



Journal Homepage: - www.journalijar.com

INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR)

Article DOI: 10.21474/IJAR01/17935

DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/17935>



RESEARCH ARTICLE

OUTILS DE MANAGEMENT DES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PRIVÉ AU BÉNIN: DIAGNOSTIC ET PROPOSITION

Ake Natonde¹ and Cossi Emmanuel Hounkou²

1. Doctorant en Sciences de Gestion, Université d'Abomey-Calavi (Bénin), Laboratoire de Recherche Sur Les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO).
2. Professeur titulaire, Université d'Abomey-Calavi (Bénin), Directeur de l'Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion, Laboratoire de Recherche Sur les Performances et Développement Des Organisations (LARPEDO).

Manuscript Info

Manuscript History

Received: 25 September 2023

Final Accepted: 29 October 2023

Published: November 2023

Key words:-

Tools, Private Establishments,
Management, Higher Education

Abstract

Business management has mainly developed within private establishments, higher education financial literature. In addition, the uncertainty of the environment and the complex nature of the strategic decisions that organizational leaders must make often prevent them from relying on a logical process to decide. This is how private higher education establishments in Benin are regularly shaken by crises in terms of academic delays that are difficult to catch up on and which are not likely to help matters. This research attempts to identify the characteristics of the management of private higher education establishments in Benin.

Materials and Methods: We adopted a mixed methodological approach. In the empirical phase of this research, this approach allowed us to provide additional insight into the analysis of the results, thus strengthening their validity. The study sample consists of 175 actors from Private Higher Education Establishments (EPES).

Results: The results of this research work show that the principal component factor analysis with Varimax rotation made it possible to highlight for the measurement scale of management tools, five (5) dimensions those involved. The dimensions of the tools of management highlighted respectively reflect the method of recruiting students, method of recruiting teachers, quality of the training given, course attendance rate and educational technology.

Copy Right, IJAR, 2023., All rights reserved.

Introduction:-

Le management des entreprises s'est principalement développé, au sein de la littérature financière, une recherche bibliographique montrerait qu'il fait aujourd'hui l'objet d'une forte attention de la part des juristes et des économistes mais également des politologues, des sociologues et des spécialistes de sciences de gestion (1) (2). Les décisions incombant aux managers sont caractérisées par une grande incertitude, un manque de données fiables, des conséquences importantes et un engagement de l'entreprise pour le long terme. Ces spécificités liées aux décisions « militent » elles-mêmes pour un recours à l'intuition. Ces décisions sont, donc, non programmées, c'est à dire complexes, dont on ne comprend que peu de choses et pour lesquelles il n'existe pas de méthode prédéterminée

Corresponding Author:- Ake Natonde

Address:- Doctorant en Sciences de Gestion, Université d'Abomey-Calavi (Bénin), Laboratoire de Recherche Sur Les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO).

permettant de parvenir à une solution (3). C'est pour cela que les managers se penchent de plus en plus vers une adjonction de l'intuition aux analyses rigoureuses pour essayer d'anticiper les évolutions éventuelles, de compenser les données qu'ils ne peuvent appréhender et améliorer, ainsi, le confort de la décision.

En plus, l'incertitude de l'environnement et le caractère complexe des décisions stratégiques que doit prendre le dirigeant empêchent souvent ce dernier de se baser sur un processus logique pour trancher. En effet, la consultation de certains travaux en management stratégique et l'observation des pratiques des décideurs permettent de relever que la plupart des managers recourent à l'intuition dans leur processus de décision avec des degrés qui varient cependant selon la nature de la décision et la personnalité du décideur (4).

Le management pourrait s'entendre du cadre dans lequel un établissement poursuit ses buts, objectifs et politiques de manière cohérente et coordonnée. Il concerne les aspects administratifs, financiers et comptables de l'université. Traditionnellement, la gestion dans l'administration publique consistait à appliquer les textes juridiques (5). Dans ce cadre, « le fonctionnaire n'a qu'une seule possibilité : respecter et exécuter la loi (pouvoir exécutif) » ; le contrôle est un contrôle de régularité dont la finalité est de sanctionner le non-respect de la loi. Ce modèle ayant montré toutes ces limites dans l'administration publique, il est impérieux d'explorer un nouveau modèle de gestion mieux adapté aux établissements privés d'enseignement supérieur qui ont un caractère particulier regroupant dans un même cadre des travailleurs de l'administration publique, des étudiants et ainsi que des enseignants.

