

Coopération inter-organisationnelle et performance au travail dans les universités du Bénin

Inter-organisational cooperation and work performance in Benin universities

Hervé Raoul COUTHON, (Doctorant en Sciences de Gestion)
Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)
Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

Cossi Emmanuel HOUNKOU, (Professeur titulaire)
Directeur de l'Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion,
Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)
Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

Adresse de correspondance :	Université d'Abomey-Calavi (Bénin) Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO) (00229) 97 68 98 77 labo@larpedo.org
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	COUTHON, H. R., & HOUNKOU, C. E. Inter-organisational cooperation and work performance in Benin universities. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(5), 24–42.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 14/03/2025

Accepted: 26/04/ 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 05 (2025)

Coopération inter-organisationnelle et performance au travail dans les universités du Bénin

Résumé

Cette recherche tente d'apprécier l'effet de la coopération interuniversitaire sur la performance des services universitaires, en adoptant une approche méthodologique mixte, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. Sur le plan qualitatif, vingt (20) entretiens ont été menés auprès de responsables universitaires, en utilisant la méthode de seuil de saturation sémantique pour garantir la richesse et la profondeur des données recueillies. Quantitativement, les données ont été collectées auprès d'un échantillon de 185 agents issus des quatre universités du Bénin, sur une population mère de 915 personnes impliquées dans les coopérations universitaires. Les résultats montrent que les stratégies d'appui financier et matériel des partenaires ont une influence positive significative sur la performance des services de coopération interuniversitaire. En effet, plus ces services bénéficient d'un soutien stratégique, plus la probabilité de performance des agents augmente, atteignant un taux de 4,16 %. Par ailleurs, l'étude révèle que plusieurs styles de management sont utilisés par les supérieurs hiérarchiques, avec une prédominance du style de management directif, qui semble influencer négativement la performance des agents. Ces résultats soulignent l'importance d'une gestion adaptée et d'un soutien adéquat pour optimiser les retombées de la coopération interuniversitaire. En somme, cette recherche contribue à une meilleure compréhension des dynamiques organisationnelles et managériales au sein des universités, tout en ouvrant des pistes de réflexion pour améliorer l'efficacité des partenariats interuniversitaires. Elle met en lumière l'importance des appuis financiers et matériels, ainsi que la nécessité d'adopter des styles de management participatifs pour renforcer la performance des services impliqués.

Mots-clés : Coopération inter-organisationnelle, performance des services, universités, Appuis financiers et matériels, Bénin

Classification JEL : M12

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract

This research attempts to assess the effect of inter-university cooperation on the performance of university services, by adopting a mixed methodological approach, combining quantitative and qualitative methods. Qualitatively, twenty (20) interviews were conducted with university managers, using the semantic saturation threshold method to ensure the richness and depth of the data collected. Quantitatively, data was collected from a sample of 185 staff from Benin's four universities, out of a parent population of 915 people involved in university cooperation. The results show that partners' financial and material support strategies have a significant positive influence on the performance of inter-university cooperation services. In fact, the more these services benefit from strategic support, the greater the likelihood that their staff will perform well, reaching a rate of 4.16%. The study also revealed that several management styles are used by line managers, with a predominance of the directive management style, which seems to have a negative impact on staff performance. These results highlight the importance of appropriate management and adequate support to optimise the benefits of inter-university cooperation. In short, this research contributes to a better understanding of organisational and managerial dynamics within universities, while opening up avenues of reflection for improving the effectiveness of inter-university partnerships. It highlights the importance of financial and material support, as well as the need to adopt participatory management styles to enhance the performance of the departments involved.

Keywords: Inter-organisational cooperation, service performance, universities, Financial and material support, Benin

JEL Classification : M12

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Les organisations publiques comme privées, sont très amplement concernées par les inconstances et incertitudes de leurs environnements. Le rythme de production des innovations incrémentales ou radicales, s'est profusément accéléré cette dernière décennie (Suire, Berthinier-Poncet & Fabbri, 2018). Les organisations universitaires rencontrent des difficultés de gestion et font recours à une coopération pour se performer. Comme l'ont souligné certains auteurs, l'incertitude peut être aussi source d'opportunités et le défi organisationnel revient à savoir comprendre et tirer parti d'environnements incertains (Silberzahn, 2017). Les recherches ont montré l'importance d'étudier les caractéristiques d'une relation inter-organisationnelle. La question d'une relation inter-organisationnelle entre les universités devient prépondérante. Le système béninois d'enseignement supérieur, mis en place après l'accession à l'indépendance dans le but de répondre au double impératif de gestion du nouvel État et des perspectives du développement, est soumis au cours de son histoire à l'influence de nombreux facteurs externes. Créée en 1970 à partir de la coopération voire de la scission de l'Institut d'Enseignement Supérieur du Bénin (IESB) qui avait la compétence sur le Bénin et le Togo, l'Université du Dahomey est devenue l'Université Nationale du Bénin puis l'Université d'Abomey-Calavi à la suite de la création de l'Université de Parakou (Rapports d'activités, MESRS, Achives, 2022). La coopération nationale et internationale a été conçue par les responsables de l'université et les autorités dirigeantes de l'État comme le moyen d'optimiser l'utilisation des ressources et d'améliorer les services rendus par l'institution universitaire au développement économique et social par l'affermissement des compétences des étudiants, du potentiel de recherche des facultés et écoles, et des prestations en formation. Ainsi, les réformes de 1990 jettent les bases d'une transformation du paysage universitaire et participent à la redéfinition de la place de l'université dans l'espace public. Outre les franchises universitaires et l'accroissement de l'autonomie de gestion ainsi que l'affirmation de la professionnalisation, les réformes consistent à une ouverture de l'espace en autorisant l'existence d'institutions privées et la création de plusieurs nouvelles universités publiques. Elles recommandent également l'ouverture de l'université sur son environnement local, national et international, à travers des partenariats appelés la coopération interuniversitaire.

La vision de la coopération universitaire pour le développement est façonnée par les organisations internationales comme l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques, la Banque Mondiale, l'Union Européenne, l'Institut de Recherche pour le Développement, la Coopération Allemande, la Coopération Japonaise, la Coopération Belge, la Coopération Néerlandais, la Coopération Chinoise, etc. En effet, l'on observe, l'évolution d'un modèle de développement fondé sur des approches « paternalistes » à un modèle « intégré » basé sur un nouveau partenariat orienté vers la lutte contre la pauvreté et le renforcement des ressources humaines (Wolfensohn, 1999). Autant de perspectives qui suscitent logiquement un fort besoin de coopération qui constitue d'ailleurs un enjeu majeur des relations internationales (Smouts et al. 2006, p.78) autour duquel se mobilisent les divers acteurs de l'enseignement supérieur, tant publics que privés.

