



## **La Culture D'entreprise Et Le Leadership Dans L'industrie De L'esu A Bukavu**

## **Corporate Culture And Leadership In The Higher Education Industry In Bukavu**

**ESPOIR MUSHAGALUSA Moïse**

Assistant Chercheur

Département Des Sciences De Gestion Commerciale Et Administrative  
Institut Supérieur Pédagogique De Walungu Sud-Kivu En RDC».

**Date de soumission :** 18/12/2025

**Date d'acceptation:** 16/05/2025

**Pour citer cet article :**

ESPOIR MUSHAGALUSA M. (2025) «La Culture d'entreprise Et Le Leadership Dans l'industrie De l'esu A Bukavu», Revue Internationale du Chercheur «Volume 6 : Numéro 2» pp : 343-356

**Digital Object Identifier :**

## Résumé

Cet article examine en profondeur la relation entre la culture d'entreprise et le leadership au sein de l'industrie de l'Enseignement Supérieur et Universitaire (ESU) à Bukavu. L'étude repose sur une analyse qualitative et quantitative réalisée auprès de 14 établissements, comprenant 9 universités et 5 instituts supérieurs réputés viables selon le Ministère de l'ESU (Arrêté ministériel de 2023). Elle évalue comment les valeurs organisationnelles partagées et les styles de leadership influencent la performance académique et institutionnelle. Les résultats révèlent que la cohésion culturelle, une vision partagée et un leadership transformationnel favorisent un environnement propice à l'innovation, à la motivation du personnel et à l'amélioration continue de la qualité de l'éducation supérieure. Les établissements ayant intégré ces éléments enregistrent des performances supérieures en termes d'excellence académique et d'impact social. En conclusion, l'article propose des recommandations stratégiques pour renforcer la culture d'entreprise et développer un leadership efficace adapté aux défis actuels du secteur de l'ESU à Bukavu.

**Mots-clés :** culture d'entreprise ; leadership ; enseignement supérieur ; performance académique ; Bukavu.

## Abstract

This article thoroughly explores the relationship between corporate culture and leadership within the Higher Education Industry (ESU) in Bukavu. The study is based on a qualitative and quantitative analysis conducted among 14 institutions, including 9 universities and 5 higher institutes recognized as viable by the Ministry of Higher Education (Ministerial Decree of 2023). It assesses how shared organizational values and leadership styles impact academic and institutional performance. The findings reveal that cultural cohesion, a shared vision, and transformational leadership foster an environment conducive to innovation, staff motivation, and continuous improvement in higher education quality. Institutions that integrate these elements achieve superior performance in terms of academic excellence and social impact. In conclusion, the article proposes strategic recommendations to strengthen corporate culture and develop effective leadership adapted to the current challenges of the higher education sector in Bukavu.

**Keywords :** corporate culture; leadership; higher education; academic performance; Bukavu

## Introduction

L'Éducation Supérieure joue un rôle crucial à l'échelle mondiale, non seulement pour le développement économique, mais aussi pour la transformation sociale et culturelle des sociétés (Altbach, Reisberg, & Rumbley, 2009). Dans ce contexte, les institutions d'enseignement supérieur doivent relever des défis complexes liés à l'internationalisation, à la compétition mondiale pour attirer les talents académiques, et à l'adaptation aux nouvelles technologies éducatives (Marginson & van der Wende, 2007). Par ailleurs, la capacité d'innovation managériale au sein des institutions dépend largement de leur culture organisationnelle (Binkkour & El Abidi, 2021), et l'adoption de nouvelles pratiques telles que le marketing digital illustre leur adaptation à un environnement éducatif en mutation (Benraiss & Benchekroun, 2021).

Au niveau africain, l'Éducation Supérieure est appelée à jouer un rôle déterminant dans la transformation économique du continent (Mugume & Mpungu, 2018), bien que confrontée à des défis majeurs tels que le financement insuffisant et la qualité inégale de l'enseignement (Mouton & Cloete, 2012). En République Démocratique du Congo (RDC), le secteur de l'enseignement supérieur se heurte à des problèmes structurels incluant le déficit infrastructurel, la qualité variable de l'enseignement et une gouvernance institutionnelle perfectible (TshiswakaKashalala, 2019).