D'où la nécessité d'explorer la nouvelle gestion publique ou « new public management » en anglais. La nouvelle gestion publique implique une nouvelle conception de l'action administrative. Il ne s'agit plus d'une gestion régulière mais d'abord d'une saine gestion financière qui s'apprécie en termes de résultats effectifs, d'économie et d'efficacité. Cette nouvelle gestion s'apparente au management défini comme l'ensemble des processus nécessaires à la conduite d'une organisation. Dans ce cas, il revêtirait deux dimensions, l'une de pilotage et l'autre de mobilisation de moyens adéquats et de conduite de changement. Piloter une organisation, c'est l'amener à réaliser son projet de développement en fonction de son environnement ; pour ce faire, des ressources sont nécessaires pour conduire à bien le projet de l'organisation et atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

L'objectif de l'enseignement supérieur est de doter le pays de cadres et de personnels compétents dans tous les domaines et à tous les niveaux afin de contribuer au développement socio-économique du pays. Mais aujourd'hui, les établissements privés d'enseignement supérieur du Bénin traversent d'énormes difficultés de management qui suscitent des interrogations. Dans un premier temps, il y a une inadéquation entre les infrastructures pédagogiques et le nombre croissant des effectifs des étudiants, et dans un second temps, les Établissements privés d'enseignement supérieur du Bénin (EPES) n'ont pas su se mettre à la pointe des nouvelles techniques de communication qui offrent d'énormes avantages dans le domaine de l'enseignement. Par conséquent, faute d'infrastructures, beaucoup d'étudiant ne parviennent pas à s'inscrire dans les EPES, et ceux qui parviennent à s'y inscrire sont pour la plupart orientés dans des filières qui ne répondent pas à leur choix. En l'absence d'autres alternatives pour suivre les cours, et au regard de la faible capacité d'accueil des infrastructures pédagogiques, beaucoup d'étudiants ne parviennent pas à suivre les cours, ou les suivent dans des conditions les plus déplorables.

Les Établissements privés d'enseignement supérieur du Bénin sont régulièrement secoués par des crises en termes de retard académique difficile à rattraper et qui ne sont pas de nature à arranger les choses. A cela s'ajoute l'avènement du système LMD, qui a connu des difficultés dans sa mise en œuvre, contribuant encore à aggraver une situation déjà alarmante dans les établissements privés d'enseignement supérieur dont la traduction est le taux d'échec de plus en plus croissant.

Les EPES au Bénin ont des structures actionnariales et décisionnelles relativement informelles dans la majorité des cas. Le management mis en place dans ces établissements sont-ils à l'origine des cycles de vie aléatoire qu'on observe couramment dans l'appréciation de la qualité de l'enseignement dispensé ? En passant d'un établissement à un autre, le rythme d'activité ainsi que l'organisation des opérations diffèrent en fonction que la structure du capital soit détenue par le seul fondateur, ou par plusieurs associés, ou que la structure soit familiale. Ce constat est d'autant plus avéré lorsqu'on observe le fonctionnement et la performance des universités confessionnelles qui ont un management qui tend vers une formalisation. Dans d'autres cas, tous les pouvoirs sont concentrés dans les mains du Président-fondateur de ces établissements. Cette dernière structure donne souvent lieu à un management de type familial sujette à des conflits de toute sorte ; ce qui rejailit sur l'insatisfaction et crée de la contreperformance.

De nombreuses réformes et transformations ont été envisagées certes, toutes ces mesures n'ont pas apporté d'améliorations sensibles. **Dans un tel contexte, quelles sont les caractéristiques du management des établissements privés d'enseignement supérieur au Bénin ?** Le présent papier s'est articulé autour de trois parties. La première partie pose les bases de la recherche en établissant un corpus théorique présentant la synthèse des travaux relatifs au management des établissements. La deuxième partie présente le cadrage méthodologique de la recherche. Enfin, la troisième partie vient exposer des résultats et discussions de la recherche.

Revue de Littérature:-

Le management au niveau de l'enseignement supérieur

Les Etats africains, nouvellement indépendants, percevaient l'université nationale comme un attribut de souveraineté, à l'image du drapeau et l'hymne nationale. C'est ainsi que les universités nationales ouest-africaines, dans leur grande majorité, ont été créées dans les années 1960 et 1970. Elles avaient alors pour mission de former et préparer les cadres nationaux en vue d'assurer la relève de l'administration coloniale et d'apporter des réponses pertinentes aux défis du développement. Au demeurant, adoptant le modèle de la puissance coloniale, elles présentent de nombreuses similitudes quant à leur organisation et fonctionnement.

Les établissements publics relèvent de droit et de fait du secteur public pour deux raisons. Tout d'abord, ils sont régis par les principes du droit public ; de plus, les pouvoirs publics assurent pour l'essentiel la couverture de leurs besoins financiers. Sur ce dernier point précisément, on retiendra tout d'abord que les universités publiques sont certes fortement dépendantes du financement public, mais force est de reconnaître qu'elles disposent en général d'une relative autonomie en matière de gestion administrative et financière conformément à leur statut. Cette contrainte financière a pour conséquence l'absence d'une véritable autonomie décisionnelle de ces établissements, notamment en ce qui concerne l'accueil de nouveaux étudiants, le recrutement de nouveaux enseignants et chercheurs.

S'agissant des instituts et écoles publics spécialisés, les mêmes observations peuvent être retenues dans une large mesure. Toutefois, les étudiants contribuent au financement de ces établissements à hauteur de 34% en moyenne.

Par contraste, avec les universités, instituts et écoles publics, les établissements internationaux ont des sources de financement relativement diversifiées. Ainsi, selon les résultats de l'enquête, les frais de scolarité représentent en moyenne 39% de leurs ressources, suivis par ordre décroissant de la coopération bilatérale à hauteur de 31%, des Etats à hauteur de 21% et de ressources propres (séminaires, consultations) à hauteur de 16%.