Les partenaires universitaires qui sont entre autres la coopération chinoise, allemande, française, belge, néerlandaise, agence universitaire de la francophonie, financent les activités des universités et ses institutions scientifiques flamandes et francophones dans le domaine de la coopération au développement. Le financement par le gouvernement fédéral belge représente ainsi plus de deux milliards des ressources allouées à la coopération universitaire du Bénin (CIUF, 2008). L'accompagnement de diverses sortes de la coopération interuniversitaire influence les agents et les structures des partenaires impliquées dans la coopération universitaire. Cela révèle les caractéristiques et les limites de la coopération fondée sur les contacts personnels ainsi que ses actions. Le réseau des organisations de coopération

universitaire joue un rôle de premier plan dans le fonctionnement des universités. La prise de décision dans l'organisation universitaire est réalisée à travers des mécanismes de négociation et de marchandage autour d'une question centrale : l'allocation de ressources limitées entre les différentes composantes (Mignot- Gérard et Musselin, 2002). Le caractère politique des organisations universitaires fut corroboré récemment par une série d'observations empiriques. Au sein des universités, l'évaluation est un outil qui permet d'apprécier le niveau de réalisation d'un objectif et de déterminer les actions à réaliser par la suite. Il importe de remarquer que si l'évaluation est un outil précieux pour l'amélioration des performances d'une organisation, elle ne constitue pas pour autant une panacée. Certaines pratiques d'évaluation, et plus largement de gestion peuvent également s'avérer nuisibles à l'action organisationnelle. Il s'agit dès lors d'éviter que l'évaluation par sa simple conduite ou par l'usage qui est fait de ses résultats ait pour conséquence d'impacter négativement les autres éléments qui participent à la réalisation des performances (Llgen et Pulakos, 1999). C'est notamment le cas des hommes, présents au sein des universités, dont les actions et les engagements individuels restent les principaux déterminants de l'évolution et du succès de cette dernière.

De la même façon, l'acte même de pilotage et de mesure de la performance peut avoir des effets secondaires susceptibles d'entraver la performance globale de l'organisation (Wheelen et Hunger, 2012). La performance est une notion polysémique, rarement définie et fondamentalement évolutive, car elle dépend des représentations, des intérêts et du subjectif des acteurs (Bourguignon, 1995). Elle était inévitablement liée aux valeurs des acteurs qui la mesurent, ce concept ne peut avoir de signification en soi, il ne peut en avoir que pour ceux et celles qui y réfèrent dans leurs rapports avec les organisations (Morin et al. (1996) cité par Lahlali, 2001). Pour Morin et al. (1994), la performance des organisations compte quatre dimensions principales : sociale, économique, politique et la quatrième dimension est de nature systémique. Elle est relative à la pérennité de l'organisation qui est elle-même déterminée par la qualité de sa production, sa compétitivité ou sa rentabilité financière.

Les acteurs de l'enseignement supérieur public ont développé un réseau de coopération avec l'État béninois, institutions internationales et autres, qui exportent des services éducatifs, et à l'amélioration de la performance organisationnelle des universités du Bénin. Dans ce contexte de sinistrose et de soutiens des actions, il reste à savoir si les stratégies d'appuis contribuent à la performance des services de la coopération des universités. La démonstration d'un contrôle exercé par le CIUF de Belgique sur la coopération universitaire dénote de la qualité des services offerts par les structures impliquées dans la coopération et s'inscrit dans un contexte de lutte pour le management organisationnel des universités en considération les multiples ressources qu'elles génèrent. Ces préoccupations nous amènent à poser la question de savoir : Quelle est l'effet de la coopération interuniversitaire sur la performance des services dans les universités du Bénin ? Ainsi, l'objectif de ce papier est d'apprécier l'effet de la coopération interuniversitaire sur la performance des services au sein des universités du Bénin.

C'est dans ce sens que le développement de cet article est consacré à une revue de littérature et hypothèses de la recherche suivies du modèle de la recherche, de la méthodologie adoptée, les résultats de la recherche et discussions et pour finir par une conclusion.

2. Revue de littérature

La revue de littérature a mis en évidence les spécificités du management universitaire, les tensions entre centralisation et décentralisation, ainsi que les défis liés à la performance et à la coopération interuniversitaire. Ces éléments contextuels et théoriques constituent le fondement du développement des hypothèses de recherche. En effet, les paradoxes organisationnels, les stratégies d'appui et les modes de gouvernance influencent directement la performance des services universitaires et le succès des initiatives de coopération.

2.1. Approche de management universitaire

Les universités sont appelées à assurer la transmission des connaissances et des compétences nécessaires à la compréhension et à la mise en œuvre du projet de durabilité. Une tendance récente observable dans un grand nombre de pays est celle du renforcement du droit des universités et de la libéralisation des paysages de la recherche et de l'enseignement supérieur. L'objectif sous-jacent est d'encourager les établissements à maximiser leurs performances à travers, notamment, la rationalisation de leurs activités. Cette évolution a néanmoins été à l'origine d'une transformation des formes de l'organisation universitaire dans des directions qui n'étaient pas nécessairement celles que les acteurs avaient anticipé (Mignot-Gérard et Musselin, 2002 ; Krücken, 2003 ; Musselin, 2006). La complexité de l'université est relative à l'hétérogénéité de ses structures organisationnelles, au degré élevé de spécialisation que requiert la réalisation de ses activités et, consécutivement, à l'importante disponibilité conférée aux composantes pour l'orientation de leur travail.

Dans ce cadre, l'université apparaît comme une organisation atomisée et difficilement gouvernable. Cette situation favorise l'émergence de paradoxes au sein de l'organisation. Ceux-ci exigent de l'université qu'elle réponde simultanément à des objectifs a priori contradictoires. Ainsi, elle doit satisfaire à un impératif d'efficacité organisationnelle à travers la centralisation du pouvoir de décision tout en maintenant un certain niveau de décentralisation dans sa gouvernance (Giordano, 2003 ; Talbot, 2003). Cette répartition du pouvoir est importante, car les universitaires demeurent les personnes les seules mais également les plus à même de prendre des décisions appropriées au regard de leur travail.

Compte tenu de ces spécificités, les déterminants de l'évolution effective de l'organisation universitaire sont divers et potentiellement conflictuels. Les réformes récentes en matière d'autonomisation et de libéralisation, loin de conduire aux effets escomptés, tendent à accroître les polarités paradoxales présentes au sein des universités. Si celles-ci sont exacerbées au-delà d'un certain seuil, elles risquent de se transformer en dilemmes. Dans ce cas, des choix déterminants doivent être réalisés quant au type d'organisation universitaire que la société souhaite voir s'imposer. Le rôle de l'université est de produire une recherche de qualité et d'entretenir d'étroites relations avec les acteurs extérieurs en vue de promouvoir l'application de ses découvertes.

2.2. Stratégies d'appuis de la coopération et performance des services

L'institution universitaire est un objet normatif. Elle dispose d'une fonction et d'un rôle spécifique dans les pays. Globalement, il s'agit pour cette institution de répondre à sa vocation, autrement dit de réaliser des missions. Ces dernières lui sont assignées par la société à laquelle l'université fait partie intégrante qui, en retour, lui donne les moyens d'exister.

