmates de sa culture. Ces valeurs peuvent être stéréotypées et mal interprétées par un autre groupe social qui ne les connaît pas. Ces images déformées sont révélatrices des barrières culturelles et des sentiments de rejet que peuvent exprimer des individus appartenant à des groupes sociaux différents, à des pays différents. La connaissance de la culture de l'autre procure une meilleure compréhension des valeurs convergentes et divergentes qui s'établissent entre deux groupes. Connaître l'autre, c'est connaître sa culture, son identité en tant que membre d'un corps social spécifique. Vouloir imposer ses propres valeurs, c'est établir une relation de domination. Celle-ci se manifeste dans le processus de colonisation, mais également à l'intérieur d'une même société. Les membres des groupes minoritaires doivent adopter ces valeurs jugées « normales ». On retiendra en synthèse que la culture nationale englobe ainsi l'ensemble des valeurs, des mythes, des rites et des signes (Ces éléments seront traités dans la *section 2*) partagés par **la majorité du corps social**.

1.2. La culture d'entreprise

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, forme un sous-groupe social composé d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures nationales, régionales et professionnelles. Pour assurer la cohérence de cette mosaïque, l'entreprise a besoin de créer une identité collective qui deviendra le point de repère de tous ses membres.

Au fur et à mesure que l'entreprise se transforme en institution, elle tend à développer une culture d'entreprise qui est l'élaboration d'un système à la fois culturel, symbolique et imaginaire.

La culture d'entreprise, appelée encore culture organisationnelle, peut ainsi être définie comme l'ensemble des règles d'une organisation (entreprise privée, publique...), des valeurs partagées, la manière dont elles doivent être véhiculées, et la manière commune d'aborder les problèmes. Ainsi entendue, la culture d'entreprise permet à un établissement de se démarquer de ceux qui l'entourent.

Le concept de culture d'entreprise n'est pas récent. Depuis longtemps les chefs d'entreprise ont cherché à créer un « esprit maison », caractérisant la spécificité de leur savoir-faire vis-à-vis des entreprises concurrentes. Ces règles peuvent être inscrites dans une charte. Ainsi que l'a écrit M. Thévenet « *La culture caractérise l'entreprise et la distingue des autres, dans son*

*apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise comme traiter avec un marché, définir son standard d'efficacité ou traiter des problèmes de personnel.*⁹ »

De cette définition on retiendra que, d'une entreprise à une autre, chaque culture est **unique**. Deux entreprises peuvent en effet suivre la même stratégie, avoir les mêmes structures, recourir aux mêmes techniques de gestion, elles ont néanmoins leur propre culture. Comparable à la personnalité d'un individu, la culture d'entreprise ressort du talent spécifique de l'entreprise et de son expérience dans le domaine qui est le sien. C'est la manière avec laquelle les membres de l'entreprise entendent relever les défis qui les interpellent.

C'est ainsi que Devillard et Rey la définissent comme « *l'ensemble des façons de penser et d'agir...et par conséquent, l'ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire.*¹⁰ » Ainsi décrite, la culture renvoie à la spécificité du pilotage que les acteurs font de leur entreprise.

Ce pilotage peut être le résultat d'un choix conscient, délibéré du groupe auquel tout le monde adhère. Mais l'expérience montre que ce n'est pas souvent le cas. C'est pourquoi les mêmes auteurs ajoutent que « *Plus précisément, la culture est un système composé de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques. Ce système produisant un ensemble de règles, formalisées ou non, connues de tous mais **souvent peu conscientes**, qui surdéterminent les façons de concevoir et de se conduire.*¹¹ »

Une entreprise peut faire appel à un expert qui l'aide à formaliser sa culture organisationnelle, à la structurer et à l'officialiser. Cette solution se pose en termes de nécessité quand l'entreprise a une longue tradition que la plupart de ses membres ignorent. C'est souvent le cas des entreprises familiales. Le fondateur choisit ses valeurs et autres éléments de culture puis les lègue à la postérité. C'est ainsi qu'il faut comprendre Schein, théoricien reconnu de la culture d'entreprise qui conçoit celle-ci comme « *l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne*¹² ». Cet auteur met ainsi l'accent sur la naissance de la culture d'entreprise qui, quelle que soient les circonstances, restent un fait du génie humain avec un **ancrage historique** (invention ou découverte) et un **caractère évolutif**

⁹ THEVENET M. (1993), *La culture d'entreprise*, Collection Que sais-je?, numéro 2756, Paris, Presses Universitaires de France, 1re édition, p.3

¹⁰ DEVILLARD O. et REY D. (2008), *La Culture d'Entreprise : un actif stratégique*, Paris, Dunod, p. 43

¹¹ *Ibid.*

¹² SCHEIN E. (1985), *Organizational Culture & Leadership*, Jossey Bass

(apprentissage, legs à la postérité) dont l'objectif est d'apporter une **réponse pratique** aux défis de l'heure (résolution de problème).

Cette conception de la culture d'entreprise rejoint celle de Devillard et Rey pour lesquels cette culture organisationnelle « *résulte d'un ensemble de valeurs, de normes, de rites élaborés tout au long de son histoire à partir de situations symboliques et de personnages devenus mythiques. Cet ensemble donne un cadre aux façons de penser, d'agir ou de décider* ¹³ »

C'est certainement cet ancrage historique qui fait que l'on conçoive l'adhésion à la culture d'entreprise comme un processus de long terme et qui passe nécessairement (sous peine d'échec) par une implication de toutes les parties prenantes, qu'il s'agisse de la direction ou des collaborateurs de l'entreprise.

1.3. Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de l'entreprise

La culture de l'entreprise permet de maintenir une cohésion, elle unit le personnel autour du nom, des produits, des services, des clients, de l'image de marque..., afin de devenir un facteur de performance en rassemblant le personnel, en le motivant.

La culture d'entreprise peut également avoir un rôle dans le recrutement, en permettant aux futurs salariés de se reconnaître dans ce que l'entreprise présente comme son identité.

Elle est également importante dans l'assimilation des nouveaux embauchés, rôle particulièrement critique dans le cas de sociétés en forte croissance. En donnant à chacun une référence commune, la culture d'entreprise peut être rappelée pour éviter ou apaiser des tensions au sein de l'entreprise.

Catalyseur et moyen de facilitation, la culture d'entreprise donne du sens : au-delà de son rôle de cohésion, elle fait écho aux aspirations profondes des hommes qui composent une entreprise. Réussir à la formuler explicitement est donc un moyen d'établir un lien profond entre la société et ses membres.

Indépendamment du fait donc qu'elle peut être source de cohésion, la culture d'entreprise apporte aussi une contribution primordiale aux fonctionnements techniques, à travers les multiples occasions de bien –ou de mal- assurer la coordination des activités au sein de l'organisation. En posant des valeurs et des représentations communes, elle facilite aussi la compréhension à demi-mots, donc les ajustements mutuels.

On peut trouver à la culture d'entreprise d'autres rôles tout aussi intéressants. Il y en a un tout de même qu'on ne peut pas passer sous silence et qui constitue le postulat de ce mémoire : c'est que **la culture d'entreprise est un facteur de productivité**. Cette opinion est partagée par

¹³ DEVILLARD O. et REY D. (2008), *op. cit.* pp. 44-45

Balland et Bouvier dans la pensée suivante : « *La culture d'entreprise s'incarne parfois dans un projet d'entreprise qui a pour vocation de motiver le personnel et de le fédérer autour d'un objectif commun et clairement défini. La culture d'entreprise est donc un facteur de socialisation dans le sens où elle réunit le personnel, c'est aussi un facteur de motivation qui contribue à la performance de la firme.* ¹⁴»

1.4. Les limites de la culture d'entreprise

Si la culture d'entreprise joue un rôle important, elle entraîne aussi certains côtés négatifs, certaines limites, si elle n'est pas suffisamment prise en compte.

C'est le cas d'une culture d'entreprise trop forte, qui peut mener les membres de l'organisation à une myopie envers le marché. Une « culture du succès » pourrait ainsi inhiber certains réflexes de survie et entraîner l'entreprise dans des projets dangereux pour son avenir.

Cette culture peut mourir, se trouver absorbée ou être métissée en cas de faillite, fusion ou scission de l'entreprise qui porte cette culture, qu'elle soit constituée en grande ou petite communauté humaine. Les fusions sont un moment privilégié pour prendre conscience de sa culture d'entreprise. Ce peut d'ailleurs être le moment clé d'une prise de conscience de ses atouts et de ses faiblesses, pour amorcer la conduite d'un changement qui peut s'avérer nécessaire.

1.5. Le management de la diversité

Dans un article consacré aux « économies fondées sur le savoir », Steinmueller¹⁵ montre que les frontières culturelles autrefois bien délimitées deviennent aujourd'hui de plus en plus floues. On assiste à une transformation des structures organisationnelles avec, entre autres, l'émergence du fonctionnement en réseau dans lequel intervient davantage une composition diversifiée de travailleurs sur le plan culturel.

Dans la même veine, Helly¹⁶ soutient que la conjugaison des phénomènes des flux migratoires et de la mondialisation sous-tend la diversification de la main-d'œuvre. Le premier renvoie surtout à un mouvement endogène alors que le second a une portée exogène. Les flux migratoires amènent des travailleurs issus de cultures différentes au sein des entreprises locales et la mondialisation tend à déplacer les entreprises vers de nouveaux espaces culturellement distincts. Conséquence : la question de la diversité culturelle dans les organisations se pose de

¹⁴ BALLAND S. et BOUVIER A-M. (2011) *Management des entreprises*, Paris, Dunod, p. 113

¹⁵ STEINMUELLER W.E. (2002), « Les économies fondées sur le savoir. Leur lien avec les technologies de l'information et de la communication » in *Revue Internationale des Sciences Sociales*, p159-173

¹⁶ HELLY D. (2000), « Le multiculturalisme canadien : de la promotion des cultures immigrées à la cohésion sociale 1971-1999 » in *Cahiers de l'URMIS*, n°6

façon récurrente en raison de la diversification croissante, sur les plans identitaires et ethnoculturels, des milieux de travail.

D'où l'intérêt de réfléchir à la gestion de la diversité ou mieux à la définition d'une véritable gestion par la diversité. Peretti, conduisant toute une équipe, a consacré un livre¹⁷ à cette question. La solution serait pour lui de faire vivre la diversité.

La gestion de la diversité est en effet aujourd'hui prônée afin de lutter contre les discriminations. La diversité englobe les cultures, les origines ethniques, sociales, les âges, le genre... Elle répond à des pressions économiques et sociétales visant la multiplication d'entreprises diverses. Elle constitue un engagement de l'employeur vis-à-vis de ses salariés en ce qui concerne le respect des différences. Sachant que la diversité des salariés est à la fois une source de richesses et de difficultés, la gestion de la diversité ne doit pas se réduire à une gestion des signes d'appartenance. Il ne suffit pas de favoriser la diversité. Il est également nécessaire de la gérer et de la piloter. Les attentes individuelles et collectives sont en effet multiples. L'entreprise doit donc reconnaître et respecter l'identité de chacun dans la diversité

Faire cohabiter des populations différentes implique de former la hiérarchie pour animer la relation intergroupe et favoriser les rencontres au sein de l'entreprise. Le tutorat, le mentoring, le coaching, peuvent contribuer à réduire les antagonismes et pacifier les relations entre populations différentes.

Pascal Bernard¹⁸ a élaboré 10 pistes d'action pour « assurer la cohérence entre les discours et les actes ». Outre la sensibilisation de l'ensemble du personnel et un recrutement dans la diversité, il propose d'évaluer l'encadrement sur ses actions dans ce domaine, d'introduire des épreuves de management éthique dans les processus de promotion, de mesurer l'équité en fonction de caractéristiques et de fixer des objectifs de promotion, mais aussi de communiquer en interne, engager des partenariats en amont et briser les « plafonds de verre »¹⁹.

Réussir la diversité ne se résume pas à mettre en œuvre un répertoire de bonnes pratiques de non-discrimination, d'instaurer des quotas et d'élaborer des tableaux de bords avec des indicateurs statistiques d'égalité. La diffusion des « bonnes pratiques » leur donne une visibilité qui favorise leur duplication. Elle ne garantit pas la réussite. Il est nécessaire de créer un climat

¹⁷ PERETTI J-M et al. (2007), *Tous Différents : Gérer la Diversité dans l'Entreprise*, Paris Cedex 5, Editions d'Organisation Groupe Eyrolles, 315 p.

¹⁸ BERNARD P. (2006), «Gestion de la diversité dans l'emploi : 10 pistes pour lutter contre les discriminations », in revue *Personnel*, n° 469, mai, 41-42

¹⁹ Accès aux postes de responsabilité (Direction) : non seulement en faveur des femmes, mais également en faveur des minorités visibles... notamment par des actions de tutorat ou de coaching... Dans notre enquête, les écoles privées dirigées par des femmes ont été des modèles de réussite.

d'ouverture et de tolérance. Il faut faire évoluer les représentations et les comportements qui font obstacle à une diversité source de performance durable. La compréhension des systèmes de sens permet de construire un fonctionnement efficace d'une équipe interculturelle. *L'entreprise sensibilise à l'interculturel les salariés concernés puis met en place des dispositifs pour établir des modes de coopération qui résultent d'un compromis bien accepté par tous*²⁰ (Loth, 2006).

L'entreprise diverse ne doit pas devenir une arche de Noé²¹. Dans une entreprise plurielle, chaque salarié est lui-même pluriel et n'est pas réduit à une ou plusieurs formes de diversité. Il faut éviter les catégorisations fermées qui figent les stéréotypes. Les travailleurs, comme les autres individus, sont traversés d'identités multiples sans cesse brassées. Les différences peuvent être en partie maintenues et reproduites, et en partie abandonnées.

Ce travail de management de l'entreprise incombe bien sûr à un manager (manager). Il s'agit, selon la définition que lui donne Peretti, *d'une personne désignée et tenue comme responsable par une entité organisée (société, collectivité, organisme public...) pour mobiliser et optimiser les capitaux financiers, techniques, humains, culturels alloués pour atteindre les objectifs fixés par sa tutelle politique, ce, dans le respect du droit et la prise en compte des attentes et besoins des parties prenantes concernées et des préoccupations du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*²². Il s'agit ainsi d'un leader qui au-delà de ses capacités intellectuelles va mettre en œuvre toute une stratégie qui tienne compte du social

1.6. Quelques exemples de typologies des structures implicites d'organisation d'entreprises²³

Cette typologie de structures implicites avec classification de quelques pays par type de configuration résulte du croisement de deux variables culturelles de la culture nationale :

- la distance hiérarchique
- l'indice de contrôle de l'incertitude.

Ce croisement de deux variables aboutit à différencier 4 structures implicites correspondant à quatre types d'organisation et quatre grands modèles de sociétés :

- la place du marché,
- la famille élargie

²⁰ LOTH D. (2006), « La Diversité culturelle comme ressource » in *Actes des deuxièmes rencontres internationales de la diversité*, IAE, Corte

²¹ PERETTI J-M et al, *Op. Cit.* p.29

²² PERETTI J-M et al. *Idem.* P 148

²³ MAGALLON J-P., *Op. Cit.* pp. 140-141

- la machine bien huilée
- la pyramide bureaucratique

1.6.1. La configuration distance hiérarchique courte et faible contrôle de l'incertitude

- elle correspond aux pays scandinaves, aux Pays Bas, aux Anglophones,
- le type d'organisation est la structuration tacite,
- le modèle d'organisation est la place du marché.

1.6.2. La configuration grande distance hiérarchique et faible contrôle de l'incertitude

- elle correspond à l'Afrique noire et au Sud Est Asiatique,
- le type d'organisation est la bureaucratie personnalisée,
- le modèle d'organisation est la famille élargie.

1.6.3. La configuration distance hiérarchique courte et fort contrôle de l'incertitude

- elle correspond aux pays Germanophones, à Israël,
- le type d'organisation est la bureaucratie impersonnelle,
- le modèle d'organisation est la "machine bien huilée".

1.6.4. La configuration grande distance hiérarchique et fort contrôle de l'incertitude

- elle correspond aux pays Latins dont la France, à l'Amérique latine, au Moyen Orient, au Japon, Taïwan, Thaïlande et Corée,
- le type d'organisation est la bureaucratie complète,
- le modèle d'organisation est la pyramide bureaucratique.

Ces derniers indices sont tout autant déterminants en stratégie d'entreprise, faisant préférer aux pays à faible contrôle de l'incertitude un management stratégique à une planification stratégique, laquelle demeure l'expression d'une empreinte forte du paradigme stratégique en pays à fort contrôle de l'incertitude.

On verra toutefois dans notre analyse que le modèle d'organisation qui caractérise les entreprises africaines tel que décrit par Magallon n'est pas toujours valable selon qu'il s'agisse d'école privée ou publique. Et quand il est observable dans une école privée, il a souvent des avantages *a priori* insoupçonnables par une personne extérieure à la culture des personnels en service dans ces établissements.

Section 2 : Les éléments de la culture organisationnelle (éléments d'analyse de notre étude)
 Décrire la culture n'est pas chose facile, pour deux raisons. D'une part, c'est un système humain des plus complexes dans lequel s'enchevêtrent des logiques tout à fait diverses (historiques, géographiques, techniques, sociologiques et autres), d'autre part, une grande partie de cette culture demeure invisible, pour ceux s'y trouvent plongés. D'où le titre éloquent de « Langage silencieux » que lui consacre E.T. Hall dans un de ses ouvrages²⁴. La culture est bien un langage, c'est-à-dire une façon d'échanger et de se comprendre, mais silencieux, tant les données de ce langage sont implicites : « la culture cache plus de choses qu'elle n'en révèle ».

Souvent réduite aux seules « valeurs » dans l'esprit de nombre de gens d'entreprise, la culture se présente plutôt comme une logique de réponses habituelles. Dans telle entreprise par exemple, face à un problème nouveau, le réflexe sera d'aller voir à l'extérieur ce qui se fait déjà, tandis que dans une autre, il sera de chercher en interne comment y répondre par ses propres moyens. Ce qui, finalement, peut faire une grande différence

Nous avons, de notre côté, néanmoins essayé de trouver un ensemble de facteurs culturels organisateurs autour desquels nous avons bâti notre questionnaire. Ceci en rapport avec l'expérience et des théories existantes telles que proposées par Devillard et Rey. Ces derniers, en effet, assimilent métaphoriquement l'entreprise et sa culture à un arbre²⁵ dont le tronc serait le mode opératoire culturel et la partie supérieure représenterait la production.



Modèle de réussite

Production, services, style, image, marque, attractivité, marge Economique.

Mode opératoire culturel (le tronc)

Ensemble des normes qui surdéterminent les process, les pratiques et les comportements

Infra-culture (les racines)

- 1. Croyances
- 2. Valeurs
- 3. Empreintes
- 4. Cœur de métier
- 5. Lien social

Logiques de base (le sol)

- 1. L'orientation individuelle ou communautaire
- 2. Relation à l'incertitude
- 3. Relation à la puissance
- 4. Modes de raisonnement
- 5. Relation au monde et à l'extérieur
- 6. Dosage entre humain et production

Figure1. L'entreprise et sa culture telles un arbre

²⁴ HALL E. T. (1984), *Le Langage silencieux*, Paris, Le Seuil

²⁵ DEVILLARD O. et REY D. (2008), *op. cit.* pp. 47

La description d'une culture se fait ainsi (ou du moins selon ces deux auteurs) en allant chercher les aspects visibles et invisibles qui se situent dans l'infra-culture et le mode opératoire culturel. De ces deux niveaux, l'infra-culture est le niveau le plus enfoui et le plus difficile à appréhender.

2.1. Les croyances

Le Larousse définit les croyances comme le fait de croire à l'existence de quelqu'un ou de quelque chose, à la vérité d'une doctrine, d'une thèse : La croyance en Dieu, aux fantômes...C'est aussi ce qu'on croit ; une opinion professée en matière religieuse, philosophique, politique : respecter toutes les croyances.

Pour Devillard et Rey²⁶ les croyances collectives sont des préjugés partagés par les membres de l'entreprise. Certitude subjective, peu fondée rationnellement, affirmative avec un caractère généralisant, la « croyance » développe ses propres justifications. Elle produit une forme d'adhérence affective sur une façon d'envisager le monde. Jamais remise en question parce qu'elle produit de l'identité, c'est souvent le marché qui se charge de la bousculer, comme dans l'exemple d'IBM qui, dans les années quatre-vingt, était la meilleure firme sur le marché informatique. Cette assurance lui donnait une légitimité pour penser que le marché lui appartenait et que les micro-ordinateurs inventés par ses concurrents n'avaient pas d'avenir. Cela a failli lui coûter la vie !

Par rapport à notre étude, les questions sur la croyance ont eu pour objectif de mesurer le niveau de confiance des équipes quant à la concurrence et à leur foi en l'avenir.

2.2. Les valeurs

Le dictionnaire propose plusieurs définitions du concept « valeur ». Nous retiendrons celles qui se rapprochent de notre préoccupation.

- valeur, c'est ce qui est posé comme vrai, beau, bien, d'un point de vue personnel ou selon les critères d'une société et qui est donné comme un idéal à atteindre, comme quelque chose à défendre : nous avons des systèmes de valeurs différents.

- par quoi quelqu'un est digne d'estime sur le plan moral, intellectuel, professionnel, etc. :
Recrue de grande valeur.

- Importance, prix attaché subjectivement à quelque chose : Attacher de la valeur à des souvenirs de famille.