Enseignement supérieur au Bénin

La tutelle de l'enseignement supérieur relève du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS). Le décret portant création dudit Ministère remonte à 2007 avec l'avènement d'un nouveau régime politique en 2006. Il a été suivi du décret n°2007-442 du 02 octobre 2007 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement dudit Ministère. Au fil des années, les missions n'ont pas varié en dépit des changements qui se sont succédés dans la dénomination du Ministère. Elles se résument à la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique de l'Etat en matière d'Enseignement supérieur et de la recherche conformément aux Conventions internationales, lois et règlements en vigueur en République du Bénin et à la politique du Gouvernement en matière de développement des ressources humaines (confère article 1er dudit décret).

Le ministère assure l'encadrement du secteur de l'enseignement supérieur qui est composé de deux segments depuis 1997 : l'enseignement supérieur public et l'enseignement supérieur privé. Avec la croissance des établissements d'enseignement supérieur privé, le MESRS a créé un département en charge de l'enseignement supérieur privé. Initialement créé sous la forme d'un service, il a été érigé depuis 2006 au rang de direction sous la dénomination DPES "Direction des Etablissements Privés d'Enseignement Supérieur". Les missions de la DPES sont de veiller à l'encadrement des établissements privés et de conduire la politique de l'Etat dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique au niveau du secteur privé. Ainsi, en 1997, les deux secteurs se côtoient pour assurer une formation de qualité. La réforme de l'enseignement supérieur a entraîné une offre de plus en plus diversifiée et une hyper-concurrence entre les établissements d'enseignement.

L'offre de service dans l'enseignement supérieur

L'éducation en général, et l'enseignement supérieur en particulier est un facteur qui relève d'une importance capitale au développement d'une économie transnationale dynamique (6). L'enseignement supérieur est un pilier de

développement et un soutien au développement économique, social et culturel du monde (7), (8), (9). Aussi, les contributions de l'académie aux progrès scientifiques et technologiques sont uniques et sans parallèle dans les annales de l'histoire (10) (11), (12). Ces progrès ont été la pierre angulaire du développement des ressources humaines spécialisées (7) (6). Les institutions d'enseignement supérieur représentent le symbole le plus significatif de la vie intellectuelle, économique, culturelle et sociale de la communauté en général. Ces institutions sont l'objet du grand public et de l'investissement privé et ont par conséquent de grandes attentes (13). Pour cette raison, les institutions d'enseignement supérieur ont besoin d'interpréter les besoins vitaux de la société contemporaine (6), « pour vivre dans le marché » (14) pour être « novatrices » (15) et pour développer les structures internes en vue de répondre à leurs nouvelles missions (16).

Jusqu'en 1997, la formation supérieure a été assurée exclusivement au Bénin par les universités publiques. La pression démographique universitaire a entraîné une dégradation croissante des conditions d'étude à l'université publique et in fine une baisse du niveau de formation. Cette situation justifie la décentralisation de l'offre de formation publique et l'ouverture de la formation supérieure au secteur privé. L'enseignement supérieur béninois regroupe deux catégories d'acteurs : i) Les universités et centres universitaires publics qui sont des organes autonomes sous tutelle du MESRS ; et ii) les universités et établissements d'enseignement privé qui sont des entités d'intérêt privé autorisées et sous le contrôle du MESRS. Ces institutions sont désignées sous le vocable de « Etablissements Privés d'Enseignement Supérieur » et comprennent des Universités, et des Ecoles et Instituts de formation supérieure.

L'offre des Etablissements Privés

Depuis le démarrage, en 1997, de l'expérience de l'autorisation d'ouverture d'établissements privés d'enseignement supérieur, leur nombre ne cesse d'accroître pour atteindre en 2008 quatre-vingt-huit (88). On distingue deux types d'établissements privés d'enseignement supérieur, à savoir, les universités privées d'enseignement supérieur puis les Ecoles et Instituts privés d'enseignement supérieur. Ainsi, à ce jour, sept (07) universités privées d'enseignement supérieur et quatre-vingt et un (81) Ecoles et Instituts de formation professionnelle privée ont été autorisés par le ministère en charge de l'enseignement supérieur. Leurs domaines de formation sont variés. Au-delà des formations de Brevet de Technicien Supérieur (BTS) du tertiaire qui dominent, ils offrent également des enseignements de Licence et de Master professionnel, surtout avec l'entrée en vigueur du référentiel LMD.

L'offre de formation supérieure privée est assez diversifiée. Elle se concentre de plus en plus avec la généralisation du système LMD, sur des formations très professionnalisantes orientées globalement vers les filières tertiaires. Certains établissements font l'effort de mettre en place les filières industrielles avec beaucoup de difficultés compte tenu de la rareté des ressources humaines d'encadrement.