La prise en compte de l'université au moyen des outils de la science économique peut être réalisée à travers les perspectives de l'institution et de l'organisation. Cette double dimension fut plusieurs fois soulignée au sein de travaux portant sur l'analyse et la conceptualisation théorique de diverses entités sociales. Selon Rojot (1997), l'organisation, à l'inverse, est une construction consciente et rationnelle. Il s'agit d'un instrument technique dont la finalité est de mobiliser et coordonner des énergies humaines en vue d'atteindre des objectifs établis. Dans ce cadre, l'organisation est un outil « jetable » destiné à l'accomplissement d'une tâche. Elle est aisément adaptable si elle s'avère inappropriée. Ce trait la distingue fortement de l'institution dont les structures sont ancrées dans son environnement social. Si cette assise extérieure lui procure une grande stabilité, l'institution s'avère beaucoup moins flexible que l'organisation. De la même façon, Coriat et Weinstein soulignent l'intérêt conceptuel de la distinction entre l'institution et l'organisation dans l'état des lieux en dressant des nouvelles théories de l'entreprise. Selon ces auteurs, l'organisation porte sur l'ensemble des éléments relatifs « à la

prise en compte de la pluralité des agents qui composent l'entreprise, et aux problèmes de coordination et de mise en compatibilité des comportements individuels ».

L'institution, pour sa part, tient également compte de ces facteurs mais les dépasse pour intégrer les « dimensions sociales (comme expression du système (...)) dans laquelle elle est insérée et qui pose des limites à son activité) et la recherche d'une mise en perspective historique des formes organisationnelles dont elle est le siège et qui connaissent au cours du temps un processus d'évolution et de métamorphoses » (Coriat et Weinstein, 1995). Appliquées à l'université, ces perspectives constituent les deux volets d'une seule et même réalité. La lecture de l'université en tant qu'institution diffère cependant de sa conception comme organisation. L'institution universitaire, fait référence à l'ensemble des éléments caractéristiques de l'université en tant qu'institution. Ces derniers sont relatifs à son rôle, sa vocation et sa légitimité dans la société. Ce sont ces dimensions qui confèrent à l'université le statut de forme sociale institutionnalisée. Ainsi, la caractérisation de l'université en tant qu'institution sociétale a trait à la question du « pourquoi l'université ? ». Elle se rapporte à l'essence de l'établissement, sa raison d'être. Corrélativement, elle détermine la conception de l'université au sein des représentations sociales collectives. Elle résulte de l'application concrète de la réalité institutionnelle dans les formes tangibles de l'université. L'organisation universitaire porte donc sur les modalités pratiques et effectives de mise en fonctionnement de l'université. Elle correspond aux structures organisationnelles implémentées selon la rationalité des acteurs dans l'objectif d'accomplir effectivement sa vocation.

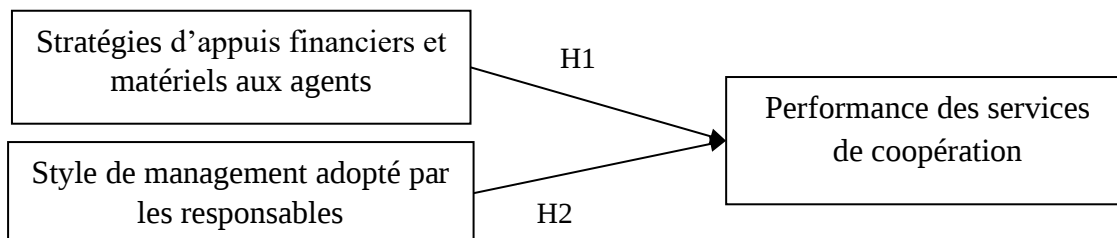
Selon Smouts et al (2006), il y a plusieurs perspectives qui suscitent logiquement un fort besoin de coopération. Ce besoin constitue d'ailleurs un enjeu majeur des relations internationales autour duquel se mobiliseront les divers acteurs de l'enseignement supérieur, en particulier les agents des services de la coopération interuniversitaire.. Son but est d'aider les universités partenaires par des appuis tant matériels que financiers, car ensemble, on est plus fort. Cette coopération offre aux enseignants et doctorants de meilleures synergies pour leurs recherches et des perspectives de mobilité et de carrière valorisantes (Unesco, 1999). De ce fait, les stratégies d'aides doivent être mieux pensées par les acteurs de la coopération interuniversitaire. Sur cette base, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : les stratégies d'appuis financiers et matériels aux agents influencent positivement la performance des services de la coopération interuniversitaire.

H2 : le style de management adopté par les responsables des universités influence négativement la performance des agents impliqués dans la coopération universitaire.

Alors ce lien observable dans notre cas typique est traduit par notre modèle de recherche suit.

Figure 1 : modèle théorique de recherche



Source : élaborée par nous-mêmes à partir de la littérature, 2023

3. Méthodologie de recherche

Nous adoptons une approche mixte, combinant des données primaires et secondaires, pour vérifier l'ensemble de nos hypothèses de recherche.

3.1. Caractéristiques de l'échantillon et méthodes de collecte des données

Nous adoptons une approche mixte, une approche issue de données primaires et secondaires

pour notre modèle pour vérifier l'ensemble de nos hypothèses de recherche. La collecte des données se fait sur une population mère de 915 personnes qui représentent le nombre total des agents impliqués dans les coopérations universitaires du Bénin. Cette population mère est constituée des agents administratifs et les enseignants qui sont à des postes administratifs. Au regard des limites que l'on note dans l'étude des populations exhaustives, nous nous restreignons à l'utilisation d'un échantillon représentatif de la population d'étude. Ainsi, nous avons choisi le quart de la population mère soit 228 agents dans la logique d'obtenir un nombre important de réponses. Les questionnaires ont été administrés à ces 228 agents par mail et main à main. Après le dépouillement, nous avons récupéré au total 185 questionnaires exploitables soit un taux de 80,78 %. Ce questionnaire comporte deux parties : une partie présentant les caractéristiques du répondant et une seconde partie portant sur quinze items. Dix questions expliquent la première variable indépendante qui concerne les stratégies d'appuis alors que deux questions expliquent la seconde variable indépendante qui est le style de management. La combinaison de ces deux variables a un effet sur la performance des services qui représente la variable dépendante.

Nous avons fait des interviews à l'endroit de certains chefs d'établissement et de l'équipe rectorale. Vingt (20) responsables sont interviewés par la méthode de seuil de saturation sémantique. Les personnes que nous avons interviewées se sont exprimées pendant vingt-cinq à trente minutes en moyenne. Les entretiens ont été conduits de manière individuelle et semi-directive sur la base des guides d'entretien composés de différentes thématiques. Nous montrons ainsi que nous écoutons en répondant par « oui », « d'accord », « je vois ». Les entretiens ont aussi permis de compléter ou de valider des données recueillies au niveau des différents acteurs interrogés. Il a permis d'analyser, d'interpréter les données recueillies. Enfin, la recherche documentaire oriente vers une fouille systématique de tout ce qui est relatif au domaine des activités de recherche scientifique. Les rapports d'activités et les points de financement ou états financiers pris aux Rectorats ont, en outre constitué la documentation.

3.2. Outils de traitement et d'analyse des données quantitatives

Les données quantitatives ont été collectées à l'aide de questionnaires structurés administrés auprès de 228 agents, dont 185 réponses ont été exploitées. Après un codage préalable, les réponses ont été analysées à l'aide du logiciel statistique SPSS version 21. Cette étape a permis de produire des statistiques descriptives telles que les fréquences, pourcentages et moyennes, afin de dégager les tendances générales des variables étudiées. Au-delà de cette première lecture, une analyse statistique plus approfondie a été conduite pour explorer les relations entre les variables explicatives (stratégies d'appui et styles de management) et la variable dépendante (performance des services). Cette dernière, traitée comme une variable binaire, a été analysée à l'aide d'un modèle de régression logistique. L'usage de ce modèle est motivé par la nature des données ainsi que par la diversité (qualitative et quantitative) des variables indépendantes.