Devillard et Rey ont une conception similaire du concept : « Une valeur, au sens humain du terme, est une préférence entre deux qualités. Elle est l'expression de ce qui *doit être* ²⁷ ». Tout

²⁶ DEVILLARD O. et REY D. (2008), *op. cit.* pp. 47

²⁷ DEVILLARD O. et REY D. (2008), *op. cit.* p.49

groupe humain a des valeurs et se reconnaît confusément au travers d'elles. Même une bande de voyous est fédérée par des valeurs : souhait d'appartenir à la marge sociale, respect du leader, fierté pour des exploits, protection de certaines personnes, etc.

Quant à Balland et Bouvier²⁸, ils considèrent *les valeurs comme des codes comportementaux qui ont ancré l'histoire de l'entreprise et orienté ses pratiques managériales. Il s'agit par exemple d'éthique, d'esprit d'équipe, de simplicité, d'orientation client, de professionnalisme...*

Ainsi entendu, toutes les entreprises ont des valeurs. Qu'elles en soient conscientes ou non. Il n'est pas rare, cependant, qu'on puisse se questionner sur la cohabitation de valeurs prônées par l'entreprise et de comportements quotidiens quasiment à l'opposé. Cela amène à différencier les valeurs et à en apprécier le statut. On pourrait alors distinguer trois niveaux de valeurs : les valeurs déclarées (celles que l'organisation affiche dans sa communication), les valeurs apparentes (celles qui ressortent aux yeux d'un observateur extérieur²⁹) et les valeurs opérantes qui prévalent dans le fonctionnement réel de l'entreprise.

De l'avis de Devillard et Rey les valeurs sont à l'origine du fonctionnement d'une entreprise et de la qualité de sa marque. Leur importance fait qu'elles sont ainsi placées au rang de deuxième organisateur de la culture.

Dans notre guide d'entretien, les questions posées ont trait à l'identification des valeurs en cours dans les structures enquêtées, à leur manifestation et à leur processus d'appropriation. Il fallait également dire quelles sont les valeurs qui discriminent ces établissements des autres.

2.3. Les empreintes

Au sens premier du terme, le Larousse définit l'empreinte comme une marque pratiquée en creux ou en relief par l'objet que l'on presse sur une surface. C'est une marque durable, profonde avec un caractère distinctif.

Dans la catégorisation de Devillard et Rey³⁰ **l'histoire** est, avec **l'empreinte nationale**, le troisième organisateur de la culture. Il s'agit de considérer ici le contexte historique de création ou de recréation d'une entreprise, les traces laissées par les réussites et les échecs, la personnalité et la politique menées par les fondateurs et refondateurs, autant d'aspects donc qui structurent la culture comme la nature de la fibre du bois structure le noyau de l'arbre.

²⁸ BALLAND S. et BOUVIER A-M. (2011) *Management des entreprises*, Paris, Dunod, p. 113

²⁹ Comme l'a fait Maurice THEVENET dans *Audit de la culture d'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1986.

³⁰ DEVILLARD O. et REY D. (2008), *op. cit.* p.54

Au commencement d'une entreprise, en effet, il y a un fondateur qui crée l'entreprise à son image. Il y imprime sa logique, sa vision, ses valeurs, sa volonté. C'est un produit sociétal dans lequel il exprime et inscrit son style, son projet.

Après les fondateurs viennent les refondateurs. À l'instar des architectes qui réhabilitent d'anciennes maisons pour en faire un produit moderne à partir d'un cadre historique, les refondateurs d'entreprises peuvent avoir un impact fort sur l'évolution culturelle.

L'empreinte nationale, de son côté, génère un grand nombre de normes dans l'entreprise. Celles-ci sont implicites et nous n'en avons pas conscience, tant nous avons intériorisé ce système de normes.

Dans *La Logique de l'honneur*³¹, Philippe d'Iribarne compare la culture de trois pays : la France, les États-Unis et les Pays-Bas. En France existe une logique de l'honneur, « aussi exigeante dans les devoirs qu'elle prescrit que dans les privilèges qu'elle permet de défendre » qui valorise le travail bien fait. Les Américains sont « hantés par l'image idéale du contrat qui, passé entre des hommes libres, reste juste parce que la loi s'est unie à la morale pour limiter le pouvoir du plus fort ». Aux Pays-Bas on observe « une grande objectivité, allant de pair avec une forte allergie à toute forme de pression exercée par une quelconque autorité ».

Dans notre questionnaire, il était question de savoir quelle est l'origine géographique du fondateur de l'établissement (ou du directeur dans le cas du public), son appartenance religieuse et ethnique, ceci en comparaison avec les mêmes éléments de culture de son personnel. Il était également important de savoir si les éventuels refondateurs avaient des liens de parenté avec le fondateur.

Par rapport à **l'histoire de la structure**, on a voulu savoir dans notre questionnaire s'il y a eu un événement qui a bouleversé par le passé la vie de l'école (inondation, incendie, départ massif d'enseignants, résultat catastrophique, procès en justice...) afin de mesurer sa capacité à réagir.

2.4. Le cœur de métier (le savoir-faire de l'entreprise.)

Le site e-marketing définit le cœur de métier³² comme étant l'activité principale d'une entreprise pour laquelle son expertise est la plus étendue et dont elle tire l'essentiel de ses ressources. Le plus souvent il s'agit de l'activité historique de l'entreprise.

³¹ D'Iribarne, Ph. (1989), *La Logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil

³²<http://www.e-marketing.fr/Définitions-Glossaire/Coeur-de-metier-240948.htm>

Pour certaines entreprises anciennes, toutefois, ce cœur de métier a drastiquement changé au fil du temps, comme par exemple le suédois Nokia dont le cœur de métier est la téléphonie mobile alors qu'il fut historiquement la fabrication de pâte à papier.

Des entreprises font le choix stratégique de concentrer leurs activités exclusivement sur ce cœur de métier. Elles évitent ainsi de se disperser dans des activités connexes n'ayant pas toujours de lien avec l'activité principale et n'étant pas toujours rentables. La concentration de leurs efforts sur ce cœur de métier est supposée leur apporter davantage d'efficacité, d'efficacités et de performance. Signalons cependant que la contrepartie de ce choix est d'accroître mécaniquement les risques en cas de retournement ou d'évolution brutale du marché car la spécialisation de l'entreprise la rend plus vulnérable aux changements de l'environnement.

Devillard et Rey³³ considèrent le cœur comme étant la culture métier dominante, le savoir-faire de l'entreprise. On entend par savoir-faire l'ensemble des acquis professionnels que l'entreprise s'est constitué et qui lui confère sa place spécifique sur le marché. Véritable compétence collective, ce savoir-faire la différencie dans son champ professionnel et contribue à son style propre.

Il était question pour nous de savoir si le fondateur de l'établissement avait une expérience professionnelle avant de créer la structure. Nous avons également estimé intéressant de connaître la proportion des membres de l'équipe qui a appris le métier sur place. La manière dont les cours sont distribués aux maîtres en début d'année a également été demandée car elle a un impact sur les résultats de fin d'année, surtout quand on est en fin de cycle.

2.5. Le lien social

Pour Devillard et Rey³⁴ le lien social est le cinquième et dernier organisateur de la culture. Il se constitue de tout ce qui contribue à unir (ou désunir) les collaborateurs entre eux et avec l'entreprise. Le sentiment d'appartenance, l'identification à l'entreprise, le désir d'être un acteur de son projet, la fierté, la reconnaissance entre pairs, les rites et les modes de communication sont autant d'aspects qui « font lien ».

Dans certaines organisations, l'attachement s'organise autour de la famille actionnaire ou de son leader ou autour du terroir³⁵. Dans d'autres, c'est autour de la fierté résultant de la qualité des produits et de leur notoriété.

³³DEVILLARD O. et REY D. (2008), *op. cit.* p.61

³⁴ *Ibidem.*

³⁵ Aspect assez intéressant pour notre étude compte-tenu de la spécificité de la culture africaine.

Dans notre guide d'entretien, les préoccupations ont porté sur le sentiment d'appartenance au groupe et comment ceci se matérialise (solidarité, rencontre, partage...). Nous y avons également abordé d'autres thèmes que Devillard et Rey dans leur classification considèrent comme des éléments du lien social. Il s'agit des mythes, rites, signes et symboles. Nous les avons traités, quant à nous, comme des points autonomes car ils sont porteurs d'informations importantes et sont discriminatoires d'une culture organisationnelle à une autre.

2.6. Le mythe (fondateur)

Balland et Bouvier ont une conception assez générale du mythe qui fait penser à une histoire dénuée de fondement, à la rumeur. Pour ces auteurs, en effet, « les mythes sont les histoires et anecdotes qui circulent dans l'entreprise³⁶ ». Ils assimilent ainsi les « mythes » aux histoires fondées ou non qui alimentent les rencontres entre employés.

C'est Meier qui en donne une définition qui entre en adéquation avec notre préoccupation. Les mythes sont, pour lui, « des légendes, des histoires associées au passé de l'entreprise qui servent à renforcer les valeurs communes. Ils peuvent être liés à des personnalités, à des situations qui marquent ou qui ont marqué la vie de l'entreprise³⁷ ».

Des mythes ponctuent la vie de l'organisation. **Le mythe fondateur**, fréquemment une histoire symbolique, fait référence à la fondation de l'entreprise, à ses premiers succès, à ses héros. Il contribue à créer une image idéale de l'entreprise et à perpétuer ses valeurs initiales. Il explique des pratiques propres à l'entreprise en offrant une mise en perspective historique qui rassure et propose un ordre pour les croyances.

Ces mythes sont nombreux dans les organisations (la bonne famille paternaliste, l'autodidacte arrivé au sommet, la vente du siècle, la formule choc, etc.) mais il en est un qui tient toujours une place particulière car lié à la personne du fondateur et aux débuts, souvent périlleux, de l'entreprise. Il est source de motivation pour les employés et un élément d'unification.

Dans *Culture d'Entreprise*³⁸, Olivier DEVILLARD et Dominique REY nous apprennent que certains chefs d'entreprise deviennent des mythes dont la réputation dépasse le cadre de leur entreprise (par exemple : Georges Besse, ancien PDG du groupe Renault, assassiné à la porte de son domicile). Des entreprises créent des musées (Philips ou BMW) pour rappeler leur passé et les progrès accomplis par l'entreprise. Saint-Gobain, Axa et d'autres ont fait appel à des

³⁶ BALLAND S. et BOUVIER A-M, *idem*

³⁷ MEIER O., (2013) Management interculturel : *Stratégie, Organisation, Performance*, Paris, Dunod, 5^e édition

³⁸ DEVILLARD O. et REY D. (2008), *op. cit.* p.64

historiens ou à des journalistes pour retracer leur passé. Pour que les salariés soient mobilisés, pour qu'ils s'identifient à leur entreprise, ils doivent s'approprier son histoire.

Notre questionnaire, quant à lui, s'est intéressé au chemin parcouru par la structure scolaire et à l'éventuelle existence de héros (ou d'héroïne) pour voir ce que les autres admirent en lui. N'oublions pas, en effet, que le mythe permet de renforcer les valeurs admises par le groupe.

2.7. Les rites

Quant aux rites, ce sont, à en croire Durand³⁹, « toutes les cérémonies qui font revivre les valeurs et les mythes ». Les fêtes nationales, les mariages, les funérailles sont commémorées d'une façon spécifique par les différents groupes sociaux. Le rituel de la représentation du pouvoir est un rite fondamental car il conditionne les rapports de force instaurés dans la société.

Plus en relation avec notre sujet, Balland et Bouvier considèrent les rites comme « des comportements spécifiques provenant de coutumes développées dans l'entreprise.⁴⁰ » Ils sont ainsi marqués par leur récurrence, s'inscrivent dans la durabilité et ont un caractère consensuel, social. Ils ont une vocation de mobilisation et d'appartenance et renforcent le narcissisme collectif. C'est pourquoi, Meier les qualifie de « pratiques qui découlent des valeurs partagées. » Il en propose un classement en plusieurs catégories :

- rites d'appartenance comme le séminaire annuel des dirigeants ou l'arbre de Noël pour les enfants des collaborateurs ;
- rites d'intégration avec les stages (pour les nouveaux venus le plus souvent) dans des unités phares de l'entreprise ; Ces rites sont aussi dits d'initiation, de passage.
- rites de mobilisation avec les conventions ; (Nous y ajoutons les réunions de travail).
- rites de célébration, avec les séminaires de fin d'année, les pots, les anniversaires ;
- rites de reconnaissance avec ses gratifications au meilleur employé, ses awards, l'interview dans le journal de communication interne ou le voyage de récompense, le cadeau de départ à la retraite.

Notre questionnaire a tenté de cerner l'ensemble de ces catégories distinguées par Meier.

2.8. Les symboles

De façon générale, les symboles sont des émetteurs qui permettent à ceux qui ne font pas partie du groupe social de référence de capter certains éléments de la culture du groupe. Le

³⁹ « *Culture d'entreprise* » par Christophe DURAND, Jean-François FILI, Audrey HENAULT, Culture.entreprise.free.fr

⁴⁰ BALLAND S. et BOUVIER A-M, *idem*

langage, les symboles nationaux, la danse et la musique, les vêtements folkloriques sont des exemples de ces signes émis par un groupe spécifique.

Ce sont, de l'avis de Balland et Bouvier, des signes porteurs d'informations et liés aux valeurs : tenue vestimentaire, logo...

Notre questionnaire s'est justement intéressé à la tenue vestimentaire, la couleur fétiche de l'école, l'hymne de l'école et son logo.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME CHAPITRE

PRESENTATION DE L'ORGANISATION ET DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Il s'agit, dans ce chapitre, de faire d'une part la présentation de l'organisation que nous avons choisie comme terrain d'étude et d'exposer, d'autre part, la méthodologie avec laquelle cette étude a été menée.

Section 1 : Présentation de l'IEF de Thiaroye.

1.1. Le découpage administratif

L'Inspection de l'Education et de la Formation (IEF) de Thiaroye se trouve dans l'inspection d'Académie de Pikine-Guédiawaye, qui forme avec Dakar et de Rufisque les trois académies de la région de Dakar.

Dans sa configuration actuelle, elle a été créée durant l'année scolaire 2009/2010, à la suite du remembrement des anciennes inspections départementales de l'Education nationale (IDEN) qui a circonscrit les limites des actuelles IEF à celles des sous-préfectures. Ainsi l'ancienne IDEN de Thiaroye qui couvrait les sous-préfectures de Thiaroye et des Niayes a été scindée en deux entités que sont les actuelles IEF de Keur Massar (sous-préfecture des Niayes) et celle de Thiaroye dont les limites se superposent à la sous-préfecture du même nom.

Ce nouveau découpage présente l'avantage de constituer des entités qui englobent en leur sein des communes d'arrondissement. L'IEF de Thiaroye compte cinq communes que sont : Diamaguene Sicap Mbao, Thiaroye Sur Mer, Thiaroye Gare, Tivaouane Diacksao et Mbao qui occupent une superficie totale de 32 km² représentant seulement 6% du territoire de la région de Dakar. La commune de Mbao constitue, à elle seule, la moitié de la sous-préfecture. Elle abrite la Forêt de Mbao qui fait office de seul poumon vert de la région de Dakar.

1.2. La démographie

Le recensement démographique de 2013 attribue à cette sous-préfecture une population de 343 000 habitants dont les 2/3 sont concentrés dans les communes de Mbao et de Diamaguene Sicap Mbao. Toutefois, les plus fortes densités de population s'observent à Tivaouane Diacksao et dans les deux communes de Thiaroye.

Tableau 1 : la densité du peuplement des communes de l'IEF de Thiaroye

Communes	Superficie (Km2)	Population en 2013	Densité par km2
Mbao	18,5	96 320	5 206
Diamaguene Sicap Mba0	7,2	128 512	17 849
Thiaroye Sur Mer	3,6	52 773	14 659
Thiaroye Gare	1,6	24 834	15 521
Tivaouane Diacksao	1,1	40 561	36 874
Total IEF	32	343 000	10 719

Cette très forte concentration de population dans des espaces réduits ne manque pas d'avoir des répercussions sur la scolarisation, notamment la mise en place d'une capacité d'accueil suffisante pour recevoir les enfants en âge de scolarisation. L'existence de terrain aménageable pour la construction d'école devient ainsi un enjeu fondamental pour la scolarisation. Le réseau scolaire mis en place s'est ainsi adapté à la situation locale et le phénomène le plus marquant a été l'expansion des écoles privées.

1.3. Le réseau scolaire

En 2014, le réseau de structures de prise en charge de la petite enfance est constitué de 80 établissements préscolaires dont 96% appartiennent au secteur privé. Seul deux structures publiques sont enregistrées dont une dans la commune de Thiaroye/mer et une dans celle de Diamaguène Sicap Mba0 qui dispose également d'une structure de type associatif. La commune de Mba0 se distingue par le grand nombre d'établissements privés, 36 sur les 77 recensés. Ces établissements sont fréquentés en 2014 par 4050 élèves.

Le réseau d'écoles élémentaires est constitué de 142 structures dont les $\frac{3}{4}$ appartiennent au secteur privé. Sur les 30 écoles publiques, plus de la moitié est localisée dans les communes de Mba0 et Diamaguène Sicap Mba0. Ces écoles ont scolarisé 45118 élèves en 2014

Le secteur de l'enseignement moyen et secondaire est seulement représenté par 36 établissements dont $\frac{2}{3}$ appartiennent au secteur privé. On note la rareté des établissements publics dans la commune de Diamaguene Sicap Mba0 qui n'en dispose que d'un seul, ce qui explique la prolifération des établissements privés dans cette commune qui en compte 09. Les établissements publics sont plus fréquents dans les communes de Mba0 (04) et Thiaroye gare (05).

Seuls deux de ces établissements publics sont des lycées, celui de Mba0 et celui de Thiaroye. Ils accueillent les élèves émanant des 10 collèges d'enseignement moyen que compte l'IEF en 2014. Ces établissements publics ont accueilli 22 619 élèves en 2014 contre 7215 pour le privé.

Tableau 2 : Répartition des établissements scolaires par commune

IEF	COMMUNE	PETITE ENFANCE	PRIMAIRE	MOYEN ET SECONDAIRE	Total
	Diamaguene Sicap				
	Mbao	21	45	10	76
	Mbao	36	50	11	97
	Thiaroye Gare	4	9	6	19
	Thiaroye sur Mer	11	22	6	39
IEF Thiaroye	Tivaouane				
	Diaksao	8	16	3	27
Total IEF Thiaroye		80	142	36	258

1.4. Les missions de la structure

Le décret 2012-1276 relatif à la création des IA et IEF stipule en son article 6 que l'Inspection de l'Education et de la Formation a pour mission de mettre en œuvre les politiques de développement du secteur de l'Education et de la Formation à l'échelle de la circonscription de manière à contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs des programmes nationaux, régionaux et locaux en référence à la loi d'orientation en vigueur.

A ce titre, elle impulse le développement de l'Education et de la Formation dans la circonscription, et veille à l'application de l'obligation scolaire de dix ans dans les structures d'éducation et de formation professionnelle, en mettant l'accent sur ses missions d'élargissement de l'accès à l'éducation et à la formation, d'amélioration de la qualité des enseignements et apprentissages et de gestion efficiente des ressources. Dans ce cadre, l'IEF est investie, à l'échelle de la circonscription de Thiaroye, de mission de pilotage, de coordination, de suivi-évaluation, d'encadrement des activités de **collèges d'enseignement, des centres locaux de formation et d'alphabétisation, des écoles préscolaires et élémentaires.**

L'IEF de Thiaroye est subdivisée en zones pédagogiques appelées districts couvrant chacun une des cinq communes d'arrondissement citées plus haut. Piloté par un des inspecteurs en service à l'IEF, le district constitue une unité d'animation et d'encadrement de proximité du système éducatif à la base en vue de favoriser une mobilisation et une participation accrue des collectivités locales et des communautés pour un fonctionnement efficace des écoles, collèges et centres d'éducation et jeunes et adultes, mais aussi pour la dynamisation des Comités locaux d'Education et de Formation (CLEF) et des Comités de Gestion de l'Ecole (CGE)

1.5. L'organisation de la structure

1.5.1. A la tête de la structure se trouve un **Inspecteur de l'Education et de la Formation**⁴¹ nommé par arrêté du Ministre en charge de l'Education parmi les candidats inscrits sur une liste d'aptitude et sélectionnés par le Comité mis en place à cet effet par arrêté interministériel des ministres en charge de l'Education et de la Formation. Il exerce ses attributions sous l'autorité hiérarchique du Préfet de Pikine et de l'Inspecteur d'Académie de Pikine-Guédiawaye, en rapport avec les autorités décentralisées de la circonscription, notamment le Sous-préfet de Thiaroye et les maires de commune. Au moment de cette étude, L'IEF de Thiaroye, en poste depuis 2010 à décembre 2013, avait fait valoir ses droits à une pension de retraite. C'était un intérimaire qui dirigeait la structure en attendant les résultats de la sélection en cours.

L'Inspecteur de l'Education et de la Formation est secondé dans l'exercice de ses fonctions par un Secrétaire général.

1.5.2. Le Secrétaire général (SG) est nommé par l'IA, sur proposition de l'IEF, parmi les inspecteurs en service. Il assiste l'inspecteur de l'Education et de la Formation dans l'exercice de sa mission et le supplée en cas d'absence. Il assure la coordination des services internes de l'IEF ; suit la mise en œuvre du plan annuel de travail et la préparation du rapport annuel de performance de l'IEF ; supervise le fonctionnement administratif des structures relevant de l'IEF. Faute de personnel suffisant dans le corps de contrôle, le SG de l'IEF de Thiaroye assure cumulativement la fonction de chef de districts correspondant aux communes d'arrondissement de Thiaroye Gare, Thiaroye sur mer et Tivaouane Diacksao.