Les formations ouvertes dans les établissements privés relèvent globalement de deux domaines de formation. Il s'agit du domaine des sciences économiques et de gestion puis celui des sciences et technologie. On note parallèlement une absence quasi-totale d'approche orientée vers les métiers de l'entreprise comme cela s'observe actuellement en Europe et aux Etats-Unis. Très peu d'universités interviennent dans les autres domaines de formation. On note par exemple pour ce qui concerne le domaine des sciences agronomiques, seule l'Université Africaine de Technologie et de Management (UATM) tente de proposer une offre adéquate. Toutefois, malgré les efforts de cette université depuis 2006, elle n'a pu réellement mettre en place une offre complètement fonctionnelle. Le domaine du droit et relation internationale est très peu exploré également par les établissements privés. On remarque une offre peu connue au niveau de Houdégbé North American University Bénin et de l'Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest.

Les changements et les défis actuels des Institutions d'Enseignement Supérieur (IES) sont nombreux et complexes. Les défis récents des IES comprennent les changements démographiques, la réduction du financement par tête d'habitant et l'examen serré du public, l'internationalisation.

La théorie de l'intendance

(17) soutiennent que les développements traditionnels du management d'entreprise, basés pour la plupart sur l'analyse par la théorie de l'agence, ne conviennent pas à l'entreprise familiale vu l'amalgame des rôles, des fonctions et des espaces de décision. La théorie de l'agence serait inadéquate puisque les trois acteurs principaux de cette construction théorique (propriétaire, dirigeant et conseil d'administration) sont les mêmes individus ou appartiennent à la même famille (18). La séparation des rôles ne s'appliquerait, donc, par définition, pas à

l'entreprise familiale et les caractéristiques intrinsèques de cette entité violeraient la plupart des hypothèses de la théorie de l'agence. Pour (17), le gouvernement de l'entreprise familiale serait un concept très particulier et différent de celui issu de la théorie de l'agence. Il s'agit " des processus, des principes, des structures et des relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs " (17). Le gouvernement de l'entreprise familiale devrait donc traiter du pouvoir et de l'influence effective de la famille sur l'entreprise et non des relations entre propriétaire et dirigeant. Aussi, (18) préconise-t-il que la théorie de l'intendance serait plus convenable pour l'analyse des dynamiques de l'entreprise familiale. (19) suggèrent, de même, que la gestion de l'entreprise familiale peut être mieux étudiée grâce à l'optique de la théorie de l'intendance selon laquelle les managers sont aussi diligents et engagés dans la direction de l'entreprise que les propriétaires.

Contribution antérieure sur le management des universités

La personne qui cherche à comprendre les universités en tant qu'organisation, réalise rapidement que les chercheurs ont identifié une pluralité de conception des universités. Les études réfèrent généralement à quatre modèles de base ; il est entendu que ces quatre modèles ont servi à inventer des modèles hybrides. Les modèles de base sont les suivants : l'université, une organisation professionnelle; l'université, une communauté de pairs qui regroupe des érudits, des savants dont l'objectif est de développer le savoir et de partager ce savoir avec des élèves, des étudiants ou des disciples; l'université, une arène politique où un ensemble de groupes d'intérêts cherchent à actualiser leur plan d'action (il s'agit de l'université définie à partir de concept d'univers politiques) et l'université, une entreprise qui agit dans un marché, utilise des ressources pour former des experts, des professionnels et pour développer des connaissances de pointe dans le but ultime de favoriser le bien-être économique et social de la société.

Certains auteurs comme (20) estiment que tous les modèles peuvent être regroupés en les situant sur un axe dont une extrémité est le modèle marché et l'autre le modèle d'arène politique. Cette approche a l'avantage de simplifier, mais elle ne rend pas justice. Elle occulte des modèles comme celui de l'université vue comme une communauté.

Les modèles de base ont une logique très différente, logique qui conduit à des approches différentes de la gouvernance. Sans aller dans une description fine de chacun de ces modèles, voyons les différences de culture et les différences de structures, car c'est la combinaison de ces deux aspects qui marque profondément les modèles de base. Selon cette conception, les opérations académiques sont au cœur de l'organisation et elles sont totalement contrôlées par les professeurs qui agissent en tant que professionnels et experts dans un domaine disciplinaire particulier. Les professeurs sont les experts du contenu (tout comme les avocats, les comptables, les consultants dans leurs firmes professionnelles), ils se définissent comme les spécialistes de ces contenus, ils appartiennent à des associations ou regroupements de professionnels associés à leur domaine de spécialité. En conséquence, l'enseignement et la recherche sont totalement contrôlés par ces professionnels. Vu sous un autre angle, on peut dire que chacun d'entre eux se comporte comme s'il était un entrepreneur à la tête de sa petite entreprise à l'intérieur de l'organisation professionnelle.

Le rôle du gestionnaire dans ce modèle est de fournir et de gérer les ressources dont les professeurs ont besoin pour bien s'acquitter des fonctions centrales. Pour y arriver, ils développent des règles, des procédures et des normes qui respectent l'autonomie d'action des professeurs (et la liberté académique), mais qui assurent une efficacité, une efficience et la mise en place des supports associés à la mission de l'université (bibliothèque, stabilité des ressources financières, informatique, bâtiments [...]). Les structures viennent cimenter ce système en prévoyant des routines de gestion et en ménageant des espaces réservés à la participation et à la coordination entre les professeurs et les gestionnaires (3).