L'analyse vise ainsi à évaluer l'influence significative des différentes stratégies managériales sur la performance dans le cadre de la coopération universitaire. L'interprétation des résultats, basée notamment sur le calcul des odds ratios, permet d'apprécier le poids relatif de chaque facteur. Cette approche statistique, combinée à l'analyse qualitative, offre une compréhension complète des dynamiques de performance observées.

3.3. Étude qualitative

Dans le but de compléter l'analyse quantitative et de mieux comprendre les dynamiques sous-jacentes à la coopération interuniversitaire, une étude qualitative a été menée. Celle-ci repose sur des entretiens approfondis permettant de recueillir des données riches et contextualisées auprès d'acteurs clés du système universitaire.

3.3.1. Déroulement des entretiens

En complément de l'approche quantitative, une étude qualitative a été conduite auprès de vingt (20) responsables académiques, parmi lesquels figuraient des chefs d'établissement et des membres des équipes rectorales. La sélection des participants a été réalisée selon la méthode du seuil de saturation sémantique, dans le but d'assurer une diversité suffisante de points de vue et de garantir la richesse des données discursives recueillies. Les entretiens ont été menés de façon individuelle et semi-directive, avec une durée moyenne de vingt-cinq à trente minutes.

Le guide d'entretien s'articulait autour de plusieurs grandes thématiques : la perception de la performance dans le cadre des coopérations universitaires, les formes d'appui institutionnel mobilisées, les styles de management en vigueur dans les établissements, ainsi que les leviers ou obstacles rencontrés dans l'atteinte des objectifs de coopération. Une posture d'écoute active a été adoptée tout au long des échanges, ponctuée de relances telles que « je vois », « d'accord » ou « pouvez-vous préciser ? ». Ces entretiens ont ainsi permis de compléter les résultats quantitatifs par des apports contextuels qualitatifs, favorisant une meilleure compréhension des logiques d'appropriation et d'adaptation organisationnelle.

Un tableau récapitulatif des personnes interrogées, précisant leur code d'anonymat, leur fonction, leur ancienneté et la durée de l'entretien, est présenté en annexe, conformément aux standards méthodologiques en recherche qualitative.

3.3.2. Traitement et analyse des données qualitatives

Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord préalable des participants, puis transcrits manuellement de manière intégrale. Les transcriptions ont ensuite été nettoyées afin d'éliminer les éléments sans valeur analytique, tels que les bégaiements, interjections et hésitations.

L'analyse s'est appuyée sur la méthode d'analyse thématique de contenu, inspirée des principes classiques de Bardin (1977), mais également actualisée par les approches proposées par Nowell et al. (2017), qui insistent sur l'importance de la transparence, du codage rigoureux et de la cohérence dans les études qualitatives. Cette méthode a permis de structurer les discours autour de catégories récurrentes et significatives, tout en mettant en évidence les convergences et les contrastes entre les points de vue exprimés. Le logiciel NVivo 12 Plus a été utilisé pour le codage, le traitement et la classification des données, garantissant ainsi une traçabilité analytique optimale et une profondeur interprétative conforme aux exigences méthodologiques contemporaines.

3.4. Spécification du modèle

Le développement des indicateurs de performance dans les universités s'apparente plus à un emprunt d'artefacts managériaux qu'à une véritable institutionnalisation des valeurs de la nouvelle gestion publique (Mazouzet al., 2012). En associant la théorie de l'appropriation (de Vaujany et Grimand, 2005) et le dualisme analytique d'Archer (1995), nous portons notre attention sur la réflexivité des agents et des membres de l'équipe rectorale des universités et sur leur intérêt. Ce qui va permettre d'avoir une meilleure compréhension des adaptations opérées face aux logiques de la performance organisationnelle des structures impliquées dans la coopération universitaire. Nous cherchons à rapprocher des simplifications des styles de management de la performance des agents dans les services universitaires. Afin de trouver les facteurs qui justifient la performance des services impliqués dans la coopération interuniversitaire, nous utilisons l'analyse multi variables basée sur la méthode de la régression logistique au sens de Hudon & Kouro, (2007). Elle se justifie par le caractère binaire de la variable dépendante et un mélange des variables explicatives qualitatives et quantitatives. En effet, pour y arriver, nous avons transformé la variable dépendante Performance des services de la coopération interuniversitaire en variable binaire qui prend la valeur : 1= si un service dans le cadre de la coopération interuniversitaire a connu de performance et 0= sinon.

Cette méthode est très utilisée en sciences économiques et de gestion et permet d'étudier les phénomènes très variés. Le modèle simplifié se présente comme suit :

Pour le logit, on sait calculer l'expression de la fonction de répartition qui est du type :

$$P = \frac{e^z}{1+e^z}$$

avec $z = \beta_0 + \beta_i X_i + \mu_i$; β_0 et β_i sont des paramètres de la loi, μ_i les thèmes d'erreurs et X_i les variables explicatives. On a alors :

$$1-P = 1 - \frac{e^z}{1+e^z} = \frac{1}{1+e^z}$$

Lorsqu'on opte pour cette fonction de répartition de la loi logistique on obtient le modèle de « régression logistique » ou plus simplement le modèle Logit. On peut alors calculer le ratio de chance (odd ratio) ainsi que son log. Ce qui nous donne

$$\ln\left(\frac{P}{1-P}\right) = z = \beta_0 + \beta_i X_i + \mu_i$$

4. Résultats et discussions

Les résultats de cette étude révèlent l'impact significatif des stratégies d'appui et des styles de management sur la performance des services de coopération interuniversitaire. Bien qu'en accord avec une partie de la littérature, ces conclusions soulèvent des nuances et des perspectives nouvelles. Ces résultats ouvrent la voie à une réflexion sur leurs apports théoriques et managériaux, ainsi que sur leurs implications pour la gestion des universités et la promotion de la coopération interuniversitaire

4.1. Résultats de la phase qualitative

En guise de préambule à cette présentation des résultats, nous avons tenu à souligner les avis, les opinions des responsables des universités en proposant les extraits les plus significatifs de Verbatim. A la question de savoir les différents appuis accordés par la coopération universitaire, nous avons la motivation financière ou rémunération ou prime pour les agents des universités.

«...Certains agents reçoivent des primes pour des ateliers tenus hors de Cotonou. Les retombées de l'atelier les aident dans les différentes tâches qu'ils sont amenés à remplir (...). On peut noter que la motivation financière est un facteur déterminant dans le fonctionnement des différentes structures universitaires. Cet appui permet au personnel administratif de donner le meilleur d'eux-mêmes [Agent comptable]. Des agents se plaignent du fait qu'ils ne reçoivent pas de retombées financières de la coopération. Ils n'ont pas non plus d'informations du fonctionnement des différentes coopérations en cours. Ils voient cependant des équipements achetés grâce à l'appui de la coopération. Ils pensent être sous informés et ne sont qu'appelés à mettre en œuvre ce qui leur est demandé [Vice Doyen de la FLLAC]. Le style utilisé ici par nos autorités est autocratie.