1.5.3. Les agents de bureaux

Les charges de l'IEF sont nombreuses. On peut, entre autres, citer :

- coordonner et superviser l'action des inspecteurs et de l'ensemble des responsables d'établissements, structures et services placés sous son autorité ;
- mettre en œuvre un dispositif de pilotage pédagogique pour l'amélioration de la qualité des enseignements-apprentissages dans le cadre de l'éducation et de la formation ;

Pour réussir sa mission, l'IEF s'appuie sur un personnel regroupé dans les bureaux :

⁴¹ C'est le décret N° 2012-1276 qui a créé au niveau de chaque département une ou plusieurs Inspections de l'Education et de la Formation dirigées, chacune, par un inspecteur qui se différencie des autres inspecteurs en service (ses adjoints) par son titre d'IEF.

- Gestion des Ressources humaines
- Gestion des Ressources financières et matérielles
- Gestion pédagogique et Evaluation des Enseignements-Apprentissages
- Formation professionnelle, technique et Apprentissage
- Planification et Suivi-Evaluation
- Environnement et Vie scolaire
- Partenariat, Communication et Genre

Pour ainsi 7 bureaux et 24 postes de travail, l'IEF de Thiaroye dispose de 12 agents. Le cumul de postes de travail étant, en effet, permis, le chef du Bureau RH, par exemple, est également le chargé de la Planification et de la Mobilité des Personnels et le Chargé de la Gestion des Carrières et des Affaires administratives.

1.6. Les résultats de l'IEF de Thiaroye à l'élémentaire

Tableau 3 Résultats du CFEE des cinq dernières années

ANNEES	STATUT	TAUX		
		M	F	T
2009	PU	66,09	58,47	62,09
	PR	79,09	70,70	74,81
2010	PU	74,69	68,86	71,55
	PR	82,66	79,65	81,06
2011	PU	54,60	50,04	52,17
	PR	80,49	78,68	79,55
2012	PU	55,25	48,70	51,67
	PR	74,65	71,89	73,23
2013	PU	38,36	35,36	36,68
	PR	60,80	58,32	59,55
2014	PU	36,75	40,27	38,72
	PR	65,83	62,73	64,19

Nous avons choisi de présenter les résultats obtenus par l'IEF de Thiaroye au CFEE à l'issue des examens de ces cinq dernières années, car ils sont plus discriminatoires des performances de l'élémentaire que ne l'est l'entrée en sixième à la fin du cycle.

Pris globalement, les résultats sont bons car se situant au-dessus de la moyenne nationale qui annuellement tourne autour de 30%. A l'interne, on a le loisir de constater aisément que le privé, chaque fois, donne le pion au public avec un écart minimal de 9.51 point en 2009.

Section 2 : Méthodologie de l'étude

2.1. Notre champ d'investigation

Nous sommes partis du **constat** selon lequel, les écoles privées de la banlieue ne bénéficient pas, du point de vue de la formation, des meilleurs enseignants car beaucoup sont recrutés sur le tas, souvent sans qualification professionnelle. Dans les écoles publiques, au contraire, les enseignants sont recrutés à la suite d'une formation certificative.

En effet le recours au volontariat sans formation initiale, autorisé aux IDEN, à partir de 1995 pour répondre à la volonté du Sénégal d'atteindre l'EPT, de réduire les coûts salariaux des enseignants et de fournir des maîtres aux zones déshéritées a connu une évolution qu'on peut qualifier de positive ces dernières années. Un relèvement du niveau de recrutement des enseignants a été entamé en 2011 avec 60% de bacheliers et 40% de titulaires du BFEM suite à un concours organisé au niveau national par la DEXCO et une formation d'un an dans les EFI. Le recrutement avec 100% de bacheliers est effectif à partir de 2013. Conséquence : dans le public tous les enseignants ont reçu une formation initiale certificative. Avec le processus du reclassement universel lancé en 2008/2009 et qui permet le reversement dans la fonction publique de tous les maîtres contractuels disposant d'un diplôme professionnel, il y a un dépérissement progressif du corps des volontaires qui passe en 2014 à 4%⁴² de l'effectif total des enseignants de l'élémentaire.

Dans le privé, avons-nous dit, il n'y a pas de politique officielle de formation des enseignants pour l'obtention du diplôme. Le privé catholique, dans une certaine mesure, fait exception. Aussi notre champ d'investigation couvrira l'ensemble des types d'écoles primaires qu'on peut trouver dans la banlieue : le public, le privé (laïc, catholique et franco-arabe) et l'école associative.

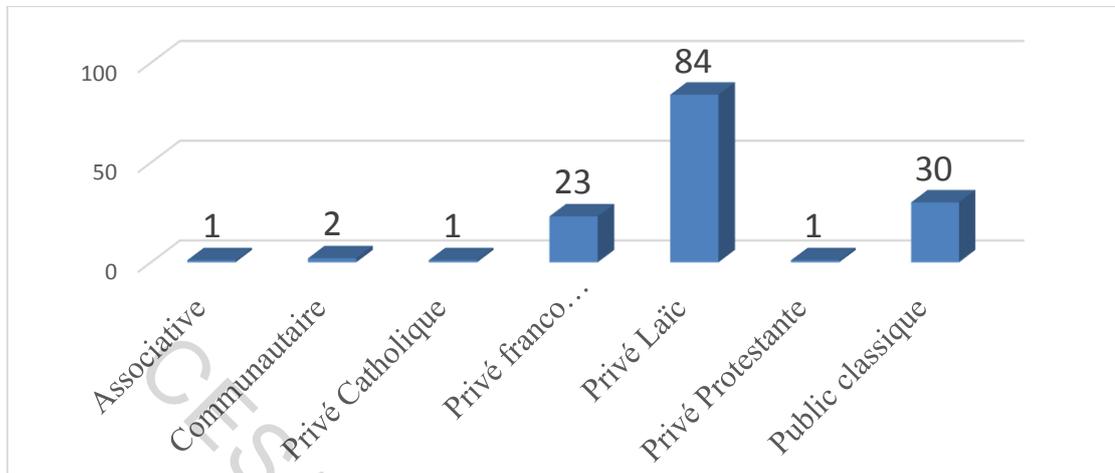
2.2. Caractéristiques de la population de l'étude

La particularité dans la circonscription de Thiaroye, comme c'est par ailleurs le cas dans le reste de la banlieue dakaroise, est que l'offre scolaire au primaire est dominée par les écoles élémentaires privées. L'examen de leur statut montre que ce sont les écoles privées laïques qui prédominent largement en constituant 59% du réseau. A la deuxième place arrivent les écoles privées franco-arabes qui forment 16% de ce réseau. Par contre, le privé catholique (01) et le

⁴² Rapport sur le **Recensement national 2014 des enseignants de l'élémentaire** effectué par la DRH/MEN du 09 au 19 février 2014.

privé protestant (01) sont très peu nombreux. Il en est de même des écoles dites de troisième type (associatif ou communautaire) qui sont au nombre de 03.

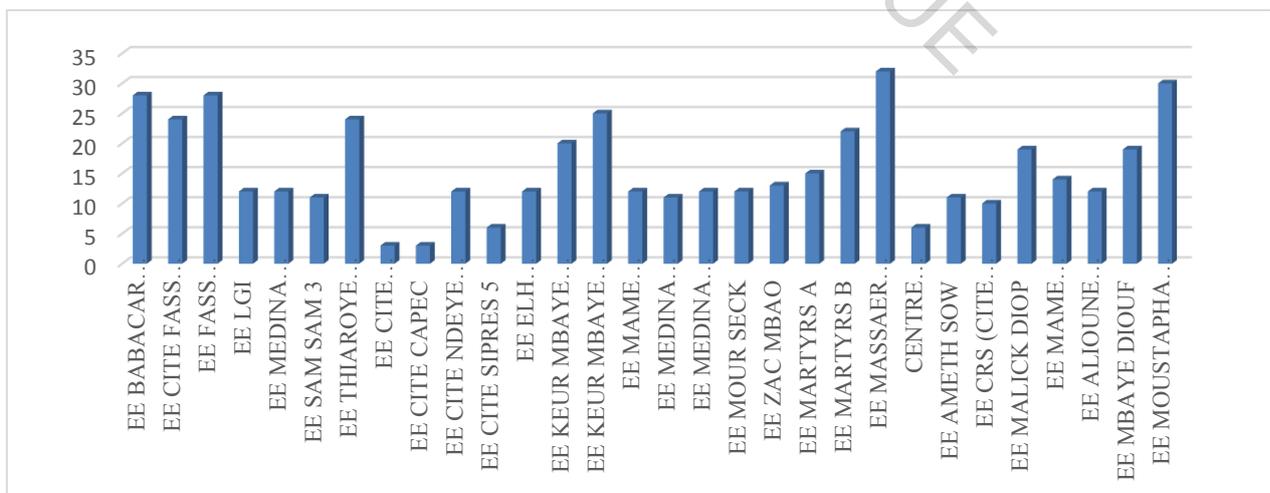
Graphique 1 : Répartition des écoles élémentaires selon le statut



2.2.1. Caractéristiques des écoles publiques

Les écoles publiques sont en général à structure complète. Seules de rares écoles récemment créées comptent moins de six niveaux d'études. Les deux écoles publiques concernées – Cité Assurance et Cité Capec – sont localisées dans la commune de Mbao où il existe encore des réserves de terres pouvant abriter de nouvelles infrastructures scolaires. Partout ailleurs, les écoles publiques sont de grande taille et fonctionnent sur le modèle du double-flux. Elles comptent au total 470 classes pédagogiques, soit, en moyenne 17 classes par école avec un maximum de 32 classes et un minimum de 03 classes.

Graphique 2 : Répartition des écoles publiques selon le nombre de classes pédagogiques



La taille moyenne des classes est de 50 élèves. Elle atteint plus de 60 élèves dans quatre établissements, notamment aux écoles LGI (65,8), Ahmeth Sow (64,5), Sam Sam 3 (63,5), Malick DIOP (62,2).

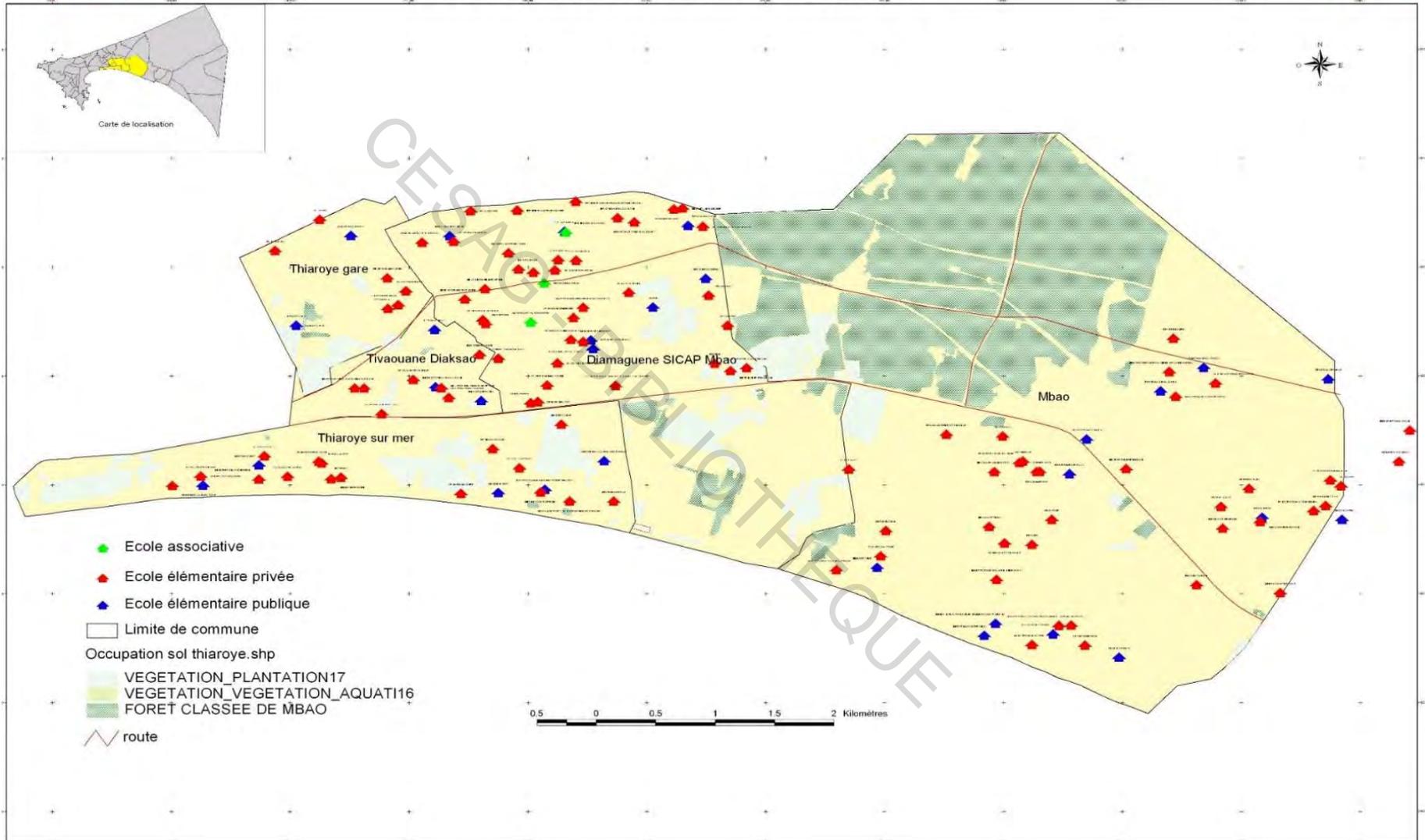
2.2.2. Caractéristiques des écoles privées

Les écoles privées sont également à structure complète ; excepté 06 écoles élémentaires toutes les autres comptent 06 niveaux d'études ou plus. Le nombre moyen de classes pédagogiques par école est de 6,3. Les écoles à six classes pédagogiques sont largement prédominantes et constituent 80% du réseau

La taille moyenne des classes est de loin inférieure à celle observée dans les écoles publiques. Elle se situe à 30,4 ; avec un maximum atteignant 58,3. 62 écoles ont une taille inférieure à cette moyenne.



INSPECTION D'ACADEMIE DE PIKINE-GUEDIAYE
INSPECTION DE L'EDUCATION ET DE LA FORMATION DE THIAROYE
Carte du réseau d'écoles élémentaires en 2014



2.3. L'échantillonnage

Nous avons choisi de travailler uniquement au niveau de l'élémentaire parce que c'est dans ce cycle qu'on trouve des enseignants appartenant de façon propre à une école donnée. Dans le moyen et dans le secondaire, les écoles privées font appel régulièrement à des professeurs évoluant dans le public et les emploient sous le régime du vacatariat. C'est dire que d'une certaine façon les agents du public sont comptables des résultats obtenus par le privé dans le moyen-secondaire et qu'il vaut mieux dès lors éviter ces deux niveaux pour ne pas biaiser le travail.

La population cible est ainsi constituée d'écoles privées de Thiaroye ayant présenté officiellement des candidats au CFEE en 2014. Il y en avait 106. Parmi elles, on choisit les écoles qui ont présenté régulièrement 20 candidats au moins durant chacune de ces 3 dernières années. L'effectif moyen, ainsi qu'on l'a déjà dit, dans une classe du privé est de 30 élèves, mais l'IEF de Thiaroye a l'habitude chaque année, à l'issue de l'examen du CFEE, de faire un classement des écoles privées sur la base de cet effectif minimal de 20 élèves.

On a défini ensuite notre échelle des valeurs. Nous l'avons voulu de la façon suivante :

Taux de réussite au CFEE	Qualification des écoles
< 50%	Ecoles non compétitives
[50% ; 70%]	Ecoles moyennes
>70%	Ecoles performantes

Nous nous sommes intéressés aux écoles performantes, c'est-à-dire celles qui ont enregistré au minimum 70% de réussite durant ces trois dernières années avec un effectif minimal de 20 candidats.

Pour ce qui est de l'échantillon proprement dit, nous avons dans un premier temps choisi d'appliquer des formules statistiques qui considèrent « N » la population mère composée de l'ensemble des écoles privées ayant présenté des candidats officiels en 2014, « n » un échantillon égal à 12 et un niveau de confiance « t » égal à 95%. Il fallait avec cette démarche calculer les bornes inférieures et supérieures de la fréquence obtenue et calculer également la marge d'erreur avec cette intention qu'elle soit inférieure à 5.

Sur le conseil cependant du formateur chargé de dispenser le cours de **Méthodologie de la Recherche**, qui avertit qu'un tel procédé a, sur le reste du travail, des conséquences qui devraient nous amener à d'autres calculs statistiques et pour lesquels nous ne nous sommes pas techniquement préparés, nous avons décidé de procéder simplement à un échantillonnage

aléatoire. C'est ainsi que nous avons retenu de mener nos enquêtes dans 20 écoles sur les 29 jugées performantes au regard de l'échelle des valeurs définie plus haut. L'échantillon obtenu est composé comme suit : 15 écoles privées laïques, 03 écoles privées franco-arabes, 01 école privée catholique et 01 école associative.

03 écoles publiques dites témoins ont également été ciblées pour les besoins de la comparaison. Nous pensons notre échantillon assez représentatif car il représente pour le privé 68,96% des écoles performantes et pour le public 10% de la population mère.

2.4. Les instruments ayant servi à l'enquête

La modalité utilisée pour l'enquête est le focus groupe. C'est pourquoi nous avons élaboré deux guides d'entretien :

- Un premier avec des questions portant sur les conditions de travail dans les écoles privées en vue d'une comparaison avec celle des structures publiques.
- Un second avec des questions qui ont pris en charge un ensemble de points devant nous permettre de décrire la culture organisationnelle de ces écoles privées.

Pour mener l'enquête dans le public, les mêmes outils ont été utilisés avec quelques modifications selon le contexte.

2.5. Le déroulement de l'enquête

2.5.1. La demande d'autorisation

Parce que nous devons mener nos enquêtes dans les IEF de Keur Massar et de Thiaroye, nous avons au préalable adressé à l'Inspecteur d'Académie de Guédiawaye une demande d'autorisation d'accéder à ces deux circonscription qui étaient sous sa tutelle. L'autorisation a été accordée.

2.5.2. L'enquête

- La phase de préparation : Elle a consisté à confectionner les deux guides d'entretien et à avertir la cible par téléphone de notre passage prochain sur le terrain.
- Le pré-test : Il était prévu de le faire à Keur Massar, IEF née de la restructuration de Thiaroye en 2009/2010 et qui présente des réalités scolaires identiques avec celles de notre terrain d'étude. Le pré-test, faute de temps n'a pas pu se faire.
- La validation des instruments qui devait s'en suivre a donc directement été faite par notre directrice de mémoire après plusieurs observations sur la formulation du questionnaire et sur le choix de la cible. L'intégration du privé catholique dans cette cible, par exemple, est une de ses recommandations.

- L'enquête proprement dite : Nous l'avons menée à Thiaroye dans les écoles sélectionnées. L'entretien s'est fait dans chaque école avec un minimum de 7 personnes, c'est-à-dire les 6 enseignants titulaires des classes du CI au CM2 et le directeur ou la directrice d'école. Par rapport aux questions pour lesquelles les avis sont partagés, nous avons retenu les réponses de la majorité.
- Les aspects éthiques : Avant de commencer le focus groupe, nous lisons et commentons l'en-tête du guide d'entretien pour rassurer la cible que les réponses données n'ont aucune conséquence négative sur la marche de son école. L'anonymat observé se veut tranquillisant.
- Le traitement des données : Les données sont enregistrées, stockées et traitées dans le logiciel Sphinx.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE

PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE NOTRE ETUDE

TROISIEME CHAPITRE

DESCRIPTION DES CONDITIONS ACTUELLES DE TRAVAIL ET RESULTAT DES ENQUETES

C'est le lieu ici de restituer les résultats quantitatifs de l'enquête de terrain portant sur la culture organisationnelle en vigueur dans les entreprises scolaires publiques et privées de la banlieue. Cette partie sera cependant précédée d'une brève description des conditions de travail dans ces écoles. Ce qui nous permettra de nous prononcer sur notre hypothèse de travail n°1. Le groupe témoin formé par 3 écoles publiques, rappelons-le, sert de faire valoir le privé dans l'analyse qui va être faite dans les pages prochaines.

Section 1 : Description des conditions actuelles de travail.

1.1. Les conditions matérielles de travail dans les écoles publiques.

1.1.1. L'infrastructure dans le public

Les établissements scolaires publics à Thiaroye sont, chacun, construits sur un terrain d'environ un hectare au minimum et disposent d'un mur de clôture qui sécurise l'espace de travail et offre en même temps une aire récréative. C'est la même cour de récréation qui constitue le terrain de sport dont profitent les candidats à l'examen pratique pour l'obtention du Certificat d'Aptitude Professionnel (CAP). C'est dire que ces écoles disposent encore, pour la plupart, d'une surface non bâtie.

Les constructions elles-mêmes sont en dur avec un nombre de classes suffisant et avec un bloc administratif pour le directeur. L'Etat en est le maître d'œuvre. Il a cependant, dans le cadre du BCI décentralisé, délégué ses pouvoirs aux collectivités locales depuis 2013. Toutes ces écoles ont reçu un Paquet de Services Intégrés (toilettes et eau potable) auquel s'ajoutent l'électrification des bâtiments, l'installation d'une alarme et l'aménagement d'une issue de secours. Seule l'infirmerie fait défaut. Ces écoles ont cependant la possibilité d'envoyer les élèves malades à l'Inspection médicale des écoles (IME) ou de les faire admettre dans les structures médicales publiques les plus proches sur présentation par l'élève du cahier de consultation.