Dans un tel système, le management est très fortement tributaire des codes de conduite, des codes d'éthique. Elle apparaît comme un code pour guider et juger les comportements souvent très individualistes des experts au centre de l'organisation. Le management devient un certain rempart face à la double allégeance des professeurs : l'allégeance à leur domaine d'expertise et l'allégeance à l'institution.

Cadrage méthodologique de la recherche

Nous présentons d'abord l'opérationnalisation des variables de notre modèle. Ensuite, nous présentons les méthodes de collectes des données et, enfin, nous présentons la méthode et les outils d'analyse des données.

Opérationnalisation du management des établissements privés

Les instruments de mesure sont les supports matériels ou électroniques utilisés pour la collecte des données. Deux supports ont été utilisés dans le cadre de cette recherche. Il s'agit du guide d'entretien utilisé à la phase exploratoire, et du questionnaire utilisé lors de la phase exploratoire confirmatoire et l'enquête finale. Pour mesurer les attitudes et comportements d'une personne, l'échelle de (21), est l'un des moyens les plus populaires et les plus fiables à la disposition de la recherche sur les entreprises. Cette échelle évalue les attitudes et comportements en proposant des choix de réponses allant d'un extrême à l'autre. À l'inverse d'une simple question à laquelle répondre par Oui ou par Non, l'échelle de Likert vous permet de dégager différents degrés d'opinion. Elle est une mesure répandue dans les questionnaires psychométriques ainsi que dans les recherches en psychologie sociale. Pour éviter la confusion au niveau des personnes interrogées, il est recommandé de préciser quelle extrémité du spectre est positive et laquelle est négative par des mots pour définir les points comme par exemple « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord », « faible » à « excellent », ou encore « pas du tout important » à « tout à fait important ».

Nos construits ont été mesurés par un ensemble d'items au moyen d'une échelle de Likert en 5 points. En adoptant l'échelle de mesure en 5 points dans le cadre de cette étude allant de 1) Pas important, 2) Moins important, 3) Indifférent, 4) Peu important à 5) Important, nous ambitionnons mesurer le degré d'importance des énoncés dans la perception des acteurs sur les outils du management des entités universitaires. Le niveau central permet de n'exprimer aucun avis et les réponses extrêmes mettent l'accent sur la pertinence de l'énoncé.

Caractéristique de l'échantillons et collecte des données

Dans le cadre de cette recherche, l'échantillon est obtenu à partir de la somme des acteurs (étudiants, enseignants, personnel administratif, chercheurs, ...) du sous-secteur. Nous avons pris contact avec dix (10) EPES sur 103 (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, 2022) choisis en fonction de leur renommée. Sur les dix, sept ont pu finalement dégager un emploi du temps pour nous recevoir. Au sein de chaque EPES nous avons choisi dix étudiants, dix enseignants au hasard, le fondateur ou l'actionnaire principal, le directeur pédagogique ou le coordonnateur des programmes, le directeur des études, le préfet des études et le surveillant général.

Compte tenu du type d'information recherché, il est procédé à un choix probabiliste des individus et à un choix raisonné des établissements pour la collecte des données. Les enquêtés sont soumis au même type de questionnaire pour voir la variation des réponses selon qu'on soit étudiant, enseignant, salariés ou fondateur/actionnaire/prêteur. Pour des raisons de confidentialité avancées par les EPES, nous n'avons pas accédé à la liste des étudiants par année d'études. Nous avons travaillé avec les statistiques globales sur l'effectif d'étudiants par années, le personnel administratif et l'effectif d'enseignants. Ainsi, l'on s'est entendu avec les Directions d'Etudes des établissements enquêtés afin d'entrer en contact avec les acteurs enquêtés. L'administration des questionnaires est basée sur la méthode aléatoire simple.

Méthode de traitement et d'analyse des données de l'étude

Le choix d'une méthode dépend de la logique de l'analyse correspondant aux objectifs de l'utilisateur (description et/ou inférence), de la logique inférentielle se traduisant dans l'application de tests statistiques, du nombre de variables incluses dans le traitement. Ce point présente les différentes méthodes d'analyse de l'étude quantitative, les méthodes statistiques d'analyse de la qualité de mesure, les modèles d'équations structurelles et le choix de la méthode d'analyse. A chaque réponse est attribuée une note positive ou négative, ce qui permet un traitement des données avec moyenne et écart-type. La purification de l'échelle de mesure pour chaque construit à travers une analyse factorielle exploratoire par la méthode d'analyse en composante principale (ACP) avec rotation Varimax sur SPSS 17 (version anglaise), a permis de retenir le nombre d'items reflétant la mesure de chaque construit.

Analyse des Résultats et Discussions:-

Analyse factorielle des variables de la recherche

Nous abordons dans cette partie l'épuration et la dimensionnalité de l'échelle de mesure à travers l'analyse en composante principale. La réalisation de l'analyse factorielle exploratoire est sujette à la vérification de la factorisation des données. Cette vérification s'effectue grâce à l'indice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) et le test de sphéricité de Bartlett. Lors de l'analyse factorielle et de l'analyse de fiabilité, certaines décisions seront prises. Ces décisions se rapportent aux items des instruments de mesure qu'il faut conserver et sont prises en fonction du pourcentage de variance expliquée par les variables sur la dimension extraite, le poids factoriel de chaque item par

rapport à l'axe auquel, il est rattaché et enfin l'indice de fiabilité. Le tableau ci-dessous présente les résultats de ces tests.

