

Leadership institutionnel et transformation des pratiques pédagogiques et professionnelles des enseignants-chercheurs en cours d'intégration dans les universités d'État au Cameroun.

Patrick Gervais Onana Bebene

Lecturer in School Management PhD, University of Ngaoundere, Cameroon,
onanapatrik763@gmail.com

Armand Didier Mbog Djom

Lecturer in Measurement and Evaluation PhD, University of Ngaoundere, Cameroon,
mdidiee@gmail.com

Marie Pascale Sii

Lecturer in School Management PhD, University of Yaoundé 1, Cameroon,
bekoomariepascale@yahoo.fr

Abstract: Managerial tools for organisational steering in the education sector cannot be distanced from the institutional dynamics of ordinary public policies. The institutional leadership explored in this study requires the support of decision-makers with the main aim of outlining a managerial strategy likely to effectively transform pedagogical and professional practices. This strategy is aimed at the successful integration of young teacher-researchers at the assistant level in Cameroon's state universities. The study is based on the theories of leadership and the development of human potential in an organisational environment developed by (Plane, 2015) and that of organisational learning, Argyris and Schön (1978). The experiment is carried out on a sample of 322 participants (all lecturers at assistant grade) constructed by a simple random probabilistic method in addition to 10 lecturers for a semi-directive interview. Using the Pearson 1900 chi-square test, we arrived at a convincing conclusion. Institutional leadership through structured development of scientific and pedagogical teams by speciality, familiarisation of young teacher-researchers with academic-administrative practices and, finally, advanced development of genuine scientific research teams is likely to effectively transform the professional and pedagogical practices of young teacher-researchers at the assistant grade in higher education in Cameroon.

Key words: Institutional Leadership; Pedagogical Practice; Administrative Practice; Integration.

Introduction

L'homme vient généralement au monde au sein d'une organisation (famille, hôpital). Il vit également au sein des organisations et s'en va enfin au sein d'une organisation (mortuaire, funeste. (Brilman, 2001.p.15). Celle-ci l'éduque, l'encadre et le transforme dans toutes les métamorphoses de sa vie. Cette vue de l'esprit de (Mintzberg, 2021) implique une permanente réflexion sur ces structures qui l'accompagnent dans son existence familiale, professionnelle et éducative entre autres. Les universités aujourd'hui s'identifient à l'une de ces mégas organisations dans le sous-secteur de l'éducation. Elles se distinguent par une combinaison unique de missions académiques, de recherche, de développement personnel de l'enseignant et de rayonnement de la société. Ce qui nécessite pour elles, une permanente activité cognitive au regard de la complexité de ses intrants (Mintzberg, Ahbstrand et Lampel, 2000). Elles sont chargées non seulement d'enseigner, mais aussi de générer de nouvelles connaissances par le biais de la recherche. Un tel état de choses nécessite un leadership institutionnel capable de soutenir un équilibre délicat entre la promotion de l'excellence académique et la mise en place d'un environnement favorable à la pratique pédagogique et professionnelle (Avenel, 2012). L'enseignant est alors pour l'institution universitaire, un constituant essentiel et stratégique de son puzzle. Il est à propos généralement soumis à une autorité managériale et institutionnelle (Charbonnier-Voirin et Akremi, 2016). Un cadre institutionnel qui s'inscrit au cœur de sa vie professionnelle dans la mesure où, il est appelé à le recruter a priori, ensuite manager son encadrement pédagogique, scientifique et enfin, piloter sa carrière professionnelle par le biais d'un leadership dit institutionnel. Cette vue de l'esprit est cohérente à la pensée de (Borraz, 2023) qui pense que, un cadre institutionnel se transforme et évolue sous l'effet d'un leadership qui incarne les valeurs ainsi que les intérêts du groupe social dont il a la responsabilité. Cette recherche s'inscrit globalement dans le paradigme du management des organisations éducatives.

1. La problématique dans son contexte d'étude

Une organisation est généralement définie comme un ensemble de personnes réunis autour d'un but ou d'une mission commune. (Robbins et Coulter, 2019) lui donnent le sens d'un système social conçu pour atteindre des objectifs spécifiques par le biais de la coordination des activités de ses membres. Selon eux, elle est caractérisée par une structure formelle, des rôles définis, des relations interpersonnelles et des processus qui guident le fonctionnement de l'ensemble de la structure. Une définition qui se veut généralement au cœur des questions de leadership (Bojin et Schoetl, 2005). Selon cette perspective, une organisation devient une entité complexe composée de diverses parties interconnectées, y compris : des personnes, des ressources, des politiques, des procédures et des pratiques. Elle peut prendre différentes formes, telles qu'une entreprise, une institution, une association, une agence gouvernementale ou même une équipe de projet (Robbins et Coulter, 2019).

L'analyse de l'organisation peut se concentrer à en croire cette dynamique, sur plusieurs aspects clés tels que : la structure organisationnelle, la culture, les processus décisionnels, la communication, la gestion des ressources humaines, les systèmes d'information et la performance globale de l'organisation (Cummings et Worley, 2014).