Les salles de classe, érigées chacune sur une aire de 63m² respectent la norme standard en vigueur au Sénégal (9m/7m pour 25 tables-bancs). Certes, les effectifs sont pléthoriques dans certaines écoles de la banlieue, mais le ratio élève/table-banc correspond en général à 3. Mieux, dans 66,7% des classes des écoles considérées par notre échantillon, ce ratio est de 2 élèves par table-banc.

1.1.2. La logistique pédagogique dans le public.

Pour ce qui est de l'équipement, le matériel pédagogique devant accompagner la mise en œuvre du Curriculum de l'Education de Base existe dans les mallettes régulièrement fournies par le Ministère de l'Education nationale :

- En science (ou Initiation Scientifique et Technologique), le minimum exigible existe à 100% dans toutes les écoles : thermomètre à mercure, planches d'Observation sur le corps humain, les animaux et les plantes, livres de sciences...
- En histoire et géographie, chaque école dispose au moins d'un globe terrestre et d'une boussole, de plusieurs cartes murales et de manuels appropriés.
- Pour mettre en pratique les leçons de mathématiques, le matériel géométrique (règles plates, équerres, compas, rapporteurs) et le matériel de mesure (le litre et ses sous-multiples, le mètre, ses sous multiples et la chaîne d'arpenteur, la balance et les masses marquées) existent, indépendamment des manuels et autres référentiels.
- Pour la préparation et le déroulement des leçons de français, également, toutes les écoles ont des livres appropriés dont des dictionnaires.

Par ailleurs, ces écoles bénéficient de la part de l'Etat d'un financement assuré par le Projet d'Amélioration de la Qualité et de l'Equité dans l'Education de Base (PAQEEB) qui apporte ainsi sa contribution à la réalisation des objectifs d'amélioration de la qualité d'une éducation de base équitable et d'une gouvernance transparente. Ce projet qui opérationnalise le PAQUET, milite, dans ses orientations stratégiques, pour un système éducatif centré sur une déconcentration renforcée et un pilotage plus efficient mettant l'accent sur la participation et la mobilisation des communautés. Dans ce cadre, il finance tous les contrats d'amélioration de la qualité (CAQ) que les écoles publiques signent avec l'IEF dont elles dépendent et ceci à hauteur de plusieurs milliers de francs par année, voire plus d'un million si les critères retenus l'autorisent. Les écoles de Thiaroye, bien sûr, sont bénéficiaires de ce financement.

Aujourd'hui toutes ces écoles répondent en plus de la gestion de leur budget de fonctionnement que le Ministère de l'Education nationale leur a directement versé dans le compte qu'elles ont ouvert à cet effet.

C'est dire que l'Etat du Sénégal, à travers donc le ministère de tutelle, a mis les enseignants et les élèves des écoles publiques dans de bonnes conditions de travail.

Il est vrai que des efforts restent à faire dans la dotation d'ordinateurs, de l'internet et d'autres accessoires comme l'imprimante et la photocopieuse, mais il faut souligner que les financements mentionnés ci-dessus devraient permettre de prendre en charge les frais

occasionnés par le traitement de ces outils en service extérieur. En dehors de l'échantillon choisi, certaines écoles publiques ont une salle informatique avec un minimum de 20 ordinateurs reliés par un serveur fourni par le projet «Sénéclie⁴³ ». Le projet « Sankoré⁴⁴ » de son côté, et dont le slogan est « l'éducation numérique pour tous en Afrique », intervient aussi dans certaines écoles avec équipement de la salle de classe d'un projecteur relié à l'ordinateur du maître, d'un tableau numérique et l'utilisation du stylet à la place de la craie.

Au vu donc de tous ces avantages, nonobstant les quelques manquements qui viennent d'être soulignés, on peut dire que les conditions matérielles de travail dans les écoles publiques peuvent être jugées satisfaisantes. C'est en tout cas l'avis de l'ensemble des acteurs interrogés. Le tableau ci-dessous rend compte de la réponse des enseignants par rapport à la question « Comment trouvez-vous globalement les conditions d'étude des élèves ». Dans toutes les 3 écoles, la réponse est la même.

Appréciations générales des conditions?	Nb. cit.	Fréq.
Peu satisfaisantes	0	0,0%
Satisfaisantes	3	100%
Très satisfaisantes	0	0,0%
TOTAL CIT.	3	100%

1.2. Les conditions matérielles de travail dans les écoles privées.

1.2.1. L'infrastructure dans le privé.

Contrairement à celles du public, les écoles privées dans la banlieue de Thiaroye ne sont pas construites sur de grands espaces. Le privé catholique fait quand même exception à ce

⁴³ Démarrée en 2006, le projet « Sénéclie » avait l'ambition de doter certaines écoles élémentaires publiques de salles multimédias pour permettre l'intégration du numérique dans les enseignements-apprentissages. Avec l'avènement du nouveau régime politique en 2012, ses attributions ont été transférées à la Cellule de Solidarité Numérique logée à l'Agence de Développement Informatique de l'Etat (ADIE). La nouvelle structure qui a étendu son intervention dans les collèges et dans le privé, à ce jour, comptabilise 180 salles installées à travers toutes les régions du Sénégal.

⁴⁴ Autre projet mis en place grâce à l'appui de la coopération française. Il s'agit de moderniser la pédagogie avec l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (Tic). Ainsi, des classes numériques ont été ouvertes dans quatre régions pilotes.

Après la phase test qui a donné de bons résultats, le ministère de l'Education nationale l'a étendu à 9 autres régions. Ce qui porte le nombre des régions bénéficiaires à 13. Ce faisant, de 2012 à maintenant, le projet a ouvert 1.100 classes numériques dans les cycles préscolaire, élémentaire et dans l'enseignement non formel, notamment l'alphabétisation.

niveau. Toutefois, même lui n'a pas de possibilité d'extension, limité en cela par le passage de l'autoroute à péage et le déficit de réserve foncière dans les environs immédiats.

C'est 45% des écoles interrogées qui sont en location. Les autres ont pu acheter des maisons déjà construites sur une surface de 150m² pour les transformer en écoles en y apportant quelques aménagements, notamment en redimensionnant les salles de classes et (ou) en construisant en hauteur. Rares sont les propriétaires d'école qui ont construit avec les convenances souhaitées sur des terrains nus.

Si les 2/3 des écoles privées disposent d'un mur de clôture et d'une porte principale qui se ferme, **90% d'entre elles, cependant, n'ont pas de réserve foncière**. Ce qui les prive d'espace de jeu. C'est ainsi qu'à l'heure de la récréation les enfants se retrouvent à la devanture de l'école ou se rendent dans le quartier. Ce qui les expose parfois à des accidents de la circulation ou leur fait perdre des minutes pour rejoindre les classes à la fin de la récréation.

A la question « L'école dispose-t-elle d'un terrain de sport ? », nous avons enregistré 95% de réponses négatives. Aussi cette absence de surface non bâtie constitue-t-elle un handicap pour les candidats aux examens professionnels du CAP. Ces derniers sont souvent obligés de squatter le terrain de sport de l'Association sportive et culturelle (ASC) du quartier qui peut se retrouver à une distance considérable de l'école.

Concernant toujours l'immobilier, on peut noter l'existence d'un bureau pour le directeur, local qui sert aussi de magasin de stockage du matériel. Même si, à l'instar du public, tous les bâtiments sont électrifiés, seule la moitié des écoles interrogées prétend disposer d'une salle informatique. Pour la plupart d'entre elles, l'affirmation est exagérée car faisant, en réalité, référence à quelques deux à quatre PC utilisés, plus par l'administration que par les élèves. Par rapport à la communication, c'est 13 écoles sur 20, soit un taux de 65%, qui ont une ligne internet. C'est encore autant qui ont une bibliothèque, pour ne dire un coin de lecture. 15 des 20 écoles interrogées ont affirmé disposer d'une photocopieuse. Ce qui nous amène à dire que dans ce domaine des efforts sont, tout de même, faits.

Pour ce qui est des salles de classes, les dimensions obtenues ne sont pas satisfaisantes pour la frange la plus importante d'entre elles. En effet, 65% de ces locaux ont une surface inférieure à 30 m². Seules **deux écoles font exception** avec une superficie supérieure à 60 m² par classe. L'une d'elles, c'est le privé catholique et l'autre, une école entièrement construite dans le respect des normes standard par un expatrié vivant dans un pays arabe !

Le ratio élève/table-banc est, pour l'essentiel, de 2 élèves du CP au CM2. Ce n'est qu'au CI où on observe 3 élèves/table et, ceci, à l'échelle de 50% des classes considérées. C'est dire que ce

ratio peut être considéré comme satisfaisant. Toutefois, les écoles publiques de la même zone ont fait mieux. Pour rappel, le ratio 2 élèves/table-banc a été observé dans 66,7% des classes considérées.

Concernant les conditions d'hygiène, toutes les écoles disposent de toilettes et de femmes de charge. Mais toutes ne sont pas correctement alimentées en eau potable. 11% d'entre elles sont dans ce cas et pour 65% les toilettes ne sont pas compartimentées pour les garçons d'une part et les filles d'autre part.

1.2.2. La logistique pédagogique dans le privé

Comme dans le public, on peut constater dans le privé un investissement dans le matériel pédagogique. L'équipement devant accompagner la mise en œuvre du Curriculum de l'Education de Base existe dans une certaine mesure. A la différence du public, il n'y a pas de mallettes pédagogiques ni de dotation d'ouvrages par les autorités éducatives. Tout au plus, il y a, à l'ouverture des classes, quelques fournitures offertes par les collectivités locales aux écoles se trouvant dans le périmètre communal. Ce sont donc les écoles privées, elles-mêmes, qui se sont procuré avec leurs moyens le matériel nécessaire :

- En science (ou Initiation Scientifique et Technologique), les manuels et autres référentiels existent à 100% dans toutes les écoles. On ne peut pas en dire autant pour le matériel devant être utilisé durant la leçon : le thermomètre à mercure existe à hauteur de 60% et les planches d'Observation sur le corps humain, les animaux et les plantes à hauteur de 80%, selon les réponses recueillies.
- Comme en science, les manuels sont disponibles en histoire et géographie. Et chaque école, d'autre part, dispose au moins d'une carte murale. Mais c'est 85% qui ont un globe terrestre et 55% une boussole.
- Pour les leçons de mathématiques, le matériel géométrique (règles plates, équerres, compas, rapporteurs) est à l'image des manuels, c'est-à-dire acquis à 100%. Mais le matériel de mesure fait parfois défaut. 30% de ces écoles, en effet, n'ont pas de masses marquées, 60% manquent de chaîne d'arpenteur et c'est à peu près le même nombre qui n'a pas d'instruments de mesure de capacité (le litre et ses sous-multiples).
- En français, la situation est plus heureuse : les écoles ont des livres appropriés dont des dictionnaires.
- C'est en EPS où le bât blesse : seuls 50% des écoles disposent de matériels de sport. Il s'agit pour l'essentiel de ballons de foot, d'élastique pour le saut, de bâton témoin pour le relais, de foulards aux couleurs du drapeau national pour les équipes,...

Contrairement aux écoles publiques, les écoles privées ne signent pas de contrats de performance avec l'IEF. Elles ne profitent pas par conséquent des financements du PAQEEB⁴⁵, le projet ne les ayant pas intégrées.

Autre différence encore avec le public, c'est que le privé ne bénéficie d'aucun équipement en ordinateur offert par le projet « Sénéclit », encore moins par « Sankoré ». Les appareils trouvés sur place sont acquis sur fonds propre.

Au regard de ce qui vient d'être décrit, on peut noter qu'à l'exception de quelques deux à trois écoles (dont le privé catholique), les conditions matérielles de travail dans les écoles privées de la banlieue de Thiaroye ont besoin d'être améliorées. Dans l'essentiel des cas, on se contente du minimum, pourvu que le maître puisse alimenter sa fiche de préparation de la leçon.

Au-delà du simple constat, la question « Comment trouvez-vous globalement les conditions d'étude des élèves » a été posée aux enseignants durant l'entretien. Les réponses obtenues, ainsi que le montre le tableau ci-après, ne font pas l'unanimité comme c'était le cas avec les écoles publiques.

Appréciations générales des conditions	Nb. cit.	Fréq.
Peu satisfaisantes	7	35,0%
Satisfaisantes	10	50,0%
Très satisfaisantes	3	15,0%
TOTAL OBS.	20	100%

Pour la moitié des gens interrogés, les conditions d'étude sont jugées satisfaisantes. 35% de la cible en ont, cependant, une appréciation négative. C'est la plus petite frange (15%) qui trouve la situation très satisfaisante.

Bien que tous ces avis soient, au fonds, relatifs, on retiendra qu'il y a quand même des voix discordantes. On retiendra également et objectivement, après avoir comparé les deux situations, que, dans la banlieue de Thiaroye, les écoles privées ne sont pas mieux loties que les écoles publiques. C'est plutôt le contraire qui est soutenable : le public est dans de meilleures conditions de travail.

On peut dès lors dire que notre « ***Hypothèse 1 : Les enseignants et les élèves du privé, en dépit de l'environnement économique pauvre caractéristique de la banlieue, sont mis dans de très bonnes conditions matérielles, sanitaires et sécuritaires. Ce qui leur permet de faire du bon travail.*** » n'est pas vérifiée.

⁴⁵ Le Projet d'Amélioration de la Qualité et de l'Équité de l'Éducation de Base est cofinancé par le gouvernement du Sénégal, la Banque mondiale, le Partenariat mondial pour l'Éducation et la coopération canadienne pour un montant 110 267 400 000 F CFA.

Section 2 : Résultats de l'enquête.

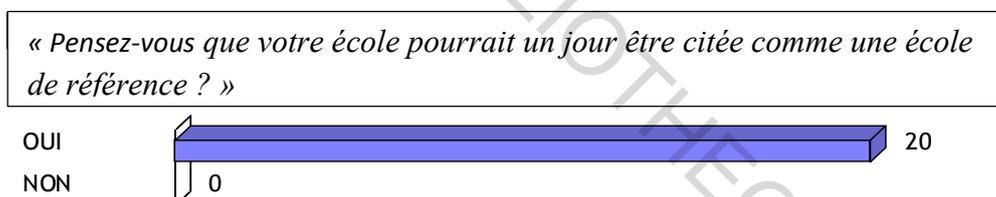
2.1. Les réponses liées aux croyances.

Pour rappel⁴⁶, les questions sur la croyance ont pour objectif de mesurer le niveau de confiance des équipes de chaque école quant à la concurrence et à leur foi en l'avenir. C'est ainsi qu'à la question de savoir (« **croyance 1** ») à quel niveau de qualité elles se situent, comparées aux écoles publiques, 75% des écoles privées pensent être à un niveau supérieur et 25% pensent être à un niveau égal. Aucune d'elles ne se sent inférieure.

croyance 1	Nb. cit.	Fréq.
inférieur	0	0,0%
égal	5	25,0%
supérieur	15	75,0%
TOTAL OBS.	20	100%

La question notée « **croyance 2** » consiste à faire la comparaison entre écoles privées. A ce niveau également aucune école ne se sent inférieure à l'autre. Mieux, dans 80% des réponses, chaque école pense être d'un niveau de qualité « supérieur » à l'autre.

La « **croyance 3** » est un sondage sur la confiance en l'avenir :



Ainsi que le montre ce graphique, la réponse obtenue est « **oui** » pour l'ensemble des vingt écoles

En « **croyance 3 bis** », il s'agissait de justifier le « oui » apporté à la question « **croyance 3** ». Plusieurs réponses ont été apportées. Nous avons enlevé celles qui sont citées une fois

Valeurs	Nb. cit.
résultats	38,7%
Admission	16,1%
Performances	16,1%
Rigueur	16,1%
Travail	12,9%
TOTAL	100%

⁴⁶ Voir chapitre 1, section 2

Par rapport donc à leur optimisme déclaré, les équipes interrogées nous ont donné à peu près, dans l'ordre, les réponses suivantes : « Parce-que nous faisons de bons résultats » (38,7%), «Nous avons des *admissions* au prytanée militaire (ou à Mariama Bâ⁴⁷) (16,1%), «Nous réalisons des *performances* »(16,1%), « Nous sommes connus pour notre *rigueur* » (16,1%), «Nous croyons au *travail* »(12,9%).

La « **croissance 4** » est à l'image de la « croissance 3 ». Elle interroge l'équipe sur son avenir.

« Pensez-vous sincèrement que votre équipe a un bel avenir devant elle ? »



Le graphique montre que 16 « Oui » ont été enregistrés contre 00 « Non ». Ce qui veut dire que pour cette question aussi, l'optimisme est de rigueur. Il y a toutefois 04 « non-réponses », c'est-à-dire des silences qu'il faudra interpréter.

En « **croissance 4 bis** », il fallait aussi apporter des justifications au « Oui ». Pour l'essentiel, les éléments de réponses enregistrées sont compilés dans le tableau ci-dessous.

Valeurs	Nb. cit.
Esprit de famille, de groupe, d'équipe, de solidarité	65,0%
Entente	15,0%
Ambition	5,0%
Cohésion	5,0%
Fraternité	5,0%
Motivation	5,0%
TOTAL	100%

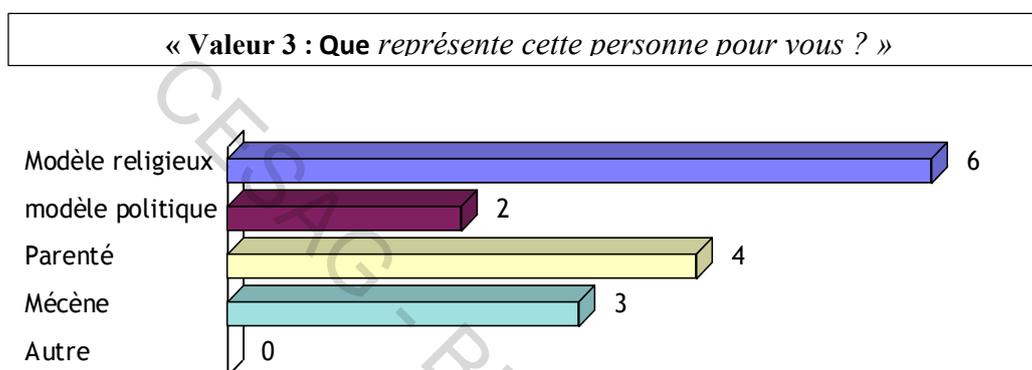
65% des équipes interrogées pensent avoir un bel avenir parce qu'elles partagent en commun un esprit de famille, de groupe, de solidarité. 15% pensent que l'entente qui règne parmi les acteurs garantit des lendemains meilleurs. Pour d'autres, c'est leur ambition commune qui justifie leur optimisme.

⁴⁷ L'admission très sélective au prytanée militaire de Saint-Louis pour les garçons et à la Maison d'Education Mariama BA de Gorée pour les filles est considérée comme prestigieuse. Elle est synonyme de grande performance, donc de sérieux, pour l'école qui y envoie ses élèves.

2.2. Les réponses liées aux valeurs.

A côté des valeurs déclarées par l'organisation, il y a les valeurs apparentes à l'observateur extérieur et les valeurs opérantes qui prévalent dans le fonctionnement réel de l'entreprise. La recherche de valeurs positives est à l'origine du parrainage de la plupart des écoles privées de la banlieue. C'est ainsi qu'en « **valeur 1** : l'école a-t-elle un parrain/une marraine ? », nous avons enregistré 15 « oui » (soit 75%) contre 05 « non » (soit 25%). Dans 12 des 15 écoles citées, c'est le déclarant responsable qui a choisi le parrain ou la marraine (**valeur 2**). Ailleurs, c'est la communauté qui l'a fait (02 écoles) ou l'équipe pédagogique (01 école).

La figure du parrain, quant à elle, fait apparaître plus de divergence :



Le modèle religieux apparaît à la première place (40%). Il est suivi du fait que le parrain est souvent apparenté au déclarant responsable (26,7%) à défaut d'être un mécène (20%). Le parrain choisi en tant que modèle politique apparaît au dernier rang (13,3%).

Indépendamment de leur cristallisation dans la figure d'une personne hautement appréciée, les valeurs d'un groupe peuvent aussi transparaître dans leur devise. Le Larousse définit celle-ci comme *une brève formule qui caractérise le sens symbolique de quelque chose, ou qui exprime une pensée, un sentiment, une règle de vie, de conduite*. Elle est par rapport au groupe ce qu'est le slogan par rapport à un produit ou une firme : inscrire ce produit dans l'esprit du public.

Fort de cela, nous avons demandé aux différentes équipes si elles disposaient d'une devise (d'un slogan). C'est la « **valeur 4** ». Les résultats obtenus se chiffrent ainsi :

- « Oui » à 90%
- « Non » à 10%

Seules 2 écoles contre 18 n'ont pas de devise. C'est dire que le souci de se faire reconnaître à travers certaines formules est en permanence présent dans l'esprit des écoles privées.

Aussi a-t-il été demandé de décliner cette devise là où elle existe (« valeur 5 »). Les formules obtenues sont restituées dans le tableau ci-dessous :

Valeurs	Nb. cit.
Discipline-Travail-Réussite	44,4%
Eduquer pour servir	5,6%
Ensemble, nous bâtirons la nouvelle école	5,6%
L'amour du Travail, notre crédo	5,6%
L'Excellence en bilingue	5,6%
L'excellence, notre crédo!	5,6%
Le culte de l'excellence	5,6%
Les enfants, notre raison d'être!	5,6%
S'instruire pour s'élever	5,6%
Toujours prêt à servir de notre mieux	5,6%
Venir pour réussir	5,6%
TOTAL	100%

Visiblement « Discipline-Travail-Réussite » tient la première place, suivie par d'autres formules citées une seule fois, mais dans lesquelles le terme « Excellence » apparaît 3 fois.