L'opinion de nos deux responsables précités est renforcée par un autre responsable. « ...dans ce cadre de partenariat UAC-CIUF de Belgique, les entités et écoles des universités (FASEG, FAST, FADESP, ENEAM, FSS, FSA, IMSP et IRSP) ont bénéficié d'un financement de 2.276.037.581F pour la réalisation des activités entre 1997 et 2002. Pour le deuxième quinquennat (2003-2007), la coopération universitaire a décroché un appui financier de 1.637.360.507FCFA pour la relève académique, le soutien aux formations DEA-DESS, de soutien à l'administration et autres... ». « ... les appuis des partenaires renforcent la performance organisationnelle des structures impliquées dans la coopération. Comparativement aux autres services ne bénéficiant pas des atouts et avantages de la coopération universitaire, Cette amélioration se ressent surtout au niveau des services administratifs rendus aux usagers. On note une satisfaction des parties prenantes (...) Récemment, entre 2013 et 2016 la coopération Néerlandaise (Pays Bas) a financé le projet

4.2.1. Analyses descriptives

Cette sous-section présente les statistiques descriptives des principales variables de l'étude. Elle permet de caractériser le profil des réponses recueillies et d'observer les tendances générales avant de procéder aux tests bivariés

Tableau 2 : Statistiques descriptives des variables d'étude

Variable	Moyenne	Écart-type	Min	Max
Appui matériel	1.74	0.44	1	2
Appui financier	1.62	0.49	1	2
Management participatif	1.73	0.45	1	2
Performance (variable dép.)	1.77	0.42	1	2

Source : Réalisé de nos enquêtes, 2023

Tableau 3: Croisement de performance et stratégies d'appui matériel

% dans votre service a-t-elle connu de performance dans la cadre de la coopération				
		Aviez-vous reçu appui Matériel dans le cadre de la coopération interuniversitaire ?		Total
Votre service a-t-elle connu de performance dans la cadre de la coopération interuniversitaire ?		Oui	2	
Non	Non	16,7%	83,3%	100,0 %
	Oui	87,9%	12,1%	100,0 %
Total		74,1%	25,9%	100,0 %

Source : Réalisé de nos enquêtes, 2023

Tableau 4 : Tests du khi-deux du lien performance et stratégies d'appui matériel

	Valeur	ddl	Sig.approx (bilatérale)	Sig.exacte (bilatérale)	Sig.exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	76,613 ^a	1	,000		
Correction pour continuité ^b	72,950	1	,000		
Rapport de vraisemblance	69,560	1	,000		
Test exacte de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	76,199	1	,000		
N d'observations valides	185				

Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

En nous basant sur les tableaux 2,3 et 4, il ressort que parmi les cadres universitaires et les enseignants qui sont impliqués dans les différentes coopérations interuniversitaires qui ont répondu que leurs services ont connu de performance dans le cadre de la coopération interuniversitaire, 87,9% ont déclaré que cela est dû à un appui matériel reçu des divers partenaires de la coopération, contre 12,1% qui estiment le contraire. Toutefois parmi ceux qui ont déclaré n'ayant pas connue de performance dans le cadre de la coopération interuniversitaire, 83,3% ont déclaré que cela est dû à un manque de moyens matériels, contre 16,7% qui estiment le contraire. Nous déduisons donc que le bon fonctionnement des divers services universitaires s'explique par des appuis matériels reçus des divers partenaires de la coopération.

En nous basant sur les tableaux 5 et 6, il ressort que parmi le personnel administratif et les enseignants qui sont impliqués dans les différentes coopérations interuniversitaires qui ont répondu que leurs services ont connu de performance dans le cadre de la coopération interuniversitaire, 91,9% ont déclaré que cela est dû à un management participatif centré sur le

relationnel avec implication moindre du manager, contre 8,1% qui estiment le contraire. Toutefois parmi ceux qui ont déclaré n'ayant pas connu de performance dans le cadre de la coopération interuniversitaire, 83,3% ont déclaré que cela est dû à une gestion moins participative du manager, contre 16,7% qui estiment le contraire. Parfois nommé management d'ouverture, il repose sur la construction d'une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Ceux-ci sont fortement impliqués dans la prise de décisions, disposent d'une grande latitude dans leur méthode de travail et peuvent laisser s'exprimer leur créativité et leurs idées. Le manager s'intègre à l'équipe, la responsabilise et l'encadre plus qu'il ne la dirige. Nous déduisons donc que le management participatif a un impact positif sur la performance des services impliqués dans la coopération interuniversitaire.

Tableau 5: Croisement de performance et management participatif

% dans votre service a-t-elle connu de performance dans la cadre de la coopération				
		Vos supérieurs hiérarchiques exercent ils un management participatif sur des agents de l'UAC impliqués dans la coopération		
Votre service a-t-elle connu de performance dans la cadre de la coopération interuniversitaire ?	Non	Oui	Non	Total
		16,7%	83,3%	100,0 %
	Oui	91,9%	8,1%	100,0 %
Total		77,3%	22,7%	100,0 %

Source : Résultats de nos enquêtes, 2022

Tableau 6 : Tests du khi-deux du lien performance et styles de management

	Valeur	ddl	Sig.approx (bilatérale)	Sig.exacte (bilatérale)	Sig.exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	93,633	1	,000		
Correction pour continuité	89,393	1	,000		
Rapport de vraisemblance	82,290	1	,000		
Test exacte de Fisher				,000	,000
Association linéaire par linéaire	93,127	1	,000		
N d'observations valides	185				

Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

4.2.2. Analyse bivariée des variables d'études

L'analyse des résultats de khi-deux nous montre que la probabilité $p=0,000$ calculée pour tester la liaison entre la Performance des services impliqués dans la coopération interuniversitaire'' et l'ensemble des variables explicatives à savoir : appui financier, appui matériel, management directif, management persuasif, management délégatif et le management participatif sont significatif au seuil de 5%.

Tableau 7 : Régression logistique binaire multi variée

Log likelihood = -4174.5328		Prob > chi2 = 0.0000				
		Pseudo R2 = 0.0842				
Satis_allo	Coef.	Std. Err.	z	P > z	[95% Conf. Interval]	
appui_financier	.2100069	-.0143746	14.61	0.000	.1818333	.2381805
appui_matriel	.2012934	.0557921	3.61	0.000	.091943	.3106438
management_moins_directif	-.4655206	.0539135	-8.63	0.000	-.5711891	-.359852
management_moins_persuasif	-.1372269	.0229492	-5.98	0.000	-.1822065	-.0922472
management_moins_participatif	-.0617258	.0070653	-8.74	0.000	-.0755826	-.047887
management_moins_digatif	-.1731592	.053705	-3.22	0.001	-.2784192	-.0678993
._cons	1.581516	.1661933	9.52	0.000	1.255783	1.907249

Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

Nous utilisons le LR test. D'après les résultats d'estimation, on a $\text{prob} > \chi^2 = 0,0000 < 0,05$. L'hypothèse H_0 est rejetée. Le modèle est globalement bon, car l'aire de la courbe de ROC (0,8175) tend vers la prédiction parfaite qui est 1.