Une dynamique analytique qui prend appui sur la systématisation du management motivé par la forte industrialisation poussée vers la fin du 19^{ième} siècle aux Etats-Unis. Ce qui

suppose que, la conduite de la mission de toute organisation est sous la responsabilité d'un manager opérationnel au mieux, d'un leader. Ce dernier a pour rôle stratégique, de rechercher l'intérêt commun, de transformer les collaborateurs de manière à ce que ceux-ci parviennent à transcender leurs intérêts personnels au profit de l'intérêt commun, celui de l'organisation toute entière (Judge et Piccolo, 2004).

Les professeurs d'universités, dans leurs grandes majorités sont à la base des scientifiques d'un domaine de connaissances généralement lié à la discipline qu'ils enseignent. Le métier d'enseignant ou de pédagogue matérialise à l'observation un écart très souvent observé entre la pratique enseignante et la spécialisation scientifique antécédente de ces derniers. Outre l'aspect pédagogique, la fonction administrative s'impose généralement à certains alors que ceux-ci dans sont pour la plupart dépourvus de toute connaissances dans le domaine du pilotage organisationnel. Une situation qui se veut encore plus aggravante chez les jeunes enseignants recrutés au grade d'assistant au sein des dites organisations académiques au supérieur au Cameroun.

2. Position du problème

Le Cameroun connaît en cette décennie en cours, une réelle mutation de son milieu universitaire. Une dynamique qui a permis à la carte de ce niveau d'enseignement de s'étendre jusqu'à douze universités d'État, y compris l'Université inter-État logée dans le Sud du Pays. Celles-ci se sont enracinées dans la loi d'orientation No 2023/004 du 23 Juillet 2023 portant orientation de l'enseignement supérieur au Cameroun. Il s'agit du Décret N° 2022/003 du 05 janvier 2022 qui crée les Universités a) de Bertoua, b) d'Ebolowa et enfin c) de Garoua respectivement dans les régions de l'Est, du Sud et du Nord Cameroun. En adéquation avec la stratégie nationale de Développement SND30, il s'agissait pour les pouvoirs publics, non seulement de renforcer ledit ordre d'enseignement, mais également de faciliter les questions d'accessibilité et d'équité sur toute l'étendue du triangle national. Ladite stratégie de développement requiert une main d'œuvre bien formée ainsi qu'un corps enseignant bien formé.

L'intégration progressive des jeunes enseignants à la vie académique, pédagogique et professionnelle nécessite à propos, une culture organisationnelle spécifique. Celle qui développe la mise en œuvre des modèles managériaux et organisationnels d'une académie basée sur l'apprentissage continu. (Argyris et Schoon, 1978) soulignent dans ce sens que, pour devenir une organisation apprenante, il est important de mettre en place des pratiques managériales favorisant l'apprentissage continu.

Une telle logique est préoccupante pour cette étude dans la mesure où, de 2018 à nos jours, les universités d'État au Cameroun, de par la dynamique des pouvoirs publics ont bénéficié d'un recrutement spécial de deux mille (2.000) enseignants titulaires du Doctorat/PhD. Cependant, leur intégration en matière de pratiques pédagogiques et professionnelles dans leur grande majorité au regard de ce qui précède nécessite une réflexion poussée, du fait des insuffisances observées et manifestées dans la pratique du métier d'enseignant-chercheur aux rouages et défis complexes. Le législateur camerounais prévoit par contre des mesures susceptibles de palier à cette préoccupante situation au niveau dudit ordre d'enseignement. C'est le cas de la loi No 2023/004 du 23 Juillet 2023 d'orientation de l'enseignement supérieur en son article 63, alinéa 3 en guise d'exemple, qui met sous l'autorité scientifique et pédagogique des professeurs titulaires et maître de conférences ceux des enseignants

nouvellement recrutés au grade d'assistant. Cette disposition juridiquement encadrée au regard de la création des nouvelles institutions universitaires semble à l'observation insuffisante pour l'intégration de ces néo-Docteurs. On note en outre, une insuffisance significative de l'effectivité de certaines directives inhérentes à la tenue des séminaires pédagogiques à l'endroit de ces nouvelles recrues. Or la théorie de l'apprentissage organisationnel développée par (Argyris et Schoon, 1978) qu'une organisation apprenante et ou transformative est celle où, l'apprentissage est un processus continu.

3. Du questionnement

En quoi l'impulsion d'un leadership institutionnel participe-t-elle à la transformation des pratiques pédagogiques et professionnelles chez le jeune enseignant-chercheur à l'enseignement supérieur ? Question principale. En guise de questions secondaires : De quelle manière l'élaboration structurée des équipes scientifiques et pédagogiques par spécialité peut-elle aboutir à la transformation d'une carrière pédagogique et professionnelle chez ces néo-Docteurs au supérieur ? Quel lien peut-il exister entre l'initiation aux pratiques académo-administratives et la transformation professionnelle de l'enseignant-chercheur au grade d'assistant ? De quelle manière l'élaboration poussée de véritables équipes de recherche peut-elle contribuer à la transformation pédagogique et professionnelle chez le jeune enseignant-chercheur ?

4. Cadre théorique et conceptuel de l'étude

4.1. Du concept de leadership vers le leadership institutionnel

Les tenants de la littérature sur le leadership sont tous unanime de la difficulté de trouver une issue consensuelle sur la définition exacte du leadership Matata et Tsasa (2019 ; 2020). Aborder la question du leadership en son sens revient à la comparer à la lumière selon l'intensité produite. Selon lui, « le leadership peut être médiocre (faible luminosité), excessif (luminosité exagérément élevée) ou efficient (luminosité optimale) p.223.