La « valeur 6 », elle, a porté sur les valeurs déclarées par l'organisation. A une différence près, on y retrouve les mots prononcés en réponse à la question numérotée « valeur 5 » :

Valeurs	Nb. cit.
Discipline	17,6%
Assiduité	13,7%
Ponctualité	11,8%
Travail	11,8%
Rigueur	9,8%
Réussite	7,8%
Régularité	5,9%
Solidarité	5,9%
Bonne tenue	3,9%
Parler français	3,9%
Port de la blouse	3,9%
Bonne éducation	2,0%
Sens du partage	2,0%
TOTAL	100%

Rien que les termes « Discipline », « Assiduité », « Ponctualité », « Travail » représentent à eux quatre 54,9% des valeurs déclarées. Si on y ajoute les 4 valeurs suivantes on est à 84,3%. Il est tout aussi intéressant, quoiqu'ils occupent les dernières places, de noter l'apparition de groupes de mots fonctionnant comme des slogans et introduisant des préoccupations nouvelles comparées aux devises : « Bonne tenue », « Port de la blouse », « Parler français », « Bonne éducation », « Sens du partage ». Quoiqu'il en soit, l'ensemble de ces valeurs sont acceptées⁴⁸ par les différents acteurs : enseignants et élèves à 100%, parents à 85%. Leur officialisation est faite (« valeur 8») à hauteur de 95% dans le règlement intérieur et parfois dans le projet pédagogique de l'école en même temps, mais rarement de façon orale (10%).

« **Valeur 9** » : *Comment ces valeurs ont-elles été choisies ?*

valeurs 9	Nb. cit.	Fréq.
Par consensus	7	35,0%
Par le déclarant responsable	9	45,0%
On les a trouvées ici	2	10,0%
TOTAL OBS.	20	

Les deux réponses obtenues à « **valeur 10** » viennent compléter le tableau. Pour une école c'est *la directrice* qui est l'auteur des valeurs choisies ; pour une autre école, c'est *chemin faisant* que ces valeurs ont été instituées. Nous retiendrons que pour l'essentiel, c'est le déclarant responsable, c'est-à-dire le propriétaire le plus souvent des cas, qui a choisi les valeurs instituées.

Dans toutes les écoles, les acteurs ont, d'autre part, reconnu vivre de fait certaines valeurs qui ne sont pourtant pas déclarées officiellement. Ce sont les valeurs opérantes (« **valeur 10 bis** ») ! Il s'agit de « solidarité » (51,7%), « Esprit de famille » (10,3%), « Sécurité » (6,9%), « Rigueur » (6,9%), « Civisme », « Liberté », « Rigueur », « Parler français obligatoirement », « Propreté », « Professionnalisme ».

En « **valeur 11** », il a été demandé « *Quelles sont les valeurs qui vous distinguent des écoles publiques ?* ». Les réponses obtenues ont trait au comportement dans le travail, au comportement dans la vie mais aussi au raffermissement des liens sociaux. Le tableau ci-dessous rend compte de l'attachement par les écoles privées aux valeurs liées strictement au culte du travail et au professionnalisme.

⁴⁸ Réponses aux questions numérotée « **valeurs 7 et 7 bis** »

Valeurs	Nb. cit.
Rigueur, Ponctualité, Organisation	37,8% (17)
Travail, assiduité, conscience professionnelle	26,7% (12)
Discipline (Respect, Port de la blouse)	15,6% (7)
Parler français	8,9% (4)
Respect des valeurs religieuses	6,7% (3)
Solidarité	4,4% (2)
TOTAL	100% (45)

Les réponses recueillies dans ce tableau sont presque les mêmes quand il fallait répertorier pour chaque équipe interrogée les valeurs qui la distinguent de celles des autres écoles privées de la banlieue. En dehors de la « Rigueur » (« la discipline ») citée à une fréquence de 23,1%, d'autres termes assez importants sont apparus : « Engagement » (15,4%), « Stabilité de l'équipe, expérience » (11,5%), « Suivi des élèves » (11,5%), « Organisation » (7,2%).

2.3. Les réponses liées à l'histoire

Des questions inhérentes à l'origine du déclarant responsable, son sexe, son appartenance ethnique et religieuse ont été posées aux différentes équipes.

Les réponses reçues montrent que la plupart des responsables d'établissements privés de notre échantillon sont de Dakar (7 écoles sur 20, soit 35%), suivis de près (6 écoles sur 20, soit 30%), par des originaires de la Casamance (Sud du pays), puis par des ressortissants de Thiès (Région frontalière à Dakar) pour une fréquence de 15%. Quatre autres régions sont représentées chacune de façon négligeable, c'est-à-dire citée pour une seule fois : Fatick et Kaolack (Centre du pays), Saint-Louis (Nord du Sénégal) et Tambacounda (Est du Sénégal) pour une fréquence de 5%. Ces déclarants responsables sont majoritairement des hommes (14 pour 6 femmes), de confession musulmane (13 pour 7 chrétiens) et d'ethnies casamançaises (principalement Diola). Ce qui nous intéresse à ce point, c'est de faire la jointure entre ces informations et celles qui concernent le personnel en service. En croisant par exemple les réponses de « De quelle région vient le déclarant responsable ? » (« **Histoire 1** ») à « Majoritairement, de quelle région viennent les enseignants et le personnel administratif ? » (« **Histoire 3** »), on voit que l'origine du responsable de l'école a une influence sur la provenance de ses collaborateurs.

Dans 5 des 7 écoles ouvertes par des Dakarois, par exemple, le personnel est majoritairement composé de Dakarois. Dans les 2 autres, les ressortissants de la Casamance dominent.

Cette population semble être plus conservatrice. En effet, dans toutes les 6 écoles dirigées par des Casamançais le personnel pédagogique et administratif est majoritairement Casamançais. La même remarque a été faite dans la seule école ouverte par un ressortissant de Fatick : les employés sont majoritairement Faticquois.

La diversité dans la provenance a quand même été observée dans 3 écoles dont le privé catholique.

Nous avons, comme nous l'avons fait avec la provenance du déclarant responsable, établi la corrélation entre le sexe du responsable de l'établissement et celui du personnel. Le tableau dessous rend compte du résultat

histoire 4	Majoritairement hommes	Majoritairement femmes	TOTAL
histoire 2			
Homme	12	2	14
Femme	3	3	6
TOTAL	15	5	20

Tableau 4 : Tableau croisé entre le sexe du déclarant responsable et celui du personnel

Dans 12 des 14 écoles dont le déclarant responsable est un homme, les hommes sont dominants. Dans les deux autres cas, les femmes sont majoritaires. Ces dernières, au vu de ces résultats semblent moins sexistes. En effet, dans les 6 écoles dirigées par une femme, les femmes ne sont majoritaires que dans 3 établissements, soit une représentativité de 50%.

Par rapport à la religion, cependant, il semble qu'il n'y a pas de compromis selon les résultats obtenus ci-dessous :

histoire 4 Bis	Majoritairement musulmans	Majoritairement chrétiens	Autre	TOTAL
histoire 2 Bis				
Musulmane	14	0	0	14
Chrétienne	0	6	0	6
Autre	0	0	0	0
TOTAL	14	6	0	20

Tableau 5 : Tableau croisé entre la religion du déclarant responsable et celle du personnel

Dans toutes les 14 écoles dirigées par des musulmans, le personnel est majoritairement de Religion musulmane. Vice versa, dans les 6 écoles de confession chrétienne, le personnel est majoritairement de religion chrétienne.

Par rapport à la représentativité ethnique également, un lien peut être établi entre le groupe ethnique du responsable de l'école et celui de son personnel. Les résultats ont montré que :

- Les ethnies de la Casamance sont majoritaires dans 7 des 8 écoles dirigées par des responsables d'ethnie casamançaise. (NB : 2 déclarants responsables ont été recensés provenir de Dakar mais ils sont bien d'ethnies de la Casamance).
- Les Sérères sont majoritaires dans 3 des 4 écoles dirigées par des Sérères
- Les Wolofs sont majoritaires dans 3 des 5 écoles dirigées par des Wolofs.

Toujours dans la partie réservée à l'histoire de l'entreprise, nous avons cherché à savoir si les 20 écoles de notre échantillon ont chacune connu plusieurs responsables (« histoire 5 »). A cette question nous avons enregistré 16 « Non », soit un taux de 80%. C'est dire que seules 4 écoles ont connu des changements au niveau de l'instance dirigeante. C'est arrivé deux fois dans 2 écoles appartenant à des G.I.E. Et c'est arrivé trois fois dans le seul privé catholique de notre échantillon. Et encore autant de fois dans une école fonctionnant comme une entreprise familiale. C'est d'ailleurs à ce niveau qu'on a enregistré l'unique « Oui » à la question (« **histoire 6** ») : « *Ces responsables ont-ils des liens de parenté ?* »

La dernière série de questions inhérentes à ce volet a porté sur la capacité des écoles concernées à se relever après un choc historique.

A la question (« histoire 7 ») « *L'école a-t-elle vécu par le passé un choc (inondation, incendie, départ massif d'enseignants, résultats catastrophiques, procès en justice...) qui l'a affectée ?* », nous avons obtenu 12 « Oui » (60%) contre 8 « Non » (40%).

Les raisons données sont consignées dans le tableau suivant :

Valeurs	Nb. cit.
Inondation	3
Proximité de l'autoroute à péage	3
Conflit interne	2
Détournement de deniers	2
Problème foncier	2
Plomb	1
TOTAL	13

Une même école a cité « Inondation » et « Proximité de l'autoroute à péage ». Ce qui porte le nombre de citation à 13 pour 12 écoles. Un taux élevé de plomb a aussi été observé dans l'environnement de Thiaroye sur mer.

En « **histoire 8** », nous avons demandé « *Comment l'école a réagi après ?* ». Dans 50% des cas, l'école a réagi « Avec ses moyens propres » et dans 10% des cas grâce à « L'aide de la communauté ». Dans 9 cas sur les 12, les conséquences de ce « choc » ont cessé de bouleverser l'école.

2.4. Les réponses liées au cœur de métier

Il a été demandé à ce niveau si le responsable de l'école avait une expérience du métier d'enseignant avant d'ouvrir sa propre structure. A 95%, la réponse est « Oui ».

Par rapport au nombre d'enseignants ayant appris le métier sur place, seules 4 écoles ont reconnu que la plupart des enseignants en service se sont formés sur place. Pour 3 autres écoles 50% des enseignants étaient déjà rompus à la tâche avant d'atterrir dans ces écoles. Et pour les 13 autres cas, la majorité des enseignants était expérimentée avant d'arriver.

La dernière question porte sur la manière dont les classes sont distribuées aux enseignants. A ce propos, le pouvoir du directeur a été déterminant dans 75% des cas :

Coeur de métier 3	Nb. cit.	Fréq.
les enseignants choisissent leur classe	1	5,0%
le directeur choisit selon une relation de confiance	15	75,0%
un consensus est trouvé	4	20,0%
TOTAL OBS.	20	100%

2.5. Les réponses liées au lien social

Dans 100% des cas les équipes interrogées ont répondu avoir « *le sentiment de constituer une famille.* » (« **Lien social 1** »). Et pourtant leurs familles respectives ne se fréquentent que « *parfois* » (11 cas sur 20, soit 65%). Ceux qui le font « *souvent* » ne sont que 10% de l'échantillon (2 cas sur 20), c'est-à-dire qu'ils sont moins importants que ceux qui ne le font jamais (7 cas sur 20, c'est-à-dire 35%).

Est-ce que les conflits existent à l'école ? (« **Lien social 3** »). Pour 11 équipes, la réponse c'est « Parfois » (55%). Selon les 9 autres écoles, c'est « Jamais ».

Quant à la question « *Comment trouvez-vous l'administration de l'école ?* », la réponse est « Proche de nous » pour 11 écoles et « Obsédée par les résultats » pour les 9 autres.

A la question « *Disposez-vous de caisse de solidarité ?* », dans 60% des cas, c'est « Oui ». C'est le même taux de 60% (c'est-à-dire 12 sur 20) qui a été enregistré en réponse au « Lien social 6 » « *L'école assure-t-elle votre couverture sociale ?* ».

Pour ce qui est de la dernière question (« Lien social 7 ») « *Vous arrive-t-il d'être à l'école en dehors des heures/jours de travail ?* », la réponse est positive à 80%. Les raisons évoquées sont présentées dans le tableau ci-après :

Lien social 7 bis	Nb. cit.	Fréq.
Echanges pédagogiques	8	40,0%
Repas commun	7	35,0%
Discussion (convivialité)	1	5,0%
TOTAL OBS.	20	

2.6. Les réponses liées au mythe fondateur

Une série de 3 questions constitue ce volet. Nous avons dans un premier temps demandé l'appréciation que les équipes se sont faite du « *chemin parcouru depuis la création de l'école à nos jours* ». Pour 7 équipes, « C'est admirable » ; pour les 13 autres, « C'est très admirable » ! La deuxième question a porté sur l'éventuelle *existence d'un héros ou d'une héroïne* dans l'école. 14 « Oui » ont été enregistrés contre 6 « Non ». Même si l'identité de ce « héros » ne fait pas l'unanimité, le déclarant responsable tient dans les réponses données une place privilégiée :

Mythe fondateur 3	Nb. cit.	Fréq.
le déclarant	6	30,0%
le directeur	2	10,0%
le maître du CM2	3	15,0%
Autre	3	15,0%
TOTAL OBS.	20	

2.7. Les réponses liées aux rites

Les questions propres à l'organisation des cérémonies ont été diversement appréciées :

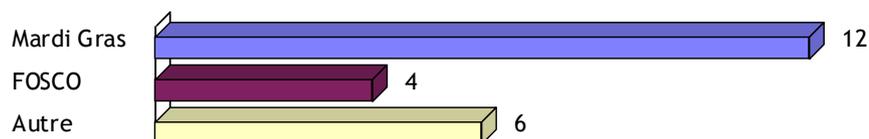
- « **Rites 1** : Organisez-vous une cérémonie de rentrée des classes ? » : « Oui » à 20%
- « **Rites 2** : Organisez-vous une cérémonie d'accueil et d'intégration des nouveaux venus ? » : « Oui » à 5%
- « **Rites 3** : Organisez-vous une cérémonie de fin d'année ? » : « Oui » à 85%

- « **Rites 4** : Les anniversaires sont-ils célébrés ? » : « Oui » à 55%

- « **Rites 5** : Les enfants ont-ils un arbre de Noël ? » : « Oui » à 80%

Par rapport à « Rites 6 », nous rendons les résultats sous forme de graphique :

« **Rites 6** : *Quel autre évènement est régulièrement célébré ?* »



NB : Le nombre d'observations est supérieur à 20 car il y a possibilité de réponses multiples.

Le Mardi Gras est régulièrement célébré par une douzaine d'écoles. Dans la rubrique « Autre » figurent aussi des évènements religieux.

En « **Rites 7** » il a été demandé « *A quelle fréquence organisez-vous une porte ouverte ?* ». Pour 19 écoles (95% de l'échantillon), c'est « Chaque trimestre ». Une seule école le fait « Chaque semestre ».

En « **Rites 8 et 9** » nous avons voulu déterminer *les lieux et motifs de rassemblements réguliers des élèves*. 11 écoles ont dit avoir des lieux de rassemblement d'élèves. Pour 8 d'entre elles (40%), les rassemblements ont lieu lors de « *la levée des couleurs* » ; pour 2 autres c'est pendant les « repas » ; et pour le privé catholique c'est pendant les moments de « prière ».

2.8. Les réponses liées aux signes et aux symboles.

Pour ce qui est de l'existence d'un logo, 16 écoles (80% de l'effectif considéré) ont dit en avoir. Ce logo apparaît la plupart du temps sur les blouses (15 réponses) et dans une moindre mesure sur le mur de l'école (5 réponses) ou sur l'en-tête des correspondances (4 réponses).

Concernant la couleur fétiche de l'école, le **bleu** unique a été cité 9 fois et le bleu associé à une autre couleur, 2 fois. Le vert est choisi par 4 écoles dont 2 franco-arabes. Le marron-beige est cité 2 fois et les couleurs jaune, rose et mauve-blanc 1 fois.

Pour ce qui est de la signification de la couleur choisie, le symbole apparemment n'est pas toujours compris par toute l'équipe. Pour 4 écoles, c'est « *la joliesse* » qui a prévalu au choix du bleu ; pour 2 écoles *le vert* est la couleur de l'islam ; pour l'école privée La Florette située à Thiaroye Sur Mer *le marron-beige* est pratique. Mais pour 6 autres écoles les raisons ne sont pas motivées ou sont plutôt ignorées.

Pour ce qui est de la question « **Signe et symbole 4** : *Les élèves ont-ils une tenue ?* », la réponse est « Oui » à 100%. Cependant, seules 5 écoles sur les 20 ont trouvé que leur tenue

« *était spéciale par rapport à celle des autres écoles* » parce que faite de deux à trois pièces (pantalon, jupe, chemise, pull, jupe à culotte, Lacoste...) et ne constituant pas une blouse comme c'est le cas dans les autres écoles.

La question suivante (« *Avez-vous un hymne ?* ») a été moins heureuse avec 4 « Oui » uniquement. Ce sont les équipes trouvées sur place qui ont, elles-mêmes, composé ces hymnes.

2.9. Les réponses liées au leadership.

La première question à ce niveau a porté sur les relations entre le patron de la structure et son équipe. D'où la question « **Leadership 1** : *Comment trouvez-vous votre patron(ne) ?* »

leadership 1	Nb. cit.	Fréq.
Il (elle) donne des ordres et est éloigné(e) de nous	1	5,0%
Il (elle) dirige le groupe en acceptant les remarques, la discussion	19	95,0%
Il (elle) laisse faire	0	0,0%
TOTAL OBS.	20	100%

Pour 95% des réponses obtenues, la distance hiérarchique est réduite.

Par rapport au paiement du salaire, il intervient généralement « *Entre le 28 et le 03* » dans 7 écoles (35% de l'effectif), « *Entre le 04 et le 08* » du mois dans 12 écoles (60% de l'effectif) et « *Après le 08* » dans une seule école.

Par rapport enfin à la motivation des employés, il a été demandé s'il y avait « *un système de récompense pour le meilleur employé ?* ». A cette question, seules 4 écoles sur les 20 ont répondu « Oui ». Dans les 3 cas, c'est le directeur qui choisit la personne à récompenser, et dans le dernier cas, c'est le groupe qui désigne le lauréat.

Quant à la nature de la récompense, elle consiste dans chacune des 4 écoles en **une enveloppe financière**.

QUATRIEME CHAPITRE

ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

L'analyse des résultats bruts présentés dans le précédent chapitre devrait, dans ce quatrième et dernier chapitre, permettre d'apprécier positivement la culture organisationnelle des écoles privées de la banlieue et de confirmer notre hypothèse de travail N°2.

Il s'agira enfin de formuler des recommandations à l'endroit de ces entreprises scolaires : le privé d'une part et le publique d'autre part.

Section 1 : Analyse des résultats de l'enquête.

1.1. Analyse des résultats liés aux croyances.

Cette série de questions nous apprend que **les entreprises scolaires privées nourrissent de fortes croyances**. 75% d'entre elles se croient supérieures aux écoles publiques et à 80% chaque école privée pense être d'un niveau de qualité « supérieur » à l'autre. C'est dire qu'elles ne souffrent d'aucun complexe vis-à-vis de qui que ce soit et en sont conscientes. **Elles ont confiance en elles**. Et ce n'est guère étonnant si, à 100%, elles ont toutes exprimé avoir, d'autre part, **foi en l'avenir** en répondant « Oui » à la question « *Pensez-vous que votre école pourrait un jour être citée comme une école de référence ?* ».

Quand nous avons demandé les raisons de cette confiance, la plupart des réponses ont été plus objectives que subjectives car, pour l'essentiel, ayant trait aux succès enregistrés. Ce n'est donc pas du narcissisme mais logiquement **un résultat attendu** vu les efforts fournis dans le travail. En témoignent les admissions prestigieuses aux concours d'entrée au Prytanée militaire et à la Maison d'Education Mariama BA.

C'est aussi 16 équipes sur les 20 qui ont montré leur **optimisme par rapport à l'avenir du groupe**. L'esprit de famille, de solidarité, de partage qui les anime est la raison de cette confiance. Il y a toutefois, ainsi que nous en faisons la remarque, 04 « non-réponses », qu'il faudra comprendre comme des « silences bruissant de paroles ». Des problèmes inhérents à la prise en charge sont parfois notés çà et là. Certains enseignants, jugeant le salaire assez faible, n'attendent que d'avoir une opportunité pour changer d'école⁴⁹. Ce qui d'ailleurs renforce l'opinion selon laquelle le privé dans la banlieue n'est pas riche. Dans tous les cas le travail est bien fait dans toutes ces écoles. Ce qui leur a valu leur place dans notre échantillon.

⁴⁹ La possibilité d'être recruté dans le Fonction publique, jugée plus sécurisante, existe également pour les enseignants du privé titulaires de diplômes professionnel et académique. Ceux qui ont le Certificat d'Aptitude Élémentaire (CAP) et le Bac sont prioritaires.