Tableau 1:- Indice KMO et test de Bartlett.

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,747
	Khi-deux approximé	84,663
Test de sphéricité de Bartlett	Ddl	78
	Signification de Bartlett	,002

Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

La lecture des résultats de ce tableau permet de constater que l'indice de KMO est supérieur au seuil de 0,7. Ce qui montre que les données sont factorisables. De même, le test de sphéricité de Bartlett est significatif au seuil de 5%. Ces résultats nous permettent de rejeter l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les énoncés des différents items constitutifs de la variable "management". Par conséquent, l'analyse en composante principale peut être poursuivie. Rappelons que la variable "outils de management" constituant la variable explicative de notre modèle de recherche est mesuré par un ensemble de 13 items. Ce qui nous a permis d'obtenir les résultats présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2:- Variance totale expliquée de la variable outils de management.

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	2,080	16,001	16,001	2,080	16,001	16,001
2	1,725	13,267	29,268	1,725	13,267	29,268
3	1,518	11,680	40,948	1,518	11,680	40,948
4	1,149	8,839	49,787	1,149	8,839	49,787
5	1,095	8,424	58,211	1,095	8,424	58,211
6	,979	7,530	65,742			
7	,911	7,007	72,748			
8	,771	5,934	78,683			
9	,723	5,561	84,2173			
10	,641	4,927	89,171			
11	,553	4,256	93,427			
12	,456	3,511	96,938			
13	,398	3,062	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

A la lecture de ce tableau, nous constatons que l'analyse factorielle en composante principale avec rotation Varimax a permis de mettre en évidence pour l'échelle de mesure des outils de management, cinq (5) dimensions celles mises en jeu. Ces cinq dimensions issues de l'analyse en composante principale ont des valeurs propres respectives égales à 2,080 ; 1,725 ; 1,518 ; 1,149 et 1,095 puis restituent 58,211% de la variance totale expliquée. Ce qui constitue un résultat satisfaisant en sciences sociales (22). Les dimensions des outils de management mises en évidence sont mode de recrutement des étudiants ; mode de recrutement des enseignants ; qualité de la formation donnée ; taux de présence au cours et technologie éducative.

Ces composantes obtenues diffèrent de l'échelle originale Le diagramme des valeurs propres servant de critère pour les composantes retenues est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3:- Matrice des composantes.

	Composante				
	1	2	3	4	5
Ma_Ge1	-,776	,052	,037	-,291	,014
Ma_Ge2	,531	,201	,383	-,337	,178
Ma_Fo1	,394	,261	-,316	-,109	,460
Ma_Co2	,552	,035	,408	,014	-,065
Ma_Tt1	-,062	,556	-,074	-,035	-,082
Ma_Sr1	,005	-,665	,241	,232	,075
Ma_Tt3	,346	-,593	-,038	-,018	-,334
Ma_Tt4	,252	-,046	-,289	,610	,309
Ma_Rp2	-,489	-,497	,011	,074	,320
Ma_Fo2	-,552	,304	,435	,210	,074
Ma_Om1	-,007	,225	,372	,427	,404
Ma_Co5	-,037	,332	-,346	,492	-,520
Ma_Tt2	,057	,083	,713	,191	-,295

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Fiabilité des échelles de mesures

Nous analysons la fiabilité des échelles de mesures des différentes variables qui servent à atteindre les objectifs.

Tableau 5:- Test de fiabilité de l'échelle de mesure du management.

Composantes	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Nombre d'observations
Gestion des entrées	,882	5	173
Formation	,754	4	173
Temps de travail	,765	5	173
Relation professionnelle	,858	3	173
Communication	,740	5	173
Structure des ressources	,684	3	173
Pouvoir d'influence du fondateur et du TMT	,660	3	173
Orientation du management	,801	2	173

Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

La lecture de ce tableau permet de constater que les différentes valeurs prises par l'Alpha de Cronbach sont supérieures à 0,7 comme le recommande Thiétart et al. (2014). Nous pouvons sans ambiguïté dire que les items utilisés sont acceptables pour mesurer la variable outils de management.

Discussion relative aux outils de management mis en place dans les EPES

Les résultats de ce travail de recherche montrent que l'analyse factorielle en composante principale avec rotation Varimax a permis de mettre en évidence pour l'échelle de mesure des outils de management, cinq (5) dimensions celles mises en jeu. Les dimensions des outils de management mises en évidence reflètent respectivement "Mode de recrutement des étudiants" "Mode de recrutement des enseignants"; "Qualité de la formation donnée"; "Taux de présence au cours" et "Technologie éducative".