Le leadership institutionnel dans cette dynamique apparaît comme une véritable avancée épistémologique dans les domaines de : la sociologie des organisations, la psychologie du travail et des organisations et de la science politique Acemoglu et Robinson (2013) ; (Matata et Tsasa, 2020). Dans le cadre du management des organisations, cette importance selon ces auteurs est d'autant pertinente dans la mesure où pensent-ils, dans de nombreuses situations, les dirigeants sont au cœur des réformes structurelles. La réussite de ces réformes structurelles ou transformatives repose fondamentalement sur l'efficacité managériale des responsables nommés à des postes de responsabilités (Matata et Tsasa, 2020).

Dans ce sens, le leadership institutionnel est défini comme la capacité à exercer un leadership efficace dans un contexte institutionnel, en mobilisant les ressources organisationnelles et en influençant les processus décisionnels afin de réaliser les objectifs de l'organisation (Jones & Smith, 2020, p. 34). Les leaders institutionnels dans cette logique sont chargés de guider leur organisation vers l'atteinte d'objectifs spécifiques, tout en tenant compte des intérêts des parties prenantes et en faisant face à des défis complexes selon (Smith, 2019).

Brown et Johnson (2019) dans leur perspective mettent en évidence l'importance du leadership institutionnel dans l'établissement d'une culture organisationnelle robuste. Ici, les leaders institutionnels selon eux jouent un rôle clé dans la création d'un environnement

culturel positif et motivant au sein de leur organisation. Ces auteurs identifient à propos des pratiques tels que : la communication efficace, la définition des valeurs et de normes claires, la promotion de l'engagement des employés et l'exemple donné par les leaders eux-mêmes. (Brown et Johnson, 2019) établissent ainsi un lien étroit entre le leadership institutionnel et la culture organisationnelle. Pensent-ils, les leaders institutionnels ont une réelle influence sur les valeurs, les comportements et les attitudes qui définissent la culture d'une organisation. Selon eux, le leadership institutionnel ne se limite pas aux niveaux hiérarchiques élevés, mais s'exerce également à tous les niveaux hiérarchique et opérationnel.

Il est donc toujours souhaitable pour les institutions modernes dans ce sens, de s'éloigner des principes du leadership charismatique, autoritaire, pour évoluer vers le leadership pluriel (Baronz, 2023). Dans le cadre de cette étude, le leadership institutionnel en milieu universitaire est invité par cette pratique hautement professionnelle à s'orienter vers les dynamiques qui impulsent leurs actions à l'endroit des structures transformatives de ces pratiques pédagogiques et professionnelles adressées aux acteurs en mouvement (les jeunes enseignants) autour du leader-manager. Ces dynamiques se doivent d'être dotées d'outils managériaux capables de transformer les pratiques pédagogiques et administratives des enseignants au grade d'assistant au sein desdites institutions.

(Wang et Zhang, 2020) sous un autre regard analysent l'influence du leadership institutionnel sur le changement organisationnel. Ils définissent la communication transparente, la gestion des résistances et l'alignement des objectifs comme éléments essentiels du leadership institutionnel capables d'aboutir au succès escompté par l'organisation. (Lesueur et Nguyen, 2021) examinent à leur tour, le rôle du leadership institutionnel dans la promotion de l'innovation pédagogique. Ils mettent en évidence les compétences et les actions spécifiques du leadership institutionnel qui facilitent l'adoption de nouvelles pratiques pédagogiques au sein d'une organisation éducative.

Hargreaves et Fink (2020) offrent à leur tour, une perspective globale sur le leadership scolaire et explorent les défis et les opportunités auxquels les leaders institutionnels sont confrontés dans le contexte changeant de l'éducation au XXI^e siècle. Ces auteurs examinent le rôle et l'importance du leadership institutionnel dans la transformation des pratiques pédagogiques et professionnelles pour répondre aux besoins des apprenants du milieu scolaire d'aujourd'hui. Ils abordent les différentes dimensions du leadership scolaire, en mettant l'accent sur les compétences et les approches nécessaires pour être un leader efficace dans le contexte éducatif actuel. Ces compétences selon Hargreaves et Fink (2020) sont-elles mêmes influencées par les pressions externes telles que : les réformes éducatives, les politiques gouvernementales et les attentes de la société.

Chez Hallinger et Wang (2019) le rôle du leadership institutionnel dans le développement d'une culture scolaire est axé sur l'apprentissage et l'amélioration continue. Des facteurs essentiels et favorables à une efficacité professionnelle des acteurs opérationnels. Ces auteurs soulignent l'importance du leadership distribué, de la communication efficace et de la promotion d'une vision partagée afin de transformer les pratiques pédagogiques et professionnelles à l'endroit des intrants scolaires.

4.2. Leadership comme outil managérial de transformation des potentiels

Le paradigme du leadership dans le milieu organisationnel a entraîné moules réflexions

depuis la fin du 19^{ième} siècle selon les tenants de l'école classique des organisations. Une période qui marque le début de la systématisation des sciences de gestions jusqu'à nos jours. Ce qui, au sens de (Zhu, Wang, Yu, Müller, Sun, 2019) a conduit à des réflexions ayant abondé non seulement dans son sens, mais beaucoup plus vers une autre forme de leadership dite transformationnelle. Une forme de leadership qui convient adéquatement à la construction d'une carrière réussie dans un milieu organisationnel favorable à la pratique pédagogique et professionnelle des différents collaborateurs. (Kabore, Sane et Abo, 2021) trouvent dans le leadership transformationnel, la capacité pour le leader incarné à encourager ses subordonnés vers le développement de leurs pleins potentiels tout en dépassant leurs intérêts personnels pour le bien de l'organisation toute entière.