C'est dire que les croyances sont là, en tant que certitude subjective mais fortement partagée par les membres de l'entreprise. Elles produisent une adhésion collective à un objectif commun : la réussite de l'entreprise !

1.2. Analyse des résultats liés aux valeurs.

C'est 75% des écoles de notre échantillon qui sont parrainées ! Avec un échantillon plus considérable, le taux serait d'ailleurs plus important. A titre comparatif, les écoles publiques portent pour la plupart du temps le nom du quartier où elles sont érigées. Souvent elles sont la seule structure scolaire dans le quartier, rarement deux ou trois regroupées en complexe scolaire. Auquel cas, elles portent toutes le même nom avec les lettres de l'alphabet (A, B, C) ou la numération (1, 2, 3) comme éléments différenciateurs.

D'autre part, ce n'est pas parce qu'elles sont plus nombreuses dans le quartier que les écoles privées doivent « **nécessairement** » trouver un nom renvoyant à un personnage symbolique. En effet certaines écoles ont simplement choisi une dénomination significative qui renvoie à un concept, la plupart à un idéal. Exemple : le Révélateur, Prince et Princesse, « Karembénor » (« Solidarité » en diola)...

Les écoles privées revendiquent donc majoritairement des vertus cristallisées dans un personnage qu'elles souhaitent offrir en exemple. Les statistiques ont montré que le choix du parrain est à 80% l'œuvre du déclarant responsable qui signe ainsi une présence envahissante dans la marche de l'école. **Il est et reste l'autorité.**

Dans la partie réservée au dépouillement des résultats de l'enquête, il a été découvert que le parrain (ou la marraine) pouvait avoir des liens de parenté (26%) avec le déclarant responsable qui cherche ainsi à perpétuer dans la mémoire collective le souvenir d'un être cher et pour lequel il a de la reconnaissance. Le parrain dans une moindre mesure pouvait être aussi un mécène (20%) ou un personnage politique (13%). Le plus clair du temps, cependant, c'est que la figure du parrain épouse un personnage religieux (40%). Dans un pays où tout le monde croit à la religion, c'est presque une chose normale que **les vertus incarnées par un homme religieux soient valorisées plus que toute autre.** L'école n'évoluant pas en dehors de la société, est aussi porteuse de l'idéal de la société.

Si les valeurs peuvent être incarnées par un personnage, elles peuvent aussi être véhiculées dans une devise. 90% des entreprises privées de la banlieue disposent d'une devise pendant qu'aucune des 3 écoles publiques interrogées n'en a ! Et pourtant, la devise est d'une grande importance dans la mobilisation du groupe. Pour rappel, nous disions qu'elle est, par rapport au

groupe, ce qu'est le slogan par rapport à un produit ou une firme : **inscrire ce produit dans l'esprit du public**. La devise la mieux partagée est « **Discipline-Travail-Réussite** ». On a ainsi un triptyque avec des termes qui rendent compte d'une progression ascendante soucieuse d'un résultat : arriver à **l'excellence** ! Ce mot est, par ailleurs, apparu dans d'autres formules traduisant ainsi le souci permanent d'être le meilleur. **Ces écoles savent reconnaître les valeurs porteuses. Elles savent aussi travailler à leur réalisation.** Certaines de ces valeurs sont déclarées et partagées. D'autres sont simplement opérantes. Qu'elles soient choisies par le déclarant responsable (la majorité des cas), par consensus ou acquises chemin faisant, elles deviennent l'affaire de tous : enseignants, élèves, parents.

Selon leur dire, les écoles privées ont des valeurs qu'on ne retrouve pas dans le public. Elles sont liées à la déontologie : ponctualité, rigueur, organisation, assiduité...

Même si de tels propos sont empreints de narcissisme, il convient de leur reconnaître une part de vérité. Rares sont les directeurs du public qui organisent rigoureusement leur école en instaurant un système de pointage mensuellement exploité. Au contraire, certains directeurs, dans un élan paternaliste, s'arrogent le droit de couvrir les absences irrégulières et les retards abusifs des maîtres. Le contrôle qui devait se faire, entre autres, à travers la signature du cahier journal, la validation des fiches pédagogiques, le suivi des cahiers de roulement et de leçon des élèves est négligé. Et les maîtres souvent leur rendent la monnaie en fermant les yeux sur la gestion des deniers alloués à l'établissement. **Les rapports des uns et des autres avec « la chose publiques » sont très relâches ! L'essentiel étant de percevoir son salaire à la fin du mois.**

Dans le privé, un responsable d'établissement scolaire ne peut pas se permettre un tel laxisme. Il est jugé par les parents d'élèves à travers ses résultats. Si ces derniers ne sont pas satisfaisants, il perd ses élèves.

1.3 Analyse des résultats liés à l'histoire.

L'histoire, au vu des réponses recueillies, a indéniablement joué un rôle important dans les résultats enregistrés dans le privé. Il semble que lorsque le déclarant responsable et les enseignants partagent des éléments d'histoire communs cela déteint positivement sur le travail. Parmi les éléments d'« histoire » que nous avons recueillis figurent la provenance, le sexe, la religion et l'ethnie du personnel administratif et de tâches exerçant à l'école.

Les résultats ont montré que dans la majorité des cas il y a une unité autour de ces considérations. Le personnel enseignant est dans le meilleur des cas de la même région

d'origine, du même sexe, de la même religion et de la même ethnie que le déclarant responsable. **Ce comportement grégaire est-il une manifestation d'un certain instinct de conservation où chacun cherche sa sécurité auprès des autres membres du groupe ?** Dans tous les cas, il y a à côté de l'explication psychanalytique, des éléments sociologiques qui permettent de comprendre un tel fait. **Le modèle sociétal de l'entreprise en Afrique noire**, tel que Magallon l'a démontré⁵⁰, **est la famille élargie !** De façon implicite, aucun des membres de cette « famille » ne veut être responsable d'un quelconque échec afin d'éviter ainsi à être désigné du doigt une fois de retour au « pays ». Une contrainte invisible est donc là et soumet de façon sournoise les uns et les autres à l'ordre. Rappelons que la plupart des enseignants du privé de la banlieue proviennent des régions. Pour les ressortissants Casamançais, les plus nombreux, selon nôtre enquête, la crise qui s'est installée dans la région sud du pays depuis plus de trente ans, a contribué largement à leur exode vers Dakar.

De façon plus objective, on peut retenir que dans le privé, **le choix du personnel enseignant appartient exclusivement au déclarant responsable**, quitte à ce qu'il accorde un privilège aux ressortissants de sa région d'origine. **Ce qui renforce son autorité.** Mais curieusement, la distance hiérarchique n'en est pas pour autant longue. Le patron reste accessible dans la plupart des cas. Peut-être parce que les occasions de se retrouver sont nombreuses. Et peut-être aussi parce qu'ils appartiennent au même milieu ainsi qu'on vient de le montrer.

Dans le public, la réalité est autre. Le directeur ne choisit pas son personnel : les uns sont affectés directement à l'école par l'autorité et les autres y sont mutés suite à une compétition organisée annuellement au profit de tous les enseignants pour leur permettre une mobilité géographique.

Une autre question d'histoire a consisté à demander s'il y a eu plusieurs successions à la tête de l'entreprise scolaire. Nous avons enregistré 16 réponses négatives sur les 20 attendues. C'est dire que l'ensemble il y a de **la stabilité au niveau du management de l'instance dirigeante.** Ce qui, au vu des résultats enregistrés, constitue un atout. Les rares cas où il a été noté des changements sont localisés dans le privé catholique et dans les entreprises familiales. Et même à ce niveau il n'y a pas de bouleversement significatif. La transition est faite en douce.

A travers la dernière série de questions propres à l'histoire, nous avons eu l'occasion de noter positivement la capacité des écoles privées à **se relever de chocs historiques par leurs propres**

⁵⁰ Voir premier chapitre de ce mémoire : 1.6 : *Quelques exemples de typologies des structures implicites d'organisation d'entreprises*

moyens. Le fait de ne pas attendre une aide extérieure, soit-elle celle de l'Etat, et de compter sur ses propres ressources matérielles et humaines, **est une manifestation d'une culture organisationnelle forte.**

1.4. Analyse des réponses liées au cœur de métier.

Nous avons, à ce niveau, trouvé qu'à 95% les déclarants responsables des structures scolaires privées avaient une expérience de l'enseignement avant d'ouvrir leur école. Ce qui montre qu'ils ne s'étaient pas lancés hasardeusement sur un terrain inconnu.

Les 5% manquants prouvent, toutefois, que la connaissance du métier au préalable n'est pas une condition absolue pour réussir dans cette entreprise. **Quand le manager a suffisamment de tact pour conduire une équipe, il peut développer son entreprise et atteindre ses objectifs.**

Cette qualité est par ailleurs d'autant plus importante que les enseignants du privé ne sont pas recrutés sur la base d'une formation certificative. Ils ont, certes de l'expérience pour la majorité, mais ils ne sont pas diplômés. A la différence du public où, passées les premières années du volontariat, tous les enseignants reçoivent une formation initiale avant d'exercer le métier. Dans le privé, on a vu que beaucoup d'enseignants ont appris le métier sur place, dans l'école où ils servent. **On retiendra ainsi qu'une bonne organisation et une bonne utilisation des ressources humaines peut pallier un déficit de formation dans plusieurs cas.**

Par rapport à la distribution des cours à tenir durant l'année scolaire, les résultats ont montré que dans la majorité des cas c'est le directeur qui fait prévaloir son autorité en choisissant selon une relation de confiance. Peu de place est réservé au consensus (20%) encore moins à l'initiative personnelle de l'enseignant (5%). C'est encore dire que **l'autorité doit se faire sentir quand il faut prendre une décision cruciale pour la vie de l'entreprise.**

1.5. Analyse des résultats liés au lien social

Les entreprises sont connues pour avoir une responsabilité sociale (RSE) vis-à-vis des employés. C'est un peu plus de la moitié des écoles de notre échantillon (60%) qui assure la couverture sociale des employés. Le chiffre devrait être plus important. Mais compte-tenu de la situation financière peu reluisante de beaucoup d'écoles, c'est un taux assez flatteur. Les cotisations, de l'avis des déclarants responsables, sont jugées lourdes tandis que, parallèlement, très peu d'écoles bénéficient de subvention suite à une reconnaissance.

Des initiatives sont cependant prises pour raffermir les liens sociaux entre personnel de l'administration et personnel enseignant. Pour 55% des réponses recueillies, l'administration est proche des employés. Sachant que ce sont les employés eux-mêmes qui ont fait cet aveu, cela nous conforte dans l'idée selon laquelle **la distance hiérarchique dans les entreprises scolaires privées n'est pas longue malgré les apparences.**

Parmi les initiatives annoncées pour raffermir les liens sociaux, on peut citer, dans 60% des cas considérés, la création d'une caisse de solidarité. Elle permet de venir en aide à tout membre qui a un événement à célébrer. Dans certaines situations, les prêts sont possibles.

Les différents acteurs trouvent aussi des occasions de se retrouver à l'école en dehors des heures ou des jours de travail. **Les échanges pédagogiques ou le repas pris en commun à des heures où chacun est supposé être à la maison resserrent davantage les liens sociaux entre acteurs.** Cette situation est présente dans 80% des écoles considérées.

1.6. Analyse des résultats liés au mythe fondateur

Les enseignants dans le privé sont fiers des résultats obtenus compte-tenu de la modestie des moyens et des péripéties liées au démarrage de leur entreprise dans un milieu où la concurrence est très rude. Rien n'était évident au départ. Beaucoup ont démarré avec 3 classes et avec un effectif si insignifiant qu'il n'était pas rare de trouver des classes multigrades dans leur école. **Le déclarant responsable et ses compagnons d'infortune sont dans ces cas appelés à faire preuve d'opiniâtreté, de ténacité pour ne pas succomber au découragement.**

Aujourd'hui, les résultats ont suivi. C'est ce qui leur a valu une place sur la liste des meilleures écoles constituant notre échantillon. C'est donc logique que les 20 écoles de notre échantillon considèrent le chemin parcouru jusqu'ici « admirable » ou mieux, « très admirable » pour 13 d'entre elles !

Ce n'est pas non plus étonnant, dans les 14 écoles de l'échantillon qui ont reconnu l'existence d'un « héros » parmi eux, que le déclarant soit identifié comme tel à hauteur de 43% ! Dans ces écoles le déclarant fait aussi office de directeur et poursuit sa tâche de développement de l'entreprise à côté de ses employés que sont les maîtres. **La reconnaissance par ces derniers de son action et de ses hauts faits participe à la consolidation du mythe du fondateur qui peut être ainsi une source de motivation pour tout le monde.**

Dans les deux cas où le directeur a été identifié comme étant le « héros », on retrouve une école franco-arabe (Fayçal Ben Abdel Aziz) fonctionnant comme une entreprise familiale. A la mort

de son fondateur, c'est l'un des fils qui a pris les commandes et a réussi à faire de la structure une école de référence.

Dans la seconde situation, le déclarant est en activité ailleurs. C'est le directeur qui est à l'origine du succès enregistré.

C'est dire, au vu de ces deux cas, que **le mérite du refondateur peut parfois dépasser celui du fondateur et s'élever au rang de mythe aux yeux des employés.**

Quand c'est un enseignant qui est désigné « héros », comme c'est le cas du maître du CM2, cité ici 3 fois, on peut dire qu'il y a là **une reconnaissance par les pairs qui mérite d'être encouragée.**

1.7. Analyse des résultats liés aux rites.

Nous expliquions dans la partie théorique que les rites ont une vocation de mobilisation et d'appartenance et renforcent le narcissisme collectif. Balland et Bouvier les considèrent comme « des comportements spécifiques provenant de coutumes développées dans l'entreprise.⁵¹

Dans nos écoles privées, **les rites liés à la célébration sont les mieux observés.** Il s'agit de la célébration de l'anniversaire (55%) des élèves des petites classes (de la maternelle le plus souvent), de l'organisation d'un arbre de Noël (80%) et du Mardi Gras dans la même lancée, mais surtout de la fameuse fête de fin d'année (85%).

Les rites liés à la mobilisation existent aussi mais sont peu valorisés. La cérémonie de rentrée scolaire, par exemple, a, de loin, moins de succès que la fête de fin d'année. Pourtant elle est une occasion solennelle de contractualisation par rapport aux objectifs à atteindre et par rapport aussi aux règles devant être observées durant l'année scolaire !

La journée *porte ouverte* qui permet une « intégration » de l'école au milieu est par contre régulièrement organisée chaque trimestre par l'écrasante majorité des écoles de notre échantillon. On peut la considérer comme un rite de mobilisation car c'est la communauté, par le biais des parents d'élèves, qui investit l'institution scolaire pendant une journée au moins.

De façon plus spécifique, **les rites de mobilisation trouvent leur expression la plus éducative dans les rassemblements d'élèves autour du drapeau pendant la cérémonie citoyenne de levée ou de descente des couleurs.** Les écoles concernées par ce rite constituent 40% de l'échantillon. Le taux est certes appréciable mais reste insuffisant si on tient compte du fait que la levée du drapeau à l'école est une recommandation du Ministre de tutelle.

⁵¹ BALLAND S. et BOUVIER A-M, (2011) *Management des entreprises*, Paris, Dunod, p. 113

D'autres rites, renforçant plutôt le social, ont été identifiés. Il s'agit des rassemblements d'élèves pour partager le repas (la cantine) ou pour la prière collective (le privé catholique).

Quels que soient le type et/ou le temps qui leur est accordé, les rites ont l'avantage de renforcer, à l'instar des liens sociaux, la cohésion entre les membres de l'équipe.

1.8. Analyse des résultats liés aux signes et aux symboles

Autant les symboles s'adressent aux membres du groupe parce que liés à des valeurs partagées, autant ils sont destinés à l'observateur étranger au groupe car ce sont des signes porteurs d'informations.

Il est admis qu'une entreprise commerciale doit avoir une représentation graphique qui lui procure une certaine reconnaissance : c'est le logotype. C'est ainsi que **la quasi-totalité des entreprises scolaires privées interrogées** (16 écoles sur 20) disposent d'un logo. A titre comparatif, aucune école du public de notre échantillon n'en dispose. C'est dire que **le privé a compris qu'il est important de se faire connaître à travers une marque et que l'image peut constituer un support de communication peu bruyant mais efficace**. Le logo remplit parfaitement cette fonction.

Le réflexe constaté, cependant, est que pour toutes ces écoles le logo n'apparaît nécessairement que sur les blouses comme s'il n'était qu'un simple élément esthétique. Sa fonction allant au-delà de cet aspect, le logo doit être visible sur tous les supports publics. Certaines écoles ont compris et l'ont fait apparaître sur l'en-tête de leur correspondance et sur le mur.

Pour ce qui est de la couleur fétiche, chaque structure scolaire a choisi la sienne avec cependant une nette prédominance du bleu sur les autres. Peut-être parce qu'il est une couleur primaire du cercle chromatique et qu'il rappelle l'immensité du ciel et de la mer, et qu'il est aussi moins salissant que le bleu a fini par s'imposer dans notre subconscient ! Dans tous les cas, il domine largement la palette des couleurs trouvées dans les écoles sans que le personnel ne puisse nous dire quelle est la raison objective ou subjective qui a prévalu à son choix. Pour certaines structures, le bleu a une valeur « pratique ». Pour d'autres, on le trouve tout simplement joli.

Pour ce qui est du vert cependant, le choix apparemment n'a pas été « hasardeux » dans deux écoles franco-arabes. Le vert étant aussi la couleur de l'islam, c'est donc une façon pour ces écoles de revendiquer leur attachement à cette religion et à ses valeurs confessionnelles.

Il a été également remarqué **que toutes les écoles privées de la banlieue disposent de tenue scolaire**. Il s'agit pour la plupart de blouse pour les élèves. A dire vrai, celle-ci a une valeur commerciale. C'est la direction qui en fait la commande auprès d'un fournisseur pour ensuite

les revendre aux élèves en début d'année scolaire. Le port de la blouse étant obligatoire à l'école, sa commercialisation peut ainsi constituer une ressource financière intéressante si l'effectif des élèves est important.

Certaines de ces écoles ont choisi toutefois l'uniforme à la place de la blouse. Elles marquent ainsi la différence avec des tenues de deux pièces (jupe ou pantalon + chemise) ou de trois pièces (Jupe ou pantalon + chemise + gilet ou pull) avec parfois une cravate. Ce choix n'est pas étendu à grande échelle car il est plus coûteux pour le parent d'élève et techniquement plus difficile à réaliser car exigeant des mesures exactes si on veut mettre l'élève à l'aise.

Mieux que le logo ou la couleur, l'hymne peut constituer un symbole plus glorieux et plus exaltant pour le groupe. Il est chanté dans des circonstances solennelles. Ce n'est malheureusement que 20% des écoles interrogées qui en ont. C'est peut-être parce que l'hymne a des origines religieuses qu'on en a trouvé dans l'école privée catholique (Théophile Verbist), dans une autre école dont le parrain est le Pape Benoit XVI et également dans une école franco-arabe. Ce qui est intéressant, c'est que **le chant partout a été composé par l'équipe trouvée sur place.**

1.9. Analyse des résultats liés au leadership

Dans les écoles privées de la banlieue le style de leadership adopté est un management participatif et responsable avec un patron qui dirige le groupe en acceptant les remarques et les discussions. La distance hiérarchique est ainsi réduite dans 95% de ces écoles si on se réfère aux statistiques obtenues. Selon les mêmes sources, le laxisme n'existe nulle part. L'autoritarisme n'a été signalé qu'une seule fois sur vingt écoles considérées.

Autant donc le patron peut être démocrate, autant il peut décider seul quand cela s'impose. Il correspond ainsi à **l'autorité charismatique**⁵² que définissait Weber avec les attributs suivants : assurance, confiance en soi, savoir, communication.

Sachant que la rémunération fait partie des principes d'administration d'une entreprise, nous nous sommes intéressés au salaire. Il ne s'agit pas du montant (il serait indiscret de le demander !) mais plutôt du moment auquel il intervient. Nous voulions ainsi vérifier la capacité du manager à prévoir (planifier) et à organiser ses dépenses.

Les résultats à ce niveau montrent que le patron dans l'entreprise scolaire privée est un bon gestionnaire.

⁵² OUEDRAGO Alidou, *Cours de MBA AG sur la théorie des organisations*, Cesag 2014-2015

Sachant en effet que l'administration scolaire compte sur le paiement de la scolarité des enfants pour payer à son tour son personnel, il n'est pas évident, pour celui qui ne sait pas s'organiser, de payer « à temps » ses employés. La majeure partie des écoles privées l'a réussi. 35% d'entre-elles ont réussi la prouesse de payer régulièrement les salaires « entre le 28 et le 03 ». Celles-là n'ont pas attendu le versement de la scolarité du mois finissant. Elles ont tiré dans leur épargne. 60% payent le salaire « entre le 04 et le 08 ». Ce qui est une situation normale et légalement admise.

Au-delà du 08, cependant la situation devient anormale et peut être source de contestation car il y a véritablement retard dans le paiement. Une seule école est dans cette situation : c'est l'école associative de notre échantillon ! Elle est supposée être mois nantie que les autres écoles privées.

Toujours dans cette partie réservée au leadership, une question a porté sur la mise en place d'un système de récompense pour le meilleur employé. Apparemment les initiatives prises dans ce sens ne sont pas nombreuses. Seules 20% des écoles s'en soucient. Une enveloppe financière est dans chacune de ces écoles remise en fin d'année par le manager à celui ou celle qui aura donné satisfaction au travail.

Section 2 : Recommandations.