Ce résultat rejoint les travaux de (23) pour qui la production du capital humain à calibrer selon les demandes (quantitatives et qualitatives) du marché du travail. Il conforte les travaux de (2) qui demande aux établissements d'enseignement d'accroître leur productivité, et simultanément, la volatilité des marchés du travail avec une flexibilité et une réactivité de la production des services d'enseignement aux besoins fluctuants de l'économie » (2). Ainsi, la configuration de l'enseignement supérieur et aux bouleversements y intervenant, s'organise et met en place différents principes et accords visant la création d'un espace de l'enseignement supérieur attractif, promouvant la qualité de l'enseignement supérieur et la mobilité des étudiants. Les acteurs en mettant en œuvre les différentes procédures et réunions avaient pour souci de doter le Bénin d'un système d'enseignement qui à terme devrait être intégré et permettre de relever les défis de la mondialisation, et d'une compétition internationale accrue : « Devenir l'économie de la connaissance, la plus compétitive et la plus dynamique au monde, capable d'une croissance

économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une grande cohésion sociale.

Si nos résultats dévoile la 'Qualité de la formation donnée'' comme un outils du management des EPES, il rejoint les réflexions de (1) qui pense que le développement de l'économie de la connaissance a placé les établissements privés d'enseignement supérieur au centre des attentions des différents gouvernements, sommés qu'ils sont dans un contexte où le développement économique est associé à la recherche et à l'innovation de fournir à la société et aux entreprises des personnels qualifiés en grand nombre, et surtout de veiller à l'adéquation entre les « compétences de sortie » et les demandes du marché du travail dont les besoins sont sans cesse changeants.

Si le management dans ce paradigme se traduirait par une « mise sous tension par objectifs » (25) des établissements, le financement demande un changement culturel avec le passage d'un financement par rapport aux besoins sociaux, à un financement par rapport à la performance, en référence aux discours sur la LOLF évoquant le passage « d'une culture des moyens à une culture des résultats » (25).

Ces différentes mesures ont vu le jour à la suite de la mise en place de différents accords internationaux qui ont modifié en profondeur le monde économique et social. Ainsi l'Accord Général sur le Commerce et les Services (AGCS) permet de considérer l'éducation comme tout autre bien marchand : « L'accord général sur le commerce des services (AGCS) est le premier volet des règles multilatérales gouvernant les échanges internationaux de services. L'AGCS, couvre 12 secteurs dont l'éducation, qui figure parmi les autres services marchands. Le commerce des services d'éducation concerne cinq sous-secteurs : l'enseignement primaire, l'enseignement secondaire, l'enseignement supérieur, l'éducation des adultes et les autres formes d'éducation (4) ;(26). Les résultats de cet article rejoignent les travaux de (27), (2) qui ont trouvé que la mondialisation et les spécificités culturelles, la marchandisation de l'enseignement supérieur, la globalisation des marchés de l'éducation en effaçant les différences culturelles, réduisent les perspectives de profit.

Contributions de la recherche

Du point de vue théorique, cette recherche renforce les travaux de la littérature. Pour la recherche, dans les établissements, les principaux indicateurs recouvrent les aspects du nombre de publications, et des indices de citation, ceci aussi bien pour l'évaluation individuelle, que pour celle des unités et équipes de recherche (1). Les indicateurs deviennent les réceptacles d'une volonté politique visant à améliorer différents aspects d'un établissement. Pour ces auteurs, ces indicateurs en ciblant des aspects particuliers d'un établissement, permettent de se focaliser sur ceux-ci et de les améliorer afin d'avoir de bons résultats.

Sur le plan managérial, ce travail de recherche sensibilise les dirigeants et promoteurs au commerce des services d'enseignement qui s'effectue selon quatre principales modalités au sens de la littérature : (i) tous les modes de formation ouverte et à distance, notamment l'apprentissage en ligne et les universités virtuelles, (ii) les études à l'étranger ; (iii) la présence commerciale dans un autre pays, sous forme de campus affiliés ou d'accords de jumelage et de franchise ; (iv) l'offre de services par des individus (professeurs et chercheurs notamment) dans un autre pays » (2); (24). Nous recommandons à l'instar de l'Union Européenne, de créer des systèmes transparents d'évaluation et d'assurance de la qualité, pour mettre en œuvre ces différentes actions et réformes.

Conclusion:-

Cet article a porté sur les caractéristiques du management des établissements privés d'enseignement supérieur au Bénin. Nous avons adopté une double approche méthodologique (qualitative et quantitative). La réalisation de l'étude exploratoire qualitative répond à l'exigence méthodologique d'une démarche scientifique. Nous sommes alors partis de la revue de littérature pour adapter les échelles de mesure des variables préalablement identifiées dans la théorie. La phase de l'étude quantitative a précédé les résultats de l'étude exploratoire qualitative selon laquelle tous les outils et techniques de traitements et d'analyses ont été présentés. La méthode des équations structurelles et les logiciels Lisrel et SmartPls3 ont été utilisés comme outils d'analyse et de traitement des données, ce qui a permis de passer aux tests des relations présumées sous forme d'hypothèses de recherche. Les résultats de notre étude montrent que l'analyse factorielle en composante principale avec rotation Varimax a permis de mettre en évidence pour l'échelle de mesure des outils de management, cinq (5) dimensions celles mises en jeu. Les dimensions des outils de management mises en évidence reflètent respectivement "Mode de recrutement des étudiants"; "Mode de recrutement des enseignants"; "Qualité de la formation donnée"; "Taux de présence au cours" et "Technologie éducative". Chaque recherche est intrinsèquement sujette à des limites, et la présente étude ne fait pas exception,

d'autant plus que certaines des problématiques abordées ne sont pas suffisamment documentées au Bénin. Bien que cette recherche ait apporté diverses contributions, une première limitation se manifeste par la restriction du profil étudié, se limitant au seul fondateur.