Les coefficients positifs associés aux appuis (financier et matériel) indiquent qu'une augmentation de ces ressources augmente significativement la probabilité que les services impliqués dans la coopération atteignent un bon niveau de performance. À l'inverse, les coefficients négatifs observés pour les styles de management « moins directif », « moins persuasif », « moins participatif » et « moins délégatif » traduisent une influence négative sur la performance perçue. Ces résultats, tous statistiquement significatifs ($p < 0,001$), soulignent qu'un encadrement inadapté des agents nuit à l'efficacité des services. Le style de management constitue donc un levier déterminant dans la réussite des coopérations universitaires.

Tableau 8 : Effets marginaux

Marginal effects after logit							
$y = \text{Pr}(\text{Satis_allo}) \quad (\text{predict})$ $= .72725371$							
variable	dy/dx	Std. Err.	z	P > z	[	95% C. I	]
appui~r	.0416561	.0028	14.87	0.000	.036167	.047145	3.61195
appui~l	.0399277	.01105	3.61	0.000	.018276	.061579	1.2886
man~ctif	-.0923387	.01063	-8.68	0.000	-.113182	-.071495	1.4996
man~sif	-.0272197	.00454	-5.99	0.000	-.036122	-.018318	2.92745
ma~patif	-.0122455	.0014	-8.75	0.000	-.014989	-.009501	6.62327
ma~gatif	-.0343471	.01065	-3.22	0.001	-.055229	-.013465	.63525

Source : Résultats de nos enquêtes, 2023

Ces différents propos nous permettent de dire que l'hypothèse H2 selon laquelle le style de management directif ou autoritaire influence négativement la performance des agents impliqués dans la coopération universitaire est confirmée.

4.3. Discussion des résultats

Les résultats de cette recherche ont révélé que les stratégies d'appuis de la coopération interuniversitaire ont un effet positif et significatif sur la performance des services dans les universités du Bénin. Ces constats rejoignent ceux de Tortonese (2009a), pour qui l'utilité de l'université repose sur des processus qui, bien qu'en apparence indirects, constituent des leviers essentiels de transformation sociale et institutionnelle. Cole (2009) rappelle également le rôle fondamental de l'université comme moteur d'innovation sociale, économique et sanitaire, et met en évidence que son efficacité repose largement sur sa capacité à nouer des relations de coopération avec d'autres institutions.

Nos résultats montrent que l'approche inter-organisationnelle par la performance est largement influencée par les appuis externes (financiers et matériels), mais aussi par des logiques de gouvernance. Cette orientation n'est pas sans ambiguïté, car elle témoigne d'une vision de plus en plus managériale des missions universitaires, rejoignant ainsi les observations de Bouquin (2004), selon lesquelles la quête de performance renforce la dimension économique des universités, tout en conservant une marge de négociation fondée sur des rationalités professionnelles et politiques.

Dans une perspective plus contemporaine, Bada Moh (2017) a démontré que les coopérations interuniversitaires contribuent significativement à l'amélioration des performances des institutions d'enseignement supérieur en Afrique, notamment par l'accès à de nouvelles ressources, l'harmonisation des standards de qualité, et la professionnalisation de la gestion académique. De manière convergente, Tchamyoun et Asongu (2022) soulignent que les

universités intégrées à des réseaux de coopération internationaux affichent des niveaux plus élevés de performance, grâce à une plus grande exposition aux innovations pédagogiques, à la mobilité académique et à des mécanismes de financement alternatifs.

Par ailleurs, l'analyse des effets de modération via la modélisation par équations structurelles (SEM), comme adoptée dans cette étude, est aujourd'hui reconnue comme une méthode puissante dans l'étude des dynamiques institutionnelles complexes. Des auteurs comme Hair et al. (2019) ou encore Kline (2021) affirment que la SEM permet de dépasser les analyses corrélationnelles classiques en testant des hypothèses causales entre variables latentes. Dans le contexte éducatif africain, Wamaitha et Muya (2023) démontrent que cette méthode facilite l'identification des liens indirects entre le style de leadership, la dotation en ressources et les performances observées.

L'impact de ces formes de coopération varie également selon les régions. Comme l'avaient déjà noté Bougueddah (2005) et Arcand et al. (2004), les coopérations interuniversitaires diffèrent entre les pays les moins avancés, les pays en transition et les économies émergentes. En Afrique subsaharienne, les efforts de coopération ont été historiquement marqués par une forte dépendance et les pays comme le Bénin, le Cameroun ou le Sénégal aient su tirer parti d'accords stratégiques pour renforcer leurs dispositifs de formation, notamment en médecine, en ingénierie et en sciences sociales.

Le rôle de l'environnement institutionnel reste déterminant dans l'efficacité de ces coopérations. Comme le notent Guo et Acar (2005), les contraintes réglementaires et les incitations financières façonnent les modalités de collaboration. Ainsi, les universités qui bénéficient d'un accompagnement étatique structurant sont plus enclines à intégrer les partenariats interuniversitaires dans leur stratégie de développement.

De plus, Fréchet (2004) insiste sur la nécessité de prendre en compte les turbulences externes qui influencent les alliances stratégiques, confirmant que les coopérations universitaires s'insèrent dans un environnement dynamique, où les enjeux de réputation, de financement et de développement des capacités locales sont interconnectés.

Sur le plan organisationnel, les résultats obtenus révèlent que les styles de management adoptés (participatif, directif, délégitif, etc.) influencent la performance des services universitaires. Cette observation entre en résonance avec les conclusions de Chankseliani et McCowan (2021), qui rappellent que la gouvernance universitaire constitue un levier fondamental dans l'amélioration des performances, à condition qu'elle soit inclusive, transparente et orientée vers la responsabilisation des acteurs.

En parallèle, la structuration interne des universités, telle que conceptualisée dans les « anarchies organisées » de Cohen, March et Olsen (1972), souligne la difficulté de piloter efficacement des institutions où les objectifs sont flous, les moyens partagés et les décisions souvent contingentes. Dans ce contexte, les travaux de Carassus, Baradat et Dupuy (2011) montrent que l'introduction d'indicateurs de performance s'est accompagnée, dans les universités françaises, d'un certain recul du dialogue de gestion au profit d'une logique de contrôle.

Enfin, bien que nos résultats s'inscrivent dans une dynamique générale favorable à la coopération interuniversitaire, ils ne corroborent pas totalement les travaux de Corcoran et al. (2004) ou ceux de Karatzoglou (2013), qui mettent davantage l'accent sur la dimension durable et environnementale des coopérations universitaires, encore peu prise en compte dans les contextes étudiés ici. En effet, la durabilité reste une dimension secondaire dans de nombreuses coopérations, alors qu'elle est désormais centrale dans les travaux de Wals (2009) ou McKeown (2012) sur l'intégration du développement durable dans les cursus académiques.

En effet, notre étude confirme l'idée que la coopération interuniversitaire, lorsqu'elle est structurée, soutenue et alignée sur les besoins institutionnels, peut devenir un véritable catalyseur de performance organisationnelle. Elle met également en lumière l'importance des

effets combinés entre appui institutionnel, qualité du management et engagement des acteurs, rejoignant ainsi les conclusions contemporaines sur la gouvernance de l'enseignement supérieur dans les pays du Sud.