2.1. Recommandations à l'endroit des entreprises scolaires privées de la banlieue.

Recommandation 1 : Mettre les enseignants dans de bonnes conditions matérielles de travail

Il a, en effet, largement été démontré dans cette étude que les conditions de travail ne sont pas satisfaisantes à souhait. Certes, le pari (réussi par ailleurs !) a porté sur les ressources organisationnelles et humaines, mais il faut également investir dans le matériel et l'immobilier. L'acquisition progressive de mallettes pédagogiques est possible. Elle aiderait les enseignants à concrétiser les leçons et à les réussir mieux.

Les salles de classe ne répondent pas souvent aux normes. Cela est compréhensible, certes, si on sait que 45% de ces écoles ont loué une maison qui initialement n'était pas destinée à abriter des salles de classe, mais il n'y a pas de raison de se contenter de cette situation. Des initiatives doivent être prises pour leur transformation de sorte qu'elles puissent accueillir un bon enseignement-apprentissage.

Du fait de l'indisponibilité de réserves foncières, les activités sportives sont négligées. Il convient de corriger cela car le sport et le jeu font partie intégrante du développement physique et mental de l'enfant. Il faut procéder à l'acquisition du matériel d'éducation physique et sportive et faire la pratique conformément au programme officiel décliné dans les guides du Curriculum de l'Education de Base.

Recommandation 2 : Organiser la formation continue des enseignants

Ainsi que nous l'annonçons dès la partie introductive de cette étude, les enseignants du privé dans la banlieue n'ont pas de formation initiale. Dans 16 des 20 écoles les plus performantes à Thiaroye, les enseignants dans leur écrasante majorité ont été recrutés après qu'ils ont fait leur apprentissage du métier dans d'autres écoles. Seules 4 écoles, ont eu à former sur place la majorité du personnel. Dans les 2 cas, on retient que ces maîtres ne sortent pas d'une école de formation. C'est pourquoi, il faut que l'administration de ces écoles veille à leur formation continue. Pour cela, les maîtres doivent tenir régulièrement leur cellule d'animation pédagogique interne et participer aux séances d'animation organisées par les écoles de leur zone. S'il y a possibilité, comme le fait le privé catholique, d'envoyer les maîtres en recyclage dans une structure de formation, cela aiderait énormément. A défaut, l'administration peut s'attacher les services d'un inspecteur de l'éducation ou d'un directeur expérimenté à la retraite pour l'encadrement rapproché du personnel.

Recommandation 3 : Rechercher une devise plus originale

« Travail-Discipline-Réussite » a été la devise revendiquée par 44% des écoles de notre échantillon. Elle traduit, comme cela a déjà été expliqué, l'attachement de ces écoles à certaines valeurs cardinales dont le respect permet de se hisser aux premiers rangs. Du fait qu'elle est cependant commune à beaucoup d'écoles (on la retrouve dans le public), elle devient une formule passe-partout. Or une devise, ou encore un slogan, doit véhiculer une certaine originalité, être marquée du sceau du groupe. On peut avoir des valeurs opérantes, très positives par ailleurs, sans qu'elles ne soient déclarées publiquement ! Certaines écoles, qui l'ont compris, ont trouvé d'autres formules du genre « L'excellence, notre crédo ! », « S'instruire pour s'élever », « Les enfants, notre raison d'être », etc. et ont travaillé tout en gardant à l'esprit la quintessence de ces valeurs.

Recommandation 4 : Assurer la couverture sociale des employés.

Une entreprise a des responsabilités sociales vis-à-vis de ses employés. Elle doit assurer la couverture de ces derniers en payant les cotisations à la Caisse de Sécurité sociale (CSS), à l'Institut de Prévoyance Maladie (IPM) et à l'Institut de Prévoyance des Retraités du Sénégal (IPRES).

Selon nos statistiques, 60% des écoles de notre échantillon s'acquittent de ces cotisations. Des efforts sont quelque part faits, mais il importe de les généraliser⁵³ à toutes les écoles privées. Les employés ont droit à la protection et le patron a le devoir de l'assurer.

Recommandation 5 : Encourager les rites de reconnaissance.

Ce n'est que quelques écoles qui récompensent parfois les employés qui leur ont donné une grande satisfaction. Du fait que ces entreprises font de bons résultats, il devrait y avoir, non pas des actes isolés, mais un système formel de motivation des agents qui se distinguent par leur travail. Ce système peut intégrer l'augmentation du salaire ou l'octroi de prix importants (un ordinateur, par exemple, pour la recherche) qui seront remis aux récipiendaires à l'occasion d'une cérémonie solennelle à laquelle les partenaires et les familles sont conviées. La distribution des prix qu'on fait traditionnellement au profit des élèves méritants constitue un cadre approprié à cet évènement.

Nous voulons simplement dire, à travers cet exemple, qu'il faut encourager les rites de reconnaissance. C'est dans ce cadre qu'il faut aussi mettre les anniversaires des employés. On

⁵³ Seules, malheureusement, les écoles bénéficiaires de subvention de l'Etat versent ces cotisations. Les autres n'en ont pas les moyens. L'Inspection du travail, de son côté, n'intervient que lorsqu'il y a un différend entre employé et patron. Du fait que les contrats d'embauche sont rarement signés, les plaintes à leur tour sont quasi inexistantes.

peut toujours, pendant la récréation, ou à la descente, s'arrêter et consacrer quelques minutes à un employé devant fêter son anniversaire. C'est une occasion pour l'administration de prononcer, avec toute la solennité nécessaire, un discours en son endroit, de venter publiquement ses qualités devant ses pairs et de l'encourager davantage.

Recommandation 6 : Encourager également les rites de mobilisation et d'intégration.

Pour ce qui est de la mobilisation, l'administration et le personnel devraient planifier dans le calendrier de l'année scolaire des moments de rencontres périodiques de travail que tout le monde doit respecter en tant que rite. On peut par exemple dire que chaque mois, en son premier samedi matin, il y a réunion de coordination pour une évaluation du mois finissant et pour se fixer des objectifs prioritaires à atteindre prochainement, compte tenu du contexte.

Par rapport à l'intégration, une seule école affirme organiser une cérémonie d'accueil et d'intégration des nouveaux venus. Ce rite a pourtant son importance parce que facilitant l'adaptation du nouvel employé et renforçant les liens sociaux et de solidarité du personnel.

Recommandation 7 : Créer des cadres de rencontre entre familles

Les familles des employés ne se rencontrent guère. Il serait bon de créer un sentiment d'appartenance à « une même famille » en organisant des espaces de rencontre entre familles des employés. La cérémonie de fin d'année scolaire constituerait dans ce sens un cadre idéal.

Recommandation 8 : Motiver le choix de la couleur fétiche

Nous disions que pour ce qui est de la signification de la couleur choisie, le symbole apparemment n'est pas toujours compris par toute l'équipe. Pour certains la couleur portée par leurs élèves a une valeur « pratique ». D'autres la trouvent « jolie ». Pour nous, il convient d'aller au-delà. La couleur a une valeur symbolique et doit refléter les convictions du groupe. Aussi doit-elle être choisie de commun accord après une concertation fructueuse. Deux écoles franco-arabes ont porté leur préférence sur le vert en tant que couleur officielle de l'islam. C'est donc un exemple de choix motivé qui devrait inspirer les autres.

Recommandation 9 : Varier les supports du logo.

A l'instar de la couleur, le logo a une valeur symbolique. C'est déjà important que d'en avoir (16 écoles sur 20). Et il est tout aussi d'important que de le faire connaître. Pour la plupart des

écoles le logo n'apparaît que sur la blouse. Nous recommandons de le faire apparaître sur tous les supports publics : correspondance, bulletin, mur, port vestimentaire, véhicule...

Recommandation 10 : Encourager la création d'hymne.

Seules 4 écoles disposent d'un hymne. Nous signalons dans la partie analyse que l'hymne peut être porteur de valeur glorieuse et exaltante pour le groupe. Il a l'avantage d'être un texte composé dans une langue comprise par le groupe et par conséquent d'être plus expressif que le logo ou la couleur. Nous invitons les écoles qui n'en ont pas à en chercher.

2.2. Recommandation à l'endroit des entreprises scolaires publiques de la banlieue.

Recommandation générale : Installer une culture organisationnelle performante

Toute organisation a sa culture organisationnelle. Qu'elle en soit consciente ou non. Dans la banlieue de Thiaroye, les écoles publiques ne semblent pas avoir une idée précise de leur culture d'entreprise. Quelques éléments, tels que le port de la blouse, sont mis à jour, mais leur réalisation relève plus d'un acte d'imitation, ou est plutôt sous-tendue par une motivation mercantiliste, au lieu de traduire une volonté manifeste de faire connaître une culture.

On l'a déjà montré, les écoles publiques ont l'avantage de la formation pédagogique du personnel. Elles ont également le soutien financier de l'Etat, mais compte tenu des manquements constatés et qui déteignent sur les résultats en général, elles ont grand intérêt à travailler à l'installation d'une culture organisationnelle performante.

2.3. Recommandations à l'endroit de l'Etat du Sénégal

Recommandation 1 : Reconsidérer la subvention accordée au privé

La satisfaction de l'offre d'éducation ne peut être supportée par les seules entreprises publiques. Il faut nécessairement compter sur la participation du secteur privé dont l'apport en terme qualitatif n'est plus à démontrer. A l'heure où l'équité est érigée en principe dans la mise en œuvre de la politique sectorielle de l'éducation, il convient de ne pas hypothéquer les chances de réussite des enfants de la banlieue qui ont choisi modestement de fréquenter les écoles privées de leur quartier. Celles-ci ont l'avantage de la stabilité et souvent de la proximité par

rapport à leur domicile. Le transport reste coûteux pour les parents d'élèves qui ont une progéniture importante et présente une certaine insécurité dans un milieu où le respect de l'ordre est peu observé par les conducteurs de « cars rapides ».

L'Etat doit venir en aide aux écoles privées de la banlieue. La plupart sont dans une position économique précaire. Nombreuses sont celles qui font de bons résultats mais qui peinent à payer correctement le personnel opérant. Ce qui les met dans une situation de sursis.

A défaut donc de leur accorder les mêmes avantages que le public, l'Etat doit reconsidérer positivement l'assiette de la subvention⁵⁴ accordée annuellement aux écoles privées autorisées. Elle n'évolue pas pendant que le nombre de demandeurs augmente.

Recommandation 2 : Faire des formations en management d'entreprise scolaire

Les dirigeants des structures publiques ont besoin de formation en management. On doit introduire ce module dans le référentiel des Centres Régionaux de Formation des Personnels de l'Education (CRFPE) pour prendre en charge le recyclage des directeurs d'école. Il ne sert à rien de dérouler ce module dans la formation initiale des élèves-maîtres qui, à leur sortie, n'ont pas de poste de responsabilité. Ils finiraient, en effet, par « perdre l'information ». Il vaut mieux en faire profiter à ceux qui, concrètement, sont en situation.

Recommandation 3 : Instaurer un pointage rigoureux dans les écoles publiques

Dans le privé, les enseignants sont pointés et payés conséquemment à leur régularité au travail. Dans le public, cependant, cette rigueur n'est pas encore imposée. Certes, il y a des dispositions qui permettent une surveillance du quantum horaire notamment avec l'installation d'observatoires impliquant la participation de la communauté. Les enseignants absents à leurs cours doivent normalement rembourser les heures dues.

Tant que, cependant, il n'y a pas de sanctions prévues expressément pour les contrevenants et les directeurs qui les couvrent, les rapports réguliers faits par les IEF restent inutiles. Les autorités administratives que sont les Préfets et les Sous-préfets doivent être mises à contribution. Les chefs de quartier tout comme les chefs de village doivent aussi être impliqués officiellement dans le dispositif.

⁵⁴ Annuellement une subvention de 1 milliard 200 millions est accordée à environ 750 écoles privées demandeuses et qui satisfont les critères d'éligibilité : l'école doit être au préalable autorisée depuis 2 ans au minimum et fonctionnelle avec, au moins, un cycle complet. Certaines d'entre elles se retrouvent avec 4 cycles : élémentaire, préscolaire, moyen et secondaire. D'autres critères entrent en jeu : le respect de la grille salariale, le versement par l'administration scolaire, au profit des agents, des cotisations à l'Institut de Prévoyance des Retraités du Sénégal, la Caisse de Sécurité sociale, l'Institut de Prévoyance Maladie. Ladite somme versée n'a pas évolué depuis dix ans tandis que le nombre de bénéficiaires augmente d'année en année.

Recommandation 4 : Organiser la journée du parrain

Le calendrier solaire devrait prévoir une journée consacrée aux parrains des écoles. Cela inciterait les écoles qui n'ont pas encore de parrain à en chercher. Et ce serait l'occasion pour tout le monde de vanter les qualités du personnage, les vertus qu'il symbolise et de les offrir en exemple aux élèves.

Recommandation 5 : Poursuivre l'informatisation des écoles publiques

Des efforts sont enregistrés dans la dotation des écoles en matériels informatiques. Il convient de poursuivre cette dynamique car le numérique permet aujourd'hui de démocratiser la connaissance. Si dans la banlieue le matériel trouvé sur place est qualifié d'insuffisant, on peut imaginer ce qu'il en est en milieu rural : enseignants et élèves sont très en retard à ce niveau. Il faut leur donner la chance de vivre la civilisation du 21^{ème} siècle.

CONCLUSION GENERALE

Du fait que la culture organisationnelle est difficile à cerner, nous sommes sûrs de n'avoir pas épuisé, dans sa totalité, l'étude des éléments qui permettent de décrire la culture organisationnelle des entreprises scolaires privées de la banlieue de Thiaroye.

La réflexion, toutefois, menée sur la manifestation de certains aspects propres à ces écoles comme les valeurs, les mythes, les croyances et les rites en cours, l'histoire vécue et les empreintes laissées par celle-ci, les initiatives prises pour raffermir le lien social ou pour faire connaître les symboles du groupe ou, encore mieux, pour maintenir un certain leadership, etc. nous autorise, avec des statistiques à l'appui, à dire que nous sommes en présence d'une culture d'entreprise tournée vers la performance.

Les conditions de travail, ne sont pas certes des meilleures pour toutes, ainsi que nous l'avons montré. Le contexte économique, non plus, n'est pas très réconfortant. Mais nous avons là vingt écoles qui ont fait d'excellents résultats. Pour cela, elles ont travaillé à une bonne utilisation des ressources organisationnelles et humaines nous confortant ainsi dans notre hypothèse générale de travail : la culture organisationnelle a été d'un apport déterminant dans l'atteinte des résultats par les entreprises scolaires privées de la banlieue. Il revient dès lors aux écoles publiques, pourtant prédisposées à la réussite au vu des bonnes conditions de travail acquises pour la plupart d'entre elles⁵⁵, de revoir leur mode d'évolution et d'adopter des démarches novatrices, mieux inspirées et ceci sous le monitoring de l'Etat qui en est le principal bailleur. Les nombreux investissements faits dans ce secteur ne méritent pas, en effet, d'être perdus.

Des recommandations leur sont faites dans les dernières pages de mémoire. Tout comme d'autres recommandations sont faites à l'endroit du privé pour lui permettre de s'améliorer.

En fréquentant par ailleurs ces écoles privées, nous avons d'autre part découvert que des initiatives sont spécialement prises pour amener les élèves de la classe de CM2 à réussir leur examen. Il s'agit, entre autres, de sélectionner, dès le début de l'année, les candidats devant « défendre les couleurs de l'école » et de leur offrir un encadrement rapproché rigoureux frisant parfois la robotisation. Au bout du compte, il y a une réputation à défendre. Ce qui nous amène à dire qu'à côté de cette culture organisationnelle que nous avons décrite tout le long de cette étude, il y a d'autres initiatives que nous n'avons pas cernées et qui conduisent à assoir une certaine « **culture de la réussite** ». L'objectif de toute entreprise n'est-il pas de faire prospérer la structure ?

C'est dire que nous sommes conscients de n'avoir pas étudié tous les aspects constituant la culture organisationnelle des entreprises scolaires de la banlieue. Il ne pouvait pas, par ailleurs,

⁵⁵ Ce n'est pas toujours le cas en milieu rural !

en être autrement. La culture, en effet, est une réalité complexe. Elle peut nous parler sans que nous en ayons conscience. Ne la qualifie-t-on pas de « langage silencieux⁵⁶ » ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

⁵⁶ Titre de l'ouvrage d'E.T. HALL, *Le Langage silencieux*, Le Seuil, 1984

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES

- BALLAND S. et BOUVIER A-M, (2011) *Management des entreprises*, Paris, Dunod ;
- DEVILLARD O. et REY D. (2008), *La Culture d'Entreprise : un actif stratégique*, Paris ; Dunod
- D'IRIBARNE, Ph. (1989), *La Logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil
- HALL E. T. (1984), *Le Langage silencieux*, Paris, Le Seuil
- MEIER O., (2013) Management interculturel : *Stratégie, Organisation, Performance*, Paris, Dunod, 5^e édition
- PERETTI J-M et al. (2007), *Tous Différents : Gérer la Diversité dans l'Entreprise*, Paris Cedex 5, Editions d'Organisation Groupe Eyrolles ;
- SCHEIN E. (1985), *Organizational Culture & Leadership*, Jossey Bass
- THEVENET M. (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Éditions d'Organisation
- THEVENET M. (1993), *La culture d'entreprise*, Collection Que sais-je?, numéro 2756, Paris, Presses Universitaires de France, 1^{re} édition

II. ARTICLES

- BERNARD P. (2006), «Gestion de la diversité dans l'emploi : 10 pistes pour lutter contre les discriminations », in revue *Personnel*, n° 469, mai, 41-42
- HELLY D. (2000), « Le multiculturalisme canadien : de la promotion des cultures immigrées à la cohésion sociale 1971-1999 » in *Cahiers de l'URMIS*, n°6
- LOTH D. (2006), « La Diversité culturelle comme ressource » in *Actes des deuxièmes rencontres internationales de la diversité*, IAE, Corte
- MAGALLON J-P. « Le management interculturel : Esquisse d'un concept paradigmatique actuel » in *Les Cahiers de l'Actif*- N°250/251. p.136
- STEINMUELLER W.E. (2002), « Les économies fondées sur le savoir. Leur lien avec les technologies de l'information et de la communication » in *Revue Internationale des Sciences Sociales*, p159-173

III. MEMOIRES/RAPPORTS

- Rapport définitif du Recensement général de la Population et de de l'Habitat, de l'Agriculture et de l'Elevage (RGPHAE) 2013* fourni par l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), septembre 2014

IV. **SITES NTERNET**

DURAND Christophe, FILI Jean-François, HENAULT Audrey, « *Culture d'entreprise* »

<http://culture.entreprise.free.fr> ;

<http://www.e-marketing.fr/Définitions-Glossaire/Coeur-de-metier-240948.htm>

V. **AUTRES** (Décret, arrêté, annuaire, Cube OLAP)

Annuaire Statistique national, année scolaire 2012-2013

Arrêté interministériel n°013508 MEN/MFPAA du 20/08/2013 relatif à la création d'inspections d'Académie dans la région de Dakar ;

CUBES OLAP MEN/DPRE Septembre 2014

Décret N° 2012-1276 portant création des Inspections d'Académie et des Inspections de l'Education et de la Formation ;

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ENQUÊTES SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

GUIDE D'ENTRETIEN PORTANT SUR LES CONDITIONS D'ETUDES DANS LES ECOLES PRIVEES DE LA BANLIEUE

Du 01 au 14 juillet 2015 - Etudiant au CESAG

Ce guide est élaboré pour nous permettre de mener une étude nécessaire à la rédaction d'un mémoire professionnel. Il n'a pas de conséquence administrative sur le fonctionnement de votre structure bien qu'il soit autorisé par l'Inspection d'académie.