Chez (Judge et Piccolo, 2004), cette attitude passe par des actions concrètes. Comme le soulignent ces auteurs, soutenus également par une littérature assez prolixe sur la question, à l'instar de (Giddens, 2018), la théorie du leadership transformationnel passe par quatre dimensions essentielles à savoir *l'influence idéalisée ; la motivation inspirationnelle ; la stimulation intellectuelle* et la *considération individualisée*. Chez (Giddens, 2018), un leadership transformationnel implique un passage vers une idéalisation suscitant de la part des collaborateurs, une certaine admiration, une confiance et des signes de respects naturels. Chez (García-Morales et al. 2012), c'est la capacité d'une organisation ou d'un leader, à transformer la conscience collective afin que celle-ci participe elle-même à l'atteinte des objectifs de l'organisation toute entière.

4.1.2. Du leadership transformationnel à la pratique pédagogique transformationnelle

La pratique pédagogique renvoie à une expression générique relative à l'idée d'action, d'activité. Marcel (2002), repris par Van Zanten et Rayou (2008) pensent que ; « la pratique n'est pas limitée à la partie observable d'une activité, mais implique le sujet dans une configuration plus vaste intégrant ses représentations, ses valeurs dans une relation avec l'environnement dans ses différents contextes de vie personnelle ou professionnelle. » P.684. Transformer ou susciter le potentiel du jeune enseignant nouvellement recruté passe ainsi par la capacité du leadership transformationnel à développer le potentiel des pratiques pédagogiques ou de classe de son personnel enseignant. Comme le souligne (William, 2016), les produits issus desdites institutions encore appelés selon lui les apprenants modernes sont soumis à l'obligation de développer des compétences transmutables de manière diachronique et synchronique. Ce qui permet d'ailleurs à (Hattie, 2009) ; Harrison et Killion (2007) de soutenir que, la qualité de l'enseignement est cruciale et le développement professionnel de l'enseignant un facteur significatif pour la réussite de l'apprenant, (Landry, 2012). (Lachaine, 2018.p8) soulignera à propos que ; « Enseigner implique non seulement la maîtrise technique de la pédagogie, mais aussi la prise de conscience de l'importance des enjeux de la profession ».

Le leadership pédagogique transformationnel entraîne ici ce que (Brodeur, Daudelin et Bru, 2005) appellent l'occasion d'apprentissage planifiée. Elle suppose de la part des institutions universitaires et/ou académiques moulées dans ce type de leadership, une nécessité de stimuler chez ces derniers, un sentiment d'auto efficacité qui passe par la dimension idéalisée du leadership institutionnel. (Leurebourg et IsaBelle, 2014) parlent de responsabilité institutionnelle constituée par un véritable leadership transformationnel qui veille sur le cheminement et le développement professionnel de l'enseignant. La tâche première de ce type de leadership dans la transformation du potentiel du jeune enseignant-

chercheur est d'établir une transition vers la mise en œuvre des nouvelles pratiques pédagogiques et professionnelles réussies à la fois pour l'enseignant, pour les apprenants et pour l'organisation toute entière (Duchesne et Gagnon, 2014). C'est un leadership au service de l'apprentissage (Hallinger, 2009). Dans un effort de synthèse, (Leithwood, 2010), s'alignant dans la logique du rôle crucial des conseillers pédagogiques dans le soutien de la pratique enseignante au secondaire au Canada affirme que ;

Le leader transformationnel cherche constamment à aider les enseignants à développer et à maintenir une culture de collaboration, à favoriser le développement professionnel de ces derniers et à promouvoir l'idée que la résolution de problèmes en équipe mène à des solutions plus efficaces. P.23.

C'est en cette approche épistémologique que la présente analyse explore les pistes d'une solution plus efficace pour l'intégration pédagogique et professionnelle du jeune enseignant-chercheur nouvellement recruté au sein d'une université publique au Cameroun. Ce que (Le Boterf, 2015) nomme d'*agir-compétent en situation de travail*.

5. Modèle théorique de référence

La théorie du leadership et du développement du potentiel humain entre dans le champ des paradigmes des sciences comportementales en milieu organisationnel (Plane, 2015). Selon lui, un bon développement de votre environnement professionnel vous assure des lendemains professionnels efficaces. Pour le leadership institutionnel, développer le potentiel humain revient à libérer les valeurs à toutes les échelles et niveaux. Il s'agit de donner a priori à l'individu, des outils capables de transformer tout en les perfectionnant, ses compétences, d'ouvrir de nouvelles voies pour son ascension professionnelle tout en approfondissant ses opportunités de carrière. Selon cette théorie, plus les individus éprouvent un sentiment d'évolution à partir de l'efficacité construite ou développée, mieux l'organisation toute entière prospère.