4.4. Apports théoriques et managériaux

De toutes ces caractéristiques et controverses de la portée de la coopération universitaire et la majorité des résultats antérieurs qui confirment nos résultats, nous pouvons conclure que gérer les ressources humaines, c'est savoir utiliser adéquatement son personnel en vue d'atteindre les objectifs organisationnels sans ignorer les objectifs du personnel. En effet, les objectifs visés consistent à avoir les ressources humaines compétentes, motivées, productives, relativement stables et satisfaites. Ceci permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs de survie, de croissance et de rentabilité. La qualité de la relation entre le supérieur et le subordonné a souvent un lien direct avec la façon dont le subordonné exécute son travail. De plus, une bonne relation peut contribuer à bien préparer la relève pour les postes-clés de l'organisation. Et comme le souligne Levasseur (1987), une bonne relation favorise dans l'employé la confiance en lui-même, car les responsabilités qu'il assume font appel à ses capacités ; favorise l'initiative personnelle, car on sollicite sa participation à la planification, à la définition des moyens de réalisation et au contrôle. Une bonne relation favorise aussi la collaboration plutôt que la soumission à une autorité cassante, et crée ainsi un climat favorable à la collaboration de tous. Granovetter (1985) démontre dans ses travaux que les individus ne sont pas des êtres isolés mais « encastrés » dans des réseaux de relations. Ainsi, les organisations ne sont pas uniquement le résultat de la recherche d'un intérêt personnel et ne naissent pas indépendamment des relations nouées entre les acteurs. Les relations sociales ont donc un impact sur les activités économiques. Et, contrairement à la thèse de Williamson, le marché comme la hiérarchie peuvent engendrer de la confiance via la construction de réseaux sociaux (Gulati, 1995). Par ailleurs, les partenaires « encastrés » sont plus enclins à respecter leur engagement par loyauté et par peur de sanctions. Granovetter a travaillé sur la force des liens entre les acteurs. Il montre, que les liens dits « faibles » à savoir des liens peu denses et peu fréquents sont plus porteurs d'informations que les liens dits « forts », denses et répétitifs.

Les différents bénéfices de la coopération universitaire dans les universités sont soulignés par les appuis des partenaires en renforçant la performance organisationnelle des structures impliquées dans la coopération. Comparativement aux autres services ne bénéficiant pas des atouts et avantages de la coopération inter-organisationnelle, les universités qui jouissent des biens matériels et financiers ont amélioré la qualité des formations et surtout des services administratifs rendus aux usagers. On note une satisfaction des parties prenantes.

Etre en coopération permet de savoir-agir en commun en s'appuyant sur une combinaison de ressources individuelles. Ces dernières vont exciter chacun des coopérants à être performant et compétent au travail. Defelix (2014) met en évidence ce qui produit la compétence et la performance en groupe. D'une part, ce sont les interactions et les efforts volontaires entre individus (ex : les appuis financiers, matériels, les formations etc.). D'autre part, ce sont des facteurs organisationnels qui la favorisent comme le style de management ou la politique clarifiée par Colin et Grassier (2009). Mais selon Arnaud (2011), c'est un apprentissage basé sur l'échange et la communication au sein de la coopération qui engendre cette performance. Les Anglo-saxons associent la performance à des fonctionnements collectifs mais ne s'intéressent pas à la notion de compétence à proprement parlé. La compétence collective sert à atteindre les objectifs de l'organisation et donc la performance.

5. Conclusion

L'objectif de cette recherche est d'apprécier l'effet de la coopération interuniversitaire sur la

performance des services de coopération universitaire. Pour atteindre cet objectif, nous avons entrepris une méthodologie par approche double (qualitative plus quantitative). Premièrement nous avons réalisé des entretiens face à face semi-directif à l'aide d'un guide d'entretien auprès de 20 responsables qui interviennent dans les coopérations universitaires. Ces premières données collectées sont soumises à une analyse de contenu thématique avec le logiciel Nvivo 12 Plus, ce qui nous a permis d'adapter les différentes échelles de mesure conçues au contexte de notre étude. Ensuite un questionnaire a été élaboré et administré à 185 agents universitaires qui interviennent bien sûr dans les coopérations universitaires. Ces données recueillies ont fait l'objet d'une analyse par modération à équation structurelle.

Les résultats qui en découlent, montrent que la performance des services est élevée lorsque la coopération interuniversitaire existe. Toutefois parmi ceux qui ont déclarés n'ayant pas connue de performance dans le cadre de la coopération interuniversitaire, 83,3% ont déclaré que cela est dû à un manque de moyens financiers, contre 16,7% qui estiment le contraire. Les résultats des tests de Khi-deux entre variables explicatives et dépendante suivent la norme de 5%. L'analyse de nos résultats de khi-deux nous montre que la probabilité $p=0,000$ calculée pour tester la liaison entre la Performance des services impliqués dans la coopération interuniversitaire'' et l'ensemble des variables explicatives à savoir : appui financier, appui matériel, management directif, management persuasif, management délégitif et le management participatif sont significatif au seuil de 5%.

Cette recherche souffre évidemment de quelques limites relatives à la taille de l'échantillon et à la méthode ou technique de collecte, de traitement et d'analyse des données. Certaines de ces limites peuvent constituer des perspectives de recherche future. Il est important de replacer la réflexivité des acteurs au cœur du processus de construction de normes légitimes de la performance des services. Ce travail offre une perspective de perfectionnement pratique voire de dépassement des pratiques de GRH en définissant l'action réflexive comme un acte de gestion (subjectif) à part entière et en mesure d'accompagner la modernisation et la légitimation des stratégies d'appuis qui influent sur la performance des services des universités.

Il faut noter que suite à des affectations, certains employés des universités changent de poste pour d'autres structures, il serait important de faire une étude sur la mobilité du personnel universitaire. Aussi, serait-il mieux de faire une étude comparée entre la performance des services entre les universités privées et publiques, ou une étude sur le management interculturel au regard de la théorie de Z de Ouchi.

Références

- (1). Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M., & Fabi, B. (2004). Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle : le cas des coopératives du secteur financier canadien. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(2), 497-524.
- (2). Archer, M. S. (1995). *Realist social theory: The morphogenetic approach*. Cambridge university press.
- (3). Bada Moh, A. (2017). *Les coopérations interuniversitaires et la performance des universités africaines*. Thèse de doctorat, Université d'Abomey-Calavi.
- (4). Benedetti, F. (1986). Spatial organization of the diplolethetic and nondiplolethetic areas of the fingers. *Perception*, 15(3), 285-301.
- (5). Blin, A. (2011). Armed groups and intra-state conflicts: the dawn of a new era?. *International Review of the Red Cross*, 93(882), 287-310.
- (6). Bougueddah, A. (2005). *La coopération universitaire française avec les pays en développement*. Agence universitaire de la Francophonie.