La taille de l'échantillon utilisé dans cette étude peut constituer une limitation. Bien que l'échantillon soit probablement représentatif, il est toujours important de reconnaître que des variations peuvent exister au sein des établissements privés d'enseignement supérieur au Bénin, et une plus grande diversité d'établissements aurait pu renforcer la robustesse des résultats. Dans une veine d'approfondissement des résultats de ce travail de recherche, d'autres variables comme le profil du dirigeant, le réseau relationnel, le capital social, la compétence sociale, le cadre juridique ou l'accompagnement de l'Etat pourraient être étudiées pour permettre de circonscrire les outils de management des EPES.

Références Bibliographiques:-

1. Vinokur Annie, (2017). « La gouvernance des universités par la qualité », Recherche et pratiques pédagogiques en langues de spécialité [En ligne], Vol. 36 N°1, mis en ligne le 30 mars 2017, consulté le 11 juin 2018. URL : <http://journals.openedition.org/apliut/5571>
2. Mintzberg, H. (1976). Planning on the left side and managing on the right . July-August: Harvard Business Review, 49.
3. Knight, G. A. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. Journal of international management, 7(3), 155-171.
4. Vanhamme J. (2002). La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction définition, antécédents, mesures et modes, Association Française du Marketing, Recherche et Applications en Marketing, 17 (2),55-85
5. Thorelli H.B. (1986). « Networks: between markets and hierarchies » Strategic Management Journal,7, 37-51.
6. Castells, M. (2001). Internet y la sociedad red. La factoría, 14, 15.
7. Dill, D. D., et Sporn, B. (1995). The implications of a postindustrial environment for the university: An introduction. Emerging patterns of social demand and university reform: Through a glass darkly, 1-19.
8. Newman, M. E. (2001). The structure of scientific collaboration networks. Proceedings of the National Academy of Sciences, 98(2), 404-409.
9. Gibbons, M. et al. (1994). The New Production of Knowledge: the dynamics of science and research in contemporary.
10. Gunasekaran, A., Patel, C., et Tirtiroglu, E. (2001). Performance measures and metrics
11. Scott, W. R. (1995). Institutions and organizations (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: Sage. *
12. Kerr, N. L. (1983). Motivation losses in small groups: A social dilemma analysis. Journal of Personality and Social Psychology, 45(4), 819.
13. CAFE-UQ (2011). La participation aux études universitaires dans un contexte de hausse des droits de scolarité, Rapport du Comité sur l'accessibilité financière aux études de l'Université du Québec à la Commission de planification de l'Université du Québec. 95.
14. Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., et Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. Journal of Service Research, 13(3), 247-252
15. Dubois, J. (2006). Tendances d'endettement et de cheminement des étudiants : promotions de 1990, 1995 et 2000. Rapport final. Ottawa : Direction générale de la politique sur l'apprentissage, Politique stratégique et planification, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, 27.
16. Melin, L., et Nordqvist, M. (2000). Corporate governance processes in family firms. The role of influential actors and the strategic arena. In ICSB World Conference.
17. Salvato, C. (2002, September). Towards a stewardship theory of the family firm. In XIth Family Business Network Conference, Helsinki, Finland.
18. Davis, J. H., Schoorman, F. D., et Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. Academy of Management review, 22(1), 20-47.
19. Darréon, J. L. (2003). Les universités à l'heure de la gouvernance (No. 58). Presses Univ. du Mirail.
20. Ki-Zerbo J., (1990), Eduquer ou périr, Abidjan, UNICEF, .1, 120.
21. Thiéart, R. A. (2014). Méthodes de recherche en management-4ème édition. Dunod.
22. Bollecker, M., (2013). « Pourquoi le contrôle de gestion à l'université est-il un échec ? », Politiques et management public [En ligne], 30/2, mis en ligne le 25 septembre 2015, consulté le 11 juin 2018. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/6662>

23. Perrien, J., Cheron, E. J., et Zins, M. (1984). Méthodes d'échantillonnage. Recherche en marketing : méthodes et décisions, 203-241.
24. Vierstraete, Valérie (juin 2007). Les frais de scolarité, l'aide financière aux études et la fréquentation des établissements d'enseignement postsecondaire. Comparaison à l'échelle internationale et étude de scénarios pour le Québec, 132
25. Schiehl, E., et Bellavance, F. (2009). Boards of Directors, CEO Ownership, and the Use of Non-Financial Performance Measures in the CEO Bonus Plan. Corporate Governance: An International Review, 17(1), 90-106.
26. Eyraud C., El Miri M. et Perez P. (2011). « Les enjeux de quantification dans la LOLF. Le cas de l'enseignement supérieur », Revue française de socio-économie, 1, 147-168.