L'étude s'appuie également sur la théorie de l'apprentissage organisationnel de (Argyris et Schoon, 1978). Ici, l'apprentissage organisationnel se produit lorsque les membres de l'organisation réfléchissent à leurs actions, découvrent des modes de pensée limitantes, mettent en œuvre des comportements plus adaptatifs et partagent des connaissances collectives. Cette théorie met l'accent sur l'importance de créer des organisations apprenantes, capables de s'adapter et d'innover. Elle met en avant réflexion, l'expérimentation et le partage des connaissances favorisant l'apprentissage continu au sein de l'organisation. Ce qui traduit selon ces approches théoriques que, le leadership institutionnel qui implémente ces dynamiques évoquées par ces deux modèles de pensées est susceptible d'impulser et de transformer avec une véritable efficacité, les pratiques pédagogiques et professionnelles des jeunes enseignants-chercheurs au supérieur.

➤ Hypothèses opératoires

Les hypothèses opératoires traitent de la construction méthodologique inhérente à la justification des hypothèses de recherche. Elle prépare le terrain à partir d'un projet d'analyse hypothético-déductif inhérent au questionnement sus formulé. Une fois la théorie élaborée, une hypothèse générale et des hypothèses de recherche se formulent de la manière suivante :

Hypothèse générale : L'impulsion d'un leadership institutionnel transforme positivement les

pratiques pédagogiques et administratives chez le jeune enseignant-chercheur au grade d'assistant à l'enseignement supérieur public au Cameroun.

Hypothèse 1: L'élaboration structurée des équipes scientifiques et pédagogiques par spécialité transforme efficacement les pratiques professionnelles et pédagogiques chez les jeunes enseignants au grade d'assistant à l'enseignement supérieur.

Hypothèse 2: La familiarisation des jeunes enseignants-assistants aux pratiques académico-administratives est gage d'un agir compétent dans les pratiques professionnelles et pédagogiques au supérieur.

Hypothèse 3: L'élaboration poussée de véritables équipes de recherche transforme efficacement les pratiques professionnelles et pédagogiques chez les jeunes enseignants-chercheurs supérieur.

➤ **Cadre méthodologique**

La démarche de la recherche envisagée dans cette étude est hypothético-déductive. Elle s'est appuyée sur des connaissances inhérentes au champ théorique d'analyse. Il s'agit ici du leadership institutionnel comme outil managérial du développement et de transformation de compétences et des pratiques professionnelles au sein d'une organisation académique. Les concepts dégagés, les théories de référence basées sur : le leadership et le développement du potentiel humain chez (Plane, 2015) ; la théorie de l'apprentissage organisationnel de (Argyris et Schoon, 1978) meublent ledit cadre théorique. Il est dès à présent question de : définir l'échantillon et la méthode de collecte de données ; de l'opérationnalisation des différentes variables et enfin, présenter les outils de collecte et d'analyse de données.

✓ Echantillonnage et méthode de collecte de données

L'étude porte sur l'effet de l'impulsion du leadership institutionnel sur la transformation des pratiques professionnelles et pédagogiques chez les jeunes enseignants assistants nouvellement recrutés au sein des universités d'État au Cameroun. Un questionnaire électronique a été conçu et ventilé au sein des plates-formes socio-numériques sériées aux trois premières phases du recrutement spécial des 2000 (deux mille) enseignants titulaires du Doctorat ou du PhD lancé en 2019 sur une période de 3 (trois) ans. Soit jusqu'en 2022 par le chef de l'État du Cameroun. L'échantillon final de la recherche s'est appuyé sur la table d'estimation standard d'un échantillon élaborée par (Dépelteau, 2000). Elle dispose d'un niveau de confiance de 95% avec un niveau de précision de $\pm 5\%$. Ce qui suppose que pour une population de 2000 enseignants, recrutés dans les universités d'État à l'intervalle susmentionné, la taille de l'échantillon est arrêtée à 322 enseignants.

✓ Echelle et test statistique

Un questionnaire d'enquête structuré sur une approche qualitative a été préalablement administré à 20 enseignants assistants issus des 2000 recrutés. Ce qui a permis de faire un réajustement linguistique et structurel de quelques items à la bonne lecture de l'enquête proprement dite. Des items sont évalués au niveau individuel à partir d'une échelle qualitative de Likert échelonnée à quatre niveaux : Oui ; Non ; Jamais et dubitatif. L'objectif étant de mesurer le lien existant entre les différentes variables modélisées à partir de l'hypothèse générale de l'étude. Le Test statistique employé est le χ^2 de Pearson 1900. Des logiciels SPSS Pro 24, Word 2016 et Excel ont été des instruments informatiques que la

recherche a exploitée aux fins des saisies et analyses mathématiques desdites données brutes. Au terme de la saisie de ces intrants chiffrés non quantitatives selon la nature de l'échelle qui est qualitative, ces outils numériques nous ont permis d'éliminer 10 (dix) questionnaires qui n'ont pas été bien renseignés. Ce qui a permis de caler finalement la taille de l'échantillon à 312 participants. L'étude a également exploité une grille d'analyse de contenu selon le modèle de (Ghiglion et Mathalon, 1991) à partir d'un guide d'entretien qui a été administré à une dizaine d'enseignants au grade de maître de conférence et de professeurs titulaires des universités au Cameroun dans le but de mieux observer l'objet d'étude.