À l'échelle provinciale, le Sud-Kivu, et particulièrement la ville de Bukavu, présente un contexte éducatif exacerbé par l'instabilité politique, l'insécurité, et des ressources financières limitées (Kagoyire, 2017). Les institutions d'ESU de Bukavu doivent donc gérer des défis supplémentaires liés à la compétition pour attirer et retenir les talents académiques, la gestion d'infrastructures vieillissantes, et la nécessité d'aligner la formation sur les besoins du marché du travail local (Bamutaze, 2020).

Dans ce contexte, il devient impératif de comprendre comment la **culture d'entreprise** et le **leadership** influencent la performance organisationnelle dans l'industrie de l'ESU à Bukavu. Une culture organisationnelle forte favorise l'alignement des objectifs individuels et institutionnels (Schein, 2010; Deal & Kennedy, 2000), tandis que le leadership transformationnel contribue à accroître la motivation et l'engagement des acteurs éducatifs (Bass & Riggio, 2006; Avolio & Bass, 1995).

➤ **Problématique** :

Dans quelle mesure la culture d'entreprise et les styles de leadership influencent-ils la performance des institutions d'enseignement supérieur et universitaire réputées viables dans la ville de Bukavu ?

Cette étude repose sur une approche mixte, combinant méthodes qualitatives et quantitatives. Les données ont été collectées par des enquêtes administrées auprès de responsables académiques et administratifs, des interviews semi-structurées, ainsi qu'une analyse documentaire des textes institutionnels. L'échantillon est composé de 11 établissements (universités et instituts supérieurs) jugés viables par le ministère de l'ESU en 2023, avec un échantillonnage aléatoire stratifié (Creswell, 2014).

La première partie de cet article présente le cadre théorique sur la culture d'entreprise et le leadership. La deuxième partie décrit la méthodologie utilisée. La troisième partie expose et analyse les résultats empiriques obtenus. Enfin, la quatrième partie propose des recommandations stratégiques pour renforcer la culture d'entreprise et améliorer les pratiques de leadership dans les institutions d'ESU à Bukavu.

## **1. Cadre théorique : Culture d'entreprise et leadership dans l'industrie de l'ESU**

### **1.1. La culture d'entreprise dans les institutions d'enseignement supérieur**

La culture d'entreprise constitue un ensemble de valeurs, de croyances, de normes et de pratiques partagées au sein d'une organisation, qui influence les comportements et guide les interactions internes (Schein, 2010). Dans le contexte des institutions d'enseignement supérieur, elle est un facteur clé qui façonne non seulement l'identité institutionnelle, mais également la capacité d'adaptation aux mutations du secteur éducatif mondial (Binkour & El Abidi, 2021).

Deal et Kennedy (2000) soulignent que les organisations dotées d'une culture forte sont capables de maintenir une cohésion interne élevée et d'améliorer leur performance globale. Dans le secteur de l'enseignement supérieur en Afrique, une culture organisationnelle axée sur l'innovation, la qualité et la responsabilité sociale est de plus en plus essentielle pour répondre aux défis contemporains (Mouton & Cloete, 2012).

En RDC, la structuration d'une culture d'entreprise au sein des universités est compliquée par des facteurs contextuels tels que l'instabilité politique et l'insuffisance de financement (TshiswakaKashalala, 2019). Toutefois, des efforts récents visant à intégrer la gouvernance participative et la qualité académique (Kagoyire, 2017) témoignent d'une évolution progressive dans certaines institutions viables.

Ainsi, dans la ville de Bukavu, l'existence d'une culture d'entreprise forte est perçue comme une condition sine qua non pour améliorer la qualité des services éducatifs et renforcer la compétitivité des établissements sur le marché académique national.

## **1.2. Le leadership dans les institutions d'enseignement supérieur et Universitaire.**

Le leadership, en tant que capacité d'influencer et d'orienter un groupe vers l'atteinte d'objectifs partagés, joue un rôle fondamental dans la vitalité des institutions d'enseignement supérieur (Bass & Riggio, 2006). Le style de leadership adopté