IDENTIFICATION

1. I.A:		7. Statut:	<input type="radio"/> 1. Privé laïc <input type="radio"/> 2. Privé catholique <input type="radio"/> 3. Franco-arabe
2. IEF:		8. Cycles abrités : .	<input type="checkbox"/> 1. Préscolaire <input type="checkbox"/> 2. Elémentaire <input type="checkbox"/> 3. Moyen <input type="checkbox"/> 4. Secondaire
3. Nom de l'établissement: .		9. Nombre d'enseignants formant le focus groupe dont le directeur	
4. Adresse:			
5. N° autorisation d'ouverture:			
6. Téléphone du déclarant responsable			

ECOLE: DONNEES GENERALES

10. Etes-vous en location?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
11. L'école dispose-t-elle de mur de clôture?:	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
12. L'école dispose-t-elle de surface non bâtie? :	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
13. L'école dispose-t-elle d'espace récréatif? :	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
14. L'école dispose-t-elle de terrain de sport? :	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
15. L'école dispose-t-elle d'une infirmerie?:	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
16. L'école dispose-t-elle d'une électrification? :	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
17. L'école dispose-t-elle d'une alarme?:	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
18. L'école dispose-t-elle d'une issue de secours?:	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
19. L'école dispose-t-elle d'eau potable?:	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
20. L'école dispose-t-elle d'une salle informatique?:	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
21. L'école dispose-t-elle de l'Internet?:	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
22. L'école dispose-t-elle d'une bibliothèque? : .	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
23. L'école dispose-t-elle d'une photocopieuse?:	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
24. L'école dispose-t-elle d'une imprimante? : . .	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON

INSTALLATION D'HYGIENE ET SANITAIRE

25. Avez-vous un bloc d'hygiène?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON	28. Le bloc d'hygiène est-il alimenté en eau?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
26. Les compartiments pour garçons et filles sont-ils séparés?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON	29. Quel est à l'élémentaire le ratio élèves/robinet? .	<input type="radio"/> 1. - de 40 <input type="radio"/> 2. Entre 40 et 79 <input type="radio"/> 3. Entre 80 et 119 <input type="radio"/> 4. Plus de 120
27. Quel est à l'élémentaire le ratio élèves/compartiment?	<input type="radio"/> 1. - de 40 <input type="radio"/> 2. Entre 40 et 79 <input type="radio"/> 3. Entre 80 et 119 <input type="radio"/> 4. Plus de 120	30. Avez-vous des femmes de charge?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON

CLASSE:CONDIONS D'ETUDE

31. Quelle est en mètre carré la surface du CI?	<input type="radio"/> 1. - de 30 <input type="radio"/> 2. Entre 30 et 60 <input type="radio"/> 3. plus de 60	41. Quel est le ratio élèves/ table-banc au CM1?	<input type="radio"/> 1. 1 par table-banc <input type="radio"/> 2. 2 par table-banc <input type="radio"/> 3. 3 par table-banc
32. Quelle est en mètre carré la surface du CP?	<input type="radio"/> 1. - de 30 <input type="radio"/> 2. Entre 30 et 60 <input type="radio"/> 3. plus de 60	42. Quel est le ratio élèves/ table-banc au CM2?	<input type="radio"/> 1. 1 par table-banc <input type="radio"/> 2. 2 par table-banc <input type="radio"/> 3. 3 par table-banc
33. Quelle est en mètre carré la surface du CE1?	<input type="radio"/> 1. - de 30 <input type="radio"/> 2. Entre 30 et 60 <input type="radio"/> 3. plus de 60	43. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre d'un globe terrestre?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
34. Quelle est en mètre carré la surface du CE2?	<input type="radio"/> 1. - de 30 <input type="radio"/> 2. Entre 30 et 60 <input type="radio"/> 3. plus de 60	44. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre de cartes murales?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
35. Quelle est en mètre carré la surface du CM1?	<input type="radio"/> 1. - de 30 <input type="radio"/> 2. Entre 30 et 60 <input type="radio"/> 3. plus de 60	45. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre d'une boussole?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
36. Quelle est en mètre carré la surface du CM2?	<input type="radio"/> 1. - de 30 <input type="radio"/> 2. Entre 30 et 60 <input type="radio"/> 3. plus de 60	46. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre d'un thermomètre? . .	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
37. Quel est le ratio élèves/ table-banc au CI?	<input type="radio"/> 1. 1 par table-banc <input type="radio"/> 2. 2 par table-banc <input type="radio"/> 3. 3 par table-banc	47. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre d'une balance?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
38. Quel est le ratio élèves/ table-banc au CP?	<input type="radio"/> 1. 1 par table-banc <input type="radio"/> 2. 2 par table-banc <input type="radio"/> 3. 3 par table-banc		
39. Quel est le ratio élèves/ table-banc au CE1?	<input type="radio"/> 1. 1 par table-banc <input type="radio"/> 2. 2 par table-banc <input type="radio"/> 3. 3 par table-banc		
40. Quel est le ratio élèves/ table-banc au CE2?	<input type="radio"/> 1. 1 par table-banc <input type="radio"/> 2. 2 par table-banc <input type="radio"/> 3. 3 par table-banc		

48. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre de masses marquées?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
49. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre d'une chaîne d'arpenteur?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
50. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre de planches d'observations?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
51. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre de mesures de capacité?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
52. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre de règles plates? . .	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
53. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre de compas?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
54. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre de rapporteurs? . . .	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
55. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre d'équerres? . . .	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
56. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre de dictionnaires? .	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
57. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre de référentiels de français?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
58. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre de référentiels (livres) de mathématiques?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
59. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre de référentiels (livres) d'histoire?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
60. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre de référentiels (livres) de géographie?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
61. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre de référentiels (livres) de science? . . .	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
62. Pour mener à bien les leçons en classe, l'école dispose-t-elle, de façon propre de matériels d'EPS?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
63. Comment trouvez-vous globalement les conditions d'étude des élèves? . . .	<input type="radio"/> 1. Peu satisfaisantes <input type="radio"/> 2. Satisfaisantes <input type="radio"/> 3. Très satisfaisantes

ENQUETES SUR LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

DESCRIPTION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE DES ECOLES PRIVEES DE LA BANLIEUE

Du 01 au 14 juillet 2015 - Etudiant au CESAG

Ce guide est élaboré pour nous permettre de mener une étude nécessaire à la rédaction d'un mémoire professionnel. Il n'a pas de conséquence administrative sur le fonctionnement de votre structure bien qu'il soit autorisé par l'Inspection d'académie.

IDENTIFICATION

1. I.A:		7. Statut:	<input type="radio"/> 1. Privé laïc <input type="radio"/> 2. Privé catholique <input type="radio"/> 3. Franco-arabe
2. IEF:			
3. Nom de l'établissement: .		8. Cycles abrités : .	<input type="checkbox"/> 1. Préscolaire <input type="checkbox"/> 2. Elémentaire <input type="checkbox"/> 3. Moyen <input type="checkbox"/> 4. Secondaire
4. Adresse:			
5. N° autorisation d'ouverture:		9. Nombre d'enseignants formant le focus groupe dont le directeur	
6. Téléphone du déclarant responsable			

QUESTIONS PORTANT SUR LES CROYANCES

10. Par rapport aux écoles publiques, pensez vous être d'un niveau de qualité:	<input type="radio"/> 1. inférieur <input type="radio"/> 2. égal <input type="radio"/> 3. supérieur	13. Si oui, pourquoi	
11. Par rapport aux autres écoles privées, pensez vous être d'un niveau:	<input type="radio"/> 1. inférieur <input type="radio"/> 2. égal <input type="radio"/> 3. supérieur	14. Croyez-vous sincèrement que votre équipe a un bel avenir devant-elle ? ..	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
12. Pensez-vous un jour que votre école pourrait être citée comme école de référence ?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON	15. Si oui, pourquoi	

QUESTIONS PORTANT SUR LES VALEURS

16. L'école a-t-elle un parrain/une marraine ?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON	18. Que représente cette personne pour vous ?	<input type="radio"/> 1. Modèle religieux <input type="radio"/> 2. modèle politique <input type="radio"/> 3. Parenté <input type="radio"/> 4. Mécène <input type="radio"/> 5. Autre
17. Qui l'a choisi(e) ?	<input type="radio"/> 1. Le déclarant <input type="radio"/> 2. L'équipe pédagogique <input type="radio"/> 3. La communauté	19. Avez -vous une devise (un slogan) ?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
		20. Si oui, laquelle?	

<p>21. La réussite pour tous ; Toujours en avant ; Nous sommes une famille ; La rigueur ; Pas de retard ; Discipline ; Pas de tenue indécente... sont des exemples de valeurs déclarées. Quelles sont les vôtres ?</p>		<p>26. Si autre, précisez</p>	
<p>22. Ces valeurs sont-elles acceptées ? ...</p>	<p><input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON</p>	<p>27. Y a-t-il des valeurs non déclarées explicitement mais que vous vivez de fait ?</p>	<p><input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON</p>
<p>23. Si oui, par qui? .</p>	<p><input type="checkbox"/> 1. Enseignants <input type="checkbox"/> 2. Elèves <input type="checkbox"/> 3. Parents</p>	<p>28. Si oui, citez en 3 au plus</p>	
<p>24. Comment le partage a-t-il été fait ?</p>	<p><input type="checkbox"/> 1. De façon orale <input type="checkbox"/> 2. Dans le règlement intérieur <input type="checkbox"/> 3. Dans le projet éducatif</p>	<p>29. Quelles sont les valeurs qui vous distinguent des écoles publiques ?</p>	
<p>25. Comment ces valeurs ont-elles été choisies ?</p>	<p><input type="radio"/> 1. Par consensus <input type="radio"/> 2. Par le déclarant responsable <input type="radio"/> 3. On les a trouvées ici</p>	<p>30. Quelles sont les valeurs qui vous distinguent des autres écoles privées ?</p>	
QUESTIONS PORTANT SUR L'HISTOIRE, LES EMPREINTES			
<p>31. De quelle région vient le responsable de l'école?</p>		<p>36. Majoritairement ils sont de quel sexe?</p>	<p><input type="radio"/> 1. Majoritairement hommes <input type="radio"/> 2. Majoritairement femmes</p>
<p>32. Il (elle) est de quel sexe?</p>	<p><input type="radio"/> 1. Homme <input type="radio"/> 2. Femme</p>	<p>37. Majoritairement ils sont de quelle religion?</p>	<p><input type="radio"/> 1. Majoritairement musulmans <input type="radio"/> 2. Majoritairement chrétiens <input type="radio"/> 3. Autre</p>
<p>33. Il (elle) est de quelle religion?</p>	<p><input type="radio"/> 1. Musulmane <input type="radio"/> 2. Chrétienne <input type="radio"/> 3. Autre</p>	<p>38. Majoritairement ils sont de quel groupe ethnique?</p>	<p><input type="radio"/> 1. majoritairement Wolofs <input type="radio"/> 2. Majoritairement Pulaars <input type="radio"/> 3. Majoritairement Sérères <input type="radio"/> 4. Majoritairement Casamançais <input type="radio"/> 5. Diversité</p>
<p>34. Il (elle) est de quel groupe ethnique?</p>	<p><input type="radio"/> 1. Wolof <input type="radio"/> 2. Pulaar <input type="radio"/> 3. Sérère <input type="radio"/> 4. Casamançais <input type="radio"/> 5. Autre</p>	<p>39. L'école a-t-elle connu plusieurs responsables ? .</p>	<p><input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON</p>
<p>35. Majoritairement, de quelle région viennent les enseignants et le personnel administratif ? .</p>			

40. Si oui, combien?	<input type="radio"/> 1. 2 <input type="radio"/> 2. 3 <input type="radio"/> 3. 4 ou plus	43. Si oui, précisez .	
41. Ces responsables ont-ils des liens de parenté ?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON	44. Comment l'école a-t-elle réagi après ?	<input type="radio"/> 1. Avec ses moyens propres <input type="radio"/> 2. Aide de l'Etat <input type="radio"/> 3. Aide de la communauté
42. L'école a-t-elle vécu par le passé un choc (inondation, incendie, départ massif d'enseignants, résultat catastrophique, procès en justice...) qui l'a affectée ?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON	45. Les conséquences continuent-elles à bouleverser l'école ?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON

QUESTIONS PORTANT SUR LE COEUR DE METIER

46. Le responsable avait-il une expérience de l'enseignement avant d'ouvrir cette école ?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON	48. De quelle façon procédez-vous à la distribution des classes ?	<input type="radio"/> 1. les enseignants choisissent leur classe <input type="radio"/> 2. le directeur choisit selon une relation de confiance <input type="radio"/> 3. un consensus est trouvé
47. Combien d'enseignants ont appris le métier dans cette école ?	<input type="radio"/> 1. -de 50% <input type="radio"/> 2. 50% <input type="radio"/> 3. +de50%		

QUESTIONS PORTANT SUR LE LIEN SOCIAL

49. Avez-vous le sentiment de constituer une famille ?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON	54. L'école assure-t-elle votre couverture sociale ?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
50. Vos familles respectives se fréquentent : ...	<input type="radio"/> 1. Parfois <input type="radio"/> 2. Souvent <input type="radio"/> 3. Jamais	55. Vous arrive-t-il d'être à l'école en dehors des heures/jours de travail ?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
51. Les conflits à l'école existent:	<input type="radio"/> 1. Parfois <input type="radio"/> 2. Souvent <input type="radio"/> 3. Jamais	56. Si oui, pourquoi?	<input type="radio"/> 1. Echanges pédagogiques <input type="radio"/> 2. Repas commun <input type="radio"/> 3. Discussion (convivialité)
52. Comment trouvez-vous l'administration de l'école ?	<input type="radio"/> 1. Proche de nous <input type="radio"/> 2. Sans coeur <input type="radio"/> 3. Obsédée par les résultats		
53. Disposez-vous d'une caisse de solidarité ?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON		

QUESTIONS SUR LE MYTHE FONDATEUR

57. De la création de l'école à nos jours, comment trouvez-vous le chemin parcouru ?	<input type="radio"/> 1. Non admirable <input type="radio"/> 2. Admirable <input type="radio"/> 3. Très admirable	59. Qui est-ce?	<input type="radio"/> 1. le déclarant <input type="radio"/> 2. le directeur <input type="radio"/> 3. le maître du CM2 <input type="radio"/> 4. Autre
58. Y a-t-il un héros (une héroïne) dans cette école? . . .	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON		

QUESTIONS PORTANT SUR LES RITES

60. Organisez-vous une cérémonie de rentrée de classe ?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON	66. A quelle fréquence organisez-vous une porte ouverte? .	<input type="radio"/> 1. Chaque trimestre <input type="radio"/> 2. Chaque semestre <input type="radio"/> 3. jamais
61. Organisez vous une cérémonie d'accueil et d'intégration des nouveaux enseignants? . .	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON	67. Y a-t-il un lieu où les élèves se rassemblent régulièrement ?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
62. Organisez vous une cérémonie de fin d'année?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON	68. Pour quoi y faire?	<input type="radio"/> 1. Levée des couleurs <input type="radio"/> 2. Repas <input type="radio"/> 3. Prière <input type="radio"/> 4. Autre
63. Les anniversaires sont-ils célébrés ?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON		
64. Les enfants ont-ils un arbre de Noël ?	<input type="radio"/> 1. Oui <input type="radio"/> 2. Non		
65. Quel autre évènement est régulièrement célébré?	<input type="checkbox"/> 1. Mardi Gras <input type="checkbox"/> 2. FOSCO <input type="checkbox"/> 3. Autre		

QUESTIONS PORTANT SUR LES SIGNES ET LES SYMBOLES

69. L'école dispose-t-elle d'un logo?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON	73. Les élèves ont-ils une tenue?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
70. Si oui, où apparaît-il? . . .	<input type="checkbox"/> 1. Sur les en-têtes de papier <input type="checkbox"/> 2. Sur les blouses <input type="checkbox"/> 3. Sur le mur <input type="checkbox"/> 4. Autre	74. Est-elle spéciale par rapport à celle des autres écoles? .	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
71. Quelle est la couleur fétiche de l'école?	<input type="text"/>	75. Si oui, en quoi? .	<input type="text"/>
72. Que signifie-t-elle pour vous?	<input type="radio"/> 1. Joliesse <input type="radio"/> 2. Pratique <input type="radio"/> 3. Islam <input type="radio"/> 4. Autre	76. Avez-vous un hymne à vous?	<input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON
		77. Si oui, dites qui l'a composé?	<input type="radio"/> 1. Nous-mêmes <input type="radio"/> 2. On l'a trouvé ici <input type="radio"/> 3. Un autre

QUESTIONS PORTANT SUR LE LEADERSHIP

<p>78. Comment trouvez-vous votre patron(ne) ? . . .</p>	<p><input type="radio"/> 1. Il (elle) donne des ordres et est éloigné(e) de nous</p> <p><input type="radio"/> 2. Il (elle) dirige le groupe en acceptant les remarques, la discussion</p> <p><input type="radio"/> 3. Il (elle) laisse faire</p>	<p>81. Si oui, comment cet employé est-il choisi ?</p>	<p><input type="radio"/> 1. Par le directeur</p> <p><input type="radio"/> 2. Par le groupe</p> <p><input type="radio"/> 3. Autre</p>
<p>79. A quel moment vous paie-t-il (elle) ?</p>	<p><input type="radio"/> 1. Entre le 28 et le 03</p> <p><input type="radio"/> 2. Entre le 04 et le 08</p> <p><input type="radio"/> 3. Après le 08</p>	<p>82. En quoi consiste la récompense ? . .</p>	<p><input type="radio"/> 1. Enveloppe financière</p> <p><input type="radio"/> 2. Vêtement</p> <p><input type="radio"/> 3. Outil électronique</p> <p><input type="radio"/> 4. Autre</p>
<p>80. Y a-t-il un système de récompense pour le meilleur employé?</p>	<p><input type="radio"/> 1. OUI <input type="radio"/> 2. NON</p>		

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Dédicace.....	P. II
In memoriam :	P. III
Remerciements :	P. IV
Liste des sigles et abréviations.....	P. V
Listes des tableaux, graphiques, figures et annexes.....	P. VI
Sommaire.....	P. VII
Résumé du mémoire.....	P. 01
<i>Introduction générale</i>	P. 02
Première partie : Présentation des fondamentaux et du cadre physique et méthodologique de notre étude.....	P. 07
Premier chapitre : De la notion de culture organisationnelle à ses composantes.....	P. 08
Section 1 : La culture organisationnelle ou culture d'entreprise.....	P. 08
1.1. La culture nationale.....	P. 08
1.2. La culture d'entreprise.....	P. 09
1.3. Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de l'entreprise.....	P. 11
1.4. Les limites de la culture d'entreprise.....	P. 12
1.5. Le management de la diversité.....	P. 12
1.6. Quelques exemples de typologies des structures implicites d'organisation d'entreprises.....	P. 14
1.6.1. La configuration distance hiérarchique courte et faible contrôle de l'incertitude.....	P. 15
1.6.2. La configuration grande distance hiérarchique et faible contrôle de l'incertitude.....	P. 15
1.6.3. La configuration distance hiérarchique courte et fort contrôle de l'incertitude.....	P. 14
1.6.4. La configuration grande distance hiérarchique et fort contrôle de l'incertitude.....	P. 15
Section 2 : Les éléments de la culture organisationnelle.....	P. 16
2.1. Les croyances.....	P. 17
2.2. Les valeurs.....	P. 17
2.3. Les empreintes.....	P. 18
2.4. Le cœur de métier (Le savoir-faire de l'entreprise).....	P. 19
2.5. Le lien social.....	P. 20
2.6. Le mythe.....	P. 21
2.7. Les rites.....	P. 22

2.8. Les symboles.....	P. 22
Deuxième chapitre : Présentation de l'organisation et de la méthodologie de l'étude.....	P. 24
Section 1 : Présentation de l'IEF de Thiaroye.....	P. 24
1.1. Le découpage administratif.....	P. 24
1.2. La démographie.....	P. 24
1.3. Le réseau scolaire.....	P. 25
1.4. Les missions de la structure.....	P. 36
1.5. L'organisation de la structure.....	P. 27
1.5.1. L'Inspecteur de l'Education et de la Formation.....	P. 27
1.5.2. Le secrétaire général.....	P. 27
1. 5.3. Les agents de bureaux.....	P. 27
1.6. Les résultats de l'IEF de Thiaroye à l'élémentaire.....	P. 28
Section 2 : Méthodologie de l'étude.....	P. 29
2.1. Notre champ d'investigation.....	P. 29
2.2. Caractéristiques de la population de l'étude.....	P. 29
2.2.1. Caractéristiques des écoles publiques.....	P. 30
2.2.2. Caractéristiques des écoles privées.....	P. 31
2.3. L'échantillonnage.....	P. 33
2.4. Les instruments ayant servi à l'enquête.....	P. 34
2.5. Le déroulement de l'enquête.....	P. 34
2.5.1. La demande d'autorisation.....	P. 34
2.5.2. L'enquête.....	P. 34
Deuxième partie : Présentation et analyse des résultats de notre étude.....	P. 36
Troisième chapitre : Description des conditions actuelles de travail et résultats des enquêtes.....	P. 37
Section 1 : Description des conditions actuelles de travail	P. 37
1.1. Les conditions matérielles de travail dans les écoles publiques.....	P. 37
1.1.1. L'infrastructure dans le public.....	P. 37
1.1.2. La logistique pédagogique dans le public.....	P. 38
1.2. Les conditions matérielles de travail dans les écoles privées.....	P. 39
1.2.1. L'infrastructure dans le privé.....	P. 39
1.2.2. La logistique pédagogique dans le privé.....	P. 41
Section 2 : Résultats de l'enquête.....	P. 43
2.1. Les réponses liées aux croyances.....	P. 43
2.2. Les réponses liées aux valeurs.....	P. 45
2.3. Les réponses liées à l'histoire.....	P. 48

2.4. Les réponses liées au cœur de métier.....	P. 51
2.5. Les réponses liées au lien social.....	P. 52
2.6. Les réponses liées au mythe fondateur.....	P. 52
2.7. Les réponses liées aux rites.....	P. 53
2.8. Les réponses liées aux signes et aux symboles.....	P. 54
2.9. Les réponses liées au leadership.....	P. 54
Quatrième chapitre : Analyse des résultats et recommandations.....	P. 55
Section 1 : Analyse des résultats de l'enquête.....	P. 55
1.1. Analyse des résultats liés aux croyances.....	P. 55
1.2. Analyse des résultats liés aux valeurs.....	P. 56
1.3. Analyse des résultats liés à l'histoire.....	P. 57
1.4. Analyse des résultats liés au cœur de métier.....	P. 59
1.5. Analyse des résultats liés au lien social.....	P. 59
1.6. Analyse des résultats liés au mythe fondateur.....	P. 60
1.7. Analyse des résultats liés aux rites.....	P. 61
1.8. Analyse des résultats liés aux signes et aux symboles.....	P. 62
1.9. Analyse des résultats liés au leadership.....	P. 63
Section 2 : Recommandations.....	P. 65
2.1. Recommandations à l'endroit des entreprises scolaires privées de la banlieue....	P. 65
2.2. Recommandations à l'endroit des entreprises scolaires publiques de la banlieue..	P. 68
2.3. Recommandations à l'endroit de l'Etat du Sénégal.....	P. 68
<i>Conclusion générale.....</i>	<i>P. 71</i>
Bibliographie.....	P. 74
Annexes.....	P. 75
Table des matières	P. 85