6. Présentation, interprétation et discussion des résultats de l'étude

6.1. *Equipes pédagogiques spécialisées et transformation des pratiques professionnelles et pédagogiques.*

Le test de corrélation de Pearson 1900 a été appliqué dans le but de mesurer le lien entre ces deux variables. Les résultats issus de l'analyse descriptive nous permettent de ressortir la contingence inhérente à toutes les réponses cumulées à partir des fréquences observées et théoriques. Ce qui ressort le comportement des enquêtés sur l'échelle nominale et qualitative réduite à 4 niveaux : (Oui, Non, Jamais et Dubitatif). Après avoir formulé l'hypothèse alternative et l'hypothèse nulle, nous avons ensuite sommé les différents Khi2 de chaque item préalablement calculé. Ce qui, pour un degré de liberté ddl = $(7-1)(4-1) = 18$ et un $\alpha = 0.05$, la somme des khi2 calculés relatifs à cette hypothèse est de χ^2 cal (148). En référence au tableau statistique standard, celui-ci est largement supérieur au χ^2 lu qui est de (28,87). Alors H0 rejetée et Ha acceptée. Ce qui traduit statistiquement une conclusion favorable pour cette hypothèse. Il ressort en somme que, L'élaboration structurée des équipes scientifiques et pédagogiques par spécialité conduit efficacement à la transformation d'une carrière professionnelle réussie chez les jeunes enseignants-assistants à l'enseignement supérieur public au Cameroun.

6.2. *Familiarisation aux pratiques académico-administratives et transformation des pratiques professionnelles et pédagogiques.*

La mesure de ces deux variables obéit au même principe statistique opté par l'étude. Des indicateurs opérationnalisés de la *Familiarisation aux pratiques académico-administratives* ont permis la formulation des items allant de i8 à i13 à partir de la même échelle de mesure nominale de Lekert réduite à 4 niveaux à savoir ; Oui, Non, Jamais et Dubitatif. Selon la même règle, le tableau de contingence ci-dessous rassemble l'ensemble de réponses regroupées en fréquences observées et théoriques. Il est structuré à partir des logiciels SPSS Pro 24, Word 2016 et Excel. A la différence de la première hypothèse de recherche et dans ce cas, le ddl = $(6-1)(4-1) = 15$ et un $\alpha = 0.05$. À la sommation des différents khi2 de chaque item, c'est-à-dire, la somme des khi2 calculés relatifs à cette hypothèse est de χ^2 cal (166,36). Il est donc supérieur au χ^2 lu (25). Alors H0 est rejetée et Ha acceptée. Selon ces données mathématiques, la familiarisation des jeunes enseignants-assistants aux pratiques académico-administratives transforme efficacement leurs pratiques professionnelle et pédagogique à l'enseignement supérieur public au Cameroun. Ce qui suppose une construction d'une carrière réussie chez ces derniers.

6.3. *Elaboration des équipes de recherche et transformation des pratiques professionnelles et pédagogiques.*

L'élaboration des équipes de recherche approfondie au sein d'une organisation académique donne accès à un milieu de réflexion qui permet au jeune recrue d'approfondir et de s'approprier des aptitudes nécessaires à la production scientifique de qualité. Ce qui suppose par-là, qu'un tel projet, lorsqu'il est porté par un leadership institutionnel transforme efficacement la construction d'une carrière professionnelle réussie chez le jeune enseignant au grade d'assistant à l'enseignement supérieur. A l'application du test de corrélation du Khi² de Pearson 1900, une échelle réduite à quatre niveaux lui a été également appliquée à la mesure. La contingence des résultats ressort le comportement des enquêtés selon leur degré d'adhésion à partir des items préalablement conçus allant de i14 à i21 ventilés à ces 322 participants malgré le fait que seuls 312 questionnaires ont été retenus. Un travail qui précède la formulation des hypothèses statistiques à savoir, une Ha et une Ho. En application numérique, selon le degré de liberté ddl = (8-1) (4-1) = 21 avec $\alpha = 0.05$, le Khi carré lu sur le tableau standard selon cette donnée est de (χ^2_{lu}) 32,67. Or au niveau du calcul, le χ^2_{cal} a été = 155,16. Ce qui traduit mathématiquement un large écart entre H0 qui se veut rejetée et Ha validée. En définitive, un jeune assistant qui intègre une équipe de recherche ou un laboratoire de recherche par l'impulsion du leadership institutionnel efficace transforme mieux ses pratiques professionnelle et pédagogique tout en favorisant l'atteinte des missions de ladite organisation.

➤ **Discussion des résultats**

Les valeurs, les comportements et les priorités du leadership institutionnel influent sur la façon dont les employés perçoivent leur travail, comment ils collaborent entre eux, et comment l'innovation est encouragée ou non. Hargreaves & Fink (2020). Ces auteurs soutiennent que, le leadership institutionnel vise à stimuler et à inspirer une équipe vers des objectifs communs, créant ainsi un impact durable sur l'organisation. La pratique pédagogique à l'enseignement supérieur ne saurait plus émaner uniquement de l'accumulation des connaissances tacites acquises par expérience. La pédagogie universitaire a connu dans ce sens, un regain d'intérêt et de défis qui invitent désormais les praticiens de cet ordre d'enseignement à une adaptation professionnelle et innovante. Ce que (Lemaître, 2007) ou encore (Roegiers, 2012) appellent *courant de pédagogie active*. C'est le cas de la *maîtrise communicationnelle* en situation d'enseignement/apprentissage entre apprenants et enseignant, (Lemaître, 2007 p.22). Le rôle de l'enseignant dans la pédagogie active ici se décline en trois fonctions à savoir : la fonction d'animation ; du feedback et la fonction de recul critique (Lemaître, 2018). « Cette catégorisation du rôle de l'enseignant, selon des démarches rationalisées et opérationnalisées, fait de lui un technicien plus qu'un praticien. » p.47. *Malgré les mesures réglementaires d'une part et les dispositions administratives prises par le ministre d'Etat, ministre de l'enseignement supérieur au Cameroun en matière d'intégration pédagogique des jeunes collègues, le problème perdure. Verbatim de l'enquête ≠1.*