- (7). Bouquin, H. (2004). La notion de performance. *Journée d'étude IAE de Tours*, 15(1), 2004.
- (8). Carassus, D., Baradat, C., & Dupuy, E. (2011, June). La caractérisation du pilotage universitaire: des pratiques adaptées à leur nouveau contexte?. In *Colloque scientifique de l'association AIRMAP en partenariat avec la revue «Politiques et Management Public»*(Larequoi/ISM-Université de Versailles-Saint-Quentin en Yvelines).
- (9). Chankseliani, M., & McCowan, T. (2021). Higher education and the Sustainable Development Goals. *Higher Education*, 81(1), 1–8.
- (10). Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
- (11). Cole, E. R. (2009). Intersectionality and research in psychology. *American psychologist*, 64(3), 170.
- (12). Colin, T., & Grasser, B. (2009). Des compétences individuelles à la compétence collective: les apports d'une lecture en termes d'apprentissage dans un service d'urgence hospitalier. *Gestion des compétences: nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Paris, Vuibert, coll.«Recherche (AGRH).
- (13). Corcoran, P. B., Walker, K. E., & Wals, A. E. J. (2004). Case studies, make-your-case studies, and case stories: A critique of case-study methodology in sustainability in higher education. *Environmental Education Research*, 10(1), 7-21.
- (14). Coriat, B., & Weinstein, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. FeniXX.
- (15). De Vaujany, F. X., & Grimand, A. (2005). Réflexion sur la place de la perspective appropriative au sein des sciences de gestion. *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, 223-234.
- (16). Frechet, M. (2004). *Prévenir les conflits dans les partenariats d'innovation*. Vuibert (FNEGE).
- (17). Gerard, S. M., & Musselin, C. (2002). More leadership for French universities, but also more divergences between the presidents and the deans. *European universities: Change and convergence*, 123-146.
- (18). Giordano, Y. (2003). Les paradoxes: une perspective communicationnelle. *Le paradoxe: Penser et gérer autrement les organisations*, 115-128.
- (19). Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- (20). Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1), 85-112.
- (21). Guo, C., & Acar, M. (2005). Understanding collaboration among nonprofit organizations: Combining resource dependency, institutional, and network perspectives. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(3), 340-361.
- (22). Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- (23). Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*. *Frontiers of Industrial and Organizational Psychology*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.
- (24). Karatzoglou, B. (2013). An in-depth literature review of the evolving roles and contributions of universities to education for sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 49, 44-53.
- (25). Kline, R. B. (2021). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). The Guilford Press.
- (26). Krücken, G. (2003). Learning theNew, New Thing': On the role of path dependency in university structures. *Higher Education*, 46, 315-339.

- (27). Lahlali, M. (2001). *Le management des organismes de formation professionnelle au service du pilotage des systèmes de formation: cas d'expérimentation au Maroc* (Doctoral dissertation, Lyon 2).
- (28). Levasseur, G. (2002). Réseaux et éducation du patient : des conditions préalables à l'action. *Education et enjeux de santé*, 21(4), 110-113.
- (29). Mazouz, B., Garzon, C., & Picard, P. (2012). Les déviations dans les organisations publiques en quête de performance. Vers une gestion prophylactique des risques de déviance. *Management international*, 16(3), 92-100.
- (30). Mckeown, R. (2012). Teacher education 1992 and 2012: Reflecting on 20 years. *Journal of Education for Sustainable Development*, 6(1), 37-41.
- (31). Morin, C. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures. (No Title).
- (32). Morin, L., Cendron, M., Crombleholme, T. M., Garmel, S. H., Klauber, G. T., & D'Alton, M. E. (1996). Minimal hydronephrosis in the fetus: clinical significance and implications for management. *The Journal of urology*, 155(6), 2047-2049.
- (33). Musselin, C. (1997). Les universités sont-elles des anarchies organisées?. *Désordre (s)*, 291-308.
- (34). Musselin, C. (2006). Chapitre 1. Les paradoxes de Bologne: l'enseignement supérieur français face à un double processus de normalisation et de diversification. *La fabrique des sciences. Des institutions aux pratiques*, 25-42.
- (35). Rojot, J. (1997). Théorie des organisations in Y. Simon & P. Joffre, *Encyclopédie de gestion. Economica, Paris*, 3363.
- (36). Silberzahn, P. (2017). *Bienvenue en incertitude!: principes d'action pour un monde de surprises* (No. hal-02298264).
- (37). Smouts, M. C., Battistella, D., & Vennesson, P. (2006). *Dictionnaire des relations internationales: approches, concepts, doctrines* (p. 553). Dalloz.
- (38). Suire, R., Berthinier-Poncet, A., & Fabbri, J. (2018). Collective innovation strategies. Communities, organisations, territories. *Revue française de gestion*, 44(272), 71-84.
- (39). Talbot, C. (2003). La réforme de la gestion publique et ses paradoxes: l'expérience britannique. *Revue française d'administration publique*, 105106(1), 11-24.
- (40). Tchamy, V. S., & Asongu, S. A. (2022). Enhancing inclusive education in Africa: The synergy of ICT, institutions and economic development. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121248.
- (41). Thietart, R. A., et al. (2014). *Méthodes de recherche en management* (4e éd.). Paris: Dunod.
- (42). Tortorese, P. (2009a). Éloge de l'universitaire. *Revue du droit public*, (4), 1000-1005.
- (43). Wals, A. E. J. (2009). A mid-decade review of the decade of education for sustainable development. *Journal of Education for Sustainable Development*, 3(2), 195-204.
- (44). Wamaitha, W., & Muya, N. (2023). Using SEM to analyze the influence of leadership and resources on public university performance in Kenya. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 321-337.
- (45). Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic management and business policy: concepts and cases. (No Title).
- (46). Wolfensohn, J. D. (1999). Remarks at a Global Forum on Fighting Corruption. *Remarks as President of the World Bank Group*.

Annexe

Tableau 9 : synthèse des agents et responsables de l'université

Code	Fonction/Qualité	Établissement	Années d'expérience	Durée de l'entretien
INT01	Vice Rectorat chargé de la Recherche Universitaire	Université d'Abomey-Calavi	5 ans	28 minutes
INT02	Membre de l'équipe rectorale	Université de Parakou	3 ans	26 minutes
INT03	Directeur adjoint	ENEAM	9 ans	30 minutes
INT04	Responsable de coopération	Université Nationale d'Agriculture	4 ans	24 minutes
INT05	Chef de département	Université de Lokossa	4 ans	27 minutes
INT06	Vice-doyen	Faculté des Sciences (UAC)	6 ans	25 minutes
INT07	Responsable académique	Université de Porto-Novo	3 ans	22 minutes
INT08	Relevant de service des affaires financières	Université d'Abomey-Calavi	4 ans	32 minutes
INT09	Directeur de l'IRSP	Ouidah	4 ans	30 minutes
INT10	Chef de service	Université de Parakou	3 ans	23 minutes
INT11	Responsable partenariat	Université de Kétou	6 ans	26 minutes
INT12	Vice-doyen	Université de Lokossa	6 ans	29 minutes
INT13	Responsable de projet	Université Nationale des Sciences	7 ans	27 minutes
INT14	Secrétariat administratif	Université d'Abomey-Calavi	3 ans	25 minutes
INT15	Chargé de mission	Université de Porto-Novo	4 ans	20 minutes
INT16	Chef de Département STPV	Université de Parakou	4 ans	28 minutes
INT17	Chef d'unité pédagogique	ENEAM	4 ans	31 minutes
INT18	Directeur Adjoint	Université de Kétou	5 ans	33 minutes
INT19	Vice Rectorat chargé de la Coopération Interuniversitaire et des Relations Extérieures	Université d'Abomey-Calavi	6 ans	24 minutes
INT20	Chef de la coopération	ENEAM	4 ans	30 minutes