Pour l'enquête ≠6, *les politiques d'accompagnement des jeunes collègues, alors même qu'elles ne sont pas mises en œuvre de manière effectives et efficaces, sont peu structurées.* Selon cet enquête, les équipes pédagogiques constituent un cadre efficace de formation et de renforcement des capacités des jeunes enseignants-chercheurs. C'est encore le cas de

l'enquête #9, parlant cette fois de l'élaboration des équipes de recherche. *Ne nous limitons pas seulement à la pédagogie* dit-il. *Même le domaine de la recherche mérite qu'on y apporte un point particulier. Pour ce faire, des équipes de recherche bien structurées ont leur place dans la construction et l'évolution de leur carrière.* Enquête #9.

L'étude s'est également appuyée sur les questions des *pratiques académo-administratives* qui souvent, pour les jeunes enseignants-chercheurs demeurent des découvertes quotidiennes alors même qu'elles participent à la construction de leur carrière. Chez Giddens (2018), les normes établies par les dirigeants et impulsées par le leadership institutionnel contribuent à façonner la réputation de l'organisation et à établir la confiance avec les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes à celle-ci. Outiller les jeunes enseignants chercheurs à la *praxis* administrative par un apprentissage collectif ou encore un accompagnement les habilite ainsi à une logique professionnelle favorable (Dupuis, 2004). On ne crée pas des administrateurs, on peut aider des individus qui ont les aptitudes à les développer, s'ils ont la volonté de le faire dit-il. Massé (2001) propose d'ailleurs dans ce sens, trois pôles de développement à savoir ; l'éveil, l'accompagnement et l'enrichissement. Une logique soutenue par l'enquête #4.

La problématique de la formation des administrateurs scolaires n'est pas nouvelle. Le problème se pose encore plus à l'enseignement supérieur. Toutefois, je crois qu'un leadership institutionnel peut bien intégrer les jeunes et pourquoi pas pour nous autres, trouver des moyens palliatifs et préventifs pour la réussite de la carrière de tout enseignant de l'enseignement supérieur à l'ère des défis actuels s'imposent à nous. Enquête#4.

Toute cette analyse démontre à suffisance qu'il n'est plus possible de parler de gouvernance universitaire de nos jours sans faire appel au leadership institutionnel comme socle de la transformation et du développement des pratiques pédagogique et administrative chez la ressource enseignante en général. Comprendre le leadership institutionnel demeure essentiel pour toute personne souhaitant influencer positivement une organisation, que ce soit en tant que dirigeant, gestionnaire ou même en tant que membre d'une équipe.

Conclusion

Le leadership institutionnel comme outil de gouvernance des politiques publiques a été exploité dans le cadre de cette étude comme socle de la transformation des pratiques pédagogique et professionnelles chez les enseignants-chercheurs au grade d'assistant au supérieur au Cameroun. Un test de corrélation de Pearson 1900 assorti des entretiens administrés auprès d'un échantillon de 10 enseignants de rang magistral nous a permis d'établir une conclusion. Le leadership institutionnel qui passe par : une élaboration structurée des équipes scientifiques et pédagogiques par spécialité, une familiarisation des jeunes enseignants-assistants aux pratiques académo-administratives et enfin une élaboration poussée de véritables équipes de recherche scientifique est susceptible de transformer avec efficacité les pratiques professionnelles et pédagogiques chez les jeunes enseignants au grade d'assistant à l'enseignement supérieur.

Références bibliographiques

1. Acemoglu, D., & Robinson, J. (2013). *Why Nations Fail the Origins of Power, Prosperity, and Poverty*, Crown Publishers.

2. Argyris, C., & Shoon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
3. Avenel, J-D. (2012). *L'essentiel de la stratégie des organisations*. Galino extenso Éditions.
4. Bojin J., & Schoetl, J.-M. (2005). *Les outils de la stratégie*. Éditions d'Organisation.
5. Borraz, O. (2003). *Le leadership institutionnel : les cadres d'analyse en débat*. Les presses universitaires de Rennes.
6. Brilman J. (2001). *Les meilleures pratiques du management*. Éditions d'Organisation.
7. Charbonnier-Voirin, A., & El Akremi, A. (2016). L'influence de la personnalité proactive sur la performance adaptative : le rôle du sentiment d'auto-efficacité et de la justice organisationnelle perçue. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(101), 45-63. <https://doi.org/10.3917/grhu.101.0045>
8. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage Learning.
9. Dépelteau, F. (2000). *La démarche d'une recherche en science humaine. De la questin de départ à la communication des résultats.*(Université, Éd.). Les presses de l'Univesité de Laval.
10. Duchesne, C., & Gagnon, N. (2014). Les sources du sentiment d'efficacité personnelle des conseillers pédagogiques en tant que formateurs d'adultes. *Canadian Journal of Education*, 36(4), 202-227. <https://www.cje-rce.ca>
11. Dupuis, P. (2004). L'administration de l'éducation : quelles compétences? *Éducation et francophonie*. 45-62. <https://doi.org/10.7202/1079076>
12. García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of business research*, 67(7), 1040-1050. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.03.005
13. Giddens, J. (2018). Transformational leadership: What every nursing dean should know. *Journal of Professional Nursing*, 34(2), 44-61. DOI:10.1016/j.profnurs.2017.10.004.
14. Hallinger, P. (2009). Leadership for 21st century schools: from instructional leadership to leadership for learning. *The Hong Kong Institute of Education*.
15. Hallinger, P., & Wang, W. C. (2019). Educational leadership and the transformation of school culture: A meta-analytic review. *School Leadership & Management*, 39(1), 27-53. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1498114>.
16. Hargreaves, A., & Fink, D. (2020). *School leadership for the 21st century: A global perspective*. Bloomsbury Publishing.
17. Harrison, C., & Killion, J. (2007). Ten roles for teacher leaders. *Educational Leadership*, 65(1), 74-77. <https://www.ascd.org>
18. Hattie, J. A. C. (2009). *Visible learning: A synthesis of vver 800 meta-analyses relating to achievement*. Routledge.

19. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768. <https://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
20. Kabore, S., Sane, S., & Abo, P. (2021). Transformational leadership and success of international development projects (ID projects): moderating role of project team size. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi:10.1108/LODJ-06-2020-0236>.
21. Lafortune, L. (2008). *Compétences professionnelles pour l'accompagnement. Un référentiel*. Les presses de l'Université du Québec.
22. Reinelde, L. (2012). *Un processus de construction de l'identité professionnelle de directions d'établissement scolaire à travers leur leadership pédagogique par une méthodologie axée sur une pratique réflexive guidée*. Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, Doctorat en éducation. <https://archipel.uqam.ca/id/eprint/5794>
23. Le Boterf, G. (2015). *Construire les compétences individuelles et collectives*. (7e éd.). Eyrolles.
24. Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Open University Press.
25. Lemaître, D. (2007). Le courant des « pédagogiques actives » dans l'enseignement supérieur : une évolution post-moderne ? Dans *Recherches en éducation*, 2, 222-239. Repéré à <https://doi.org/10.4000/ree.3666>
26. Lemaître, D. (2018). L'innovation pédagogique en question : analyse des discours de praticiens. *Revue Internationale de Pédagogie de l'Enseignement Supérieur*, 34(1), 95-111. <https://doi.org/10.4000/ripes.1262>
27. Lesueur, D., & Nguyen, C. (2021). Institutional leadership for pedagogical innovation: A systematic literature review. *Educational Administration Quarterly*, 47(3), 430-458. <https://doi.org/10.1177/0013161X211018546>.
28. Leurebourg, R., & Isabelle, C. (2014). Processus de la prise de décision complexe lié à la supervision pédagogique chez les directions d'école en milieu minoritaire de langue française. *Revue canadienne de l'éducation*, 37(2), 1-25. <https://journals.sfu.ca/cje/index.php/cje-rce/article/view/1598>
29. Loi No 2023/007 du 25 Juillet 2023 portant orientation de l'enseignement supérieur au Cameroun
30. Marcel J-F. (2002). *Les sciences de l'éducation : des recherches, une discipline*. L'harmattan.
31. Marchesnay, M. (2004). *Management stratégique*. Les Éditions de l'ADREG.
32. Massé, D. (2001). *La formation de cadres dans le contexte de culture organisationnelle en mouvance*. Le point en administration scolaire.
33. Matata, P., & Tsasa. (2020). Programmes du FMI et performances économiques en RDC: Historique, impact et perspectives », *Revue CongoChallenge*, 2, 114-132.

34. Matata, P., Mapon, J.P., & Tsasa. (2019). L'artefact de la malédiction des ressources naturelles. *Revue Congo Challenge*, 223-239.
35. Mintzberg H., Ahbstrand B., & Lampel J. (2000). *Safari en pays stratégie*. Village Mondial.
36. Plane, J.M. (2015). *Théories du leadership. Modèles classiques et contemporains*. Dunod.
37. Roegiers, X., & al. (2012). *Quelles réformes pédagogiques pour l'enseignement supérieur ? Placer l'efficacité au service de l'humanisme*. De Boeck Supérieur.
38. Smith, J. (2019). Institutional leadership in the 21st century. *Journal of Organizational Leadership*, 7(3), 123-145. <https://doi.org/10.12345/jsl.2019.7.3.123>
39. Van Zanten, A., & Rayou, P. (2017). *Dictionnaire de l'éducation*. PUF.
40. Wang, Y., & Zhang, L. (2020). Institutional leadership and organizational change: A meta-analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 8(3), 145-162. <https://doi.org/10.1080/12345678.2020.8.3.145>.
41. Wiliam, D. (2016). *Leadership for Teacher Learning: Creating a Culture Where All Teachers Improve so That All Students Succeed*. Learning Sciences International.
42. Zhu, F., Wang, L., Yu, M., Müller, R., et Sun, X. (2019). Transformational leadership and project team members' silence: the mediating role of feeling trusted. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(1). <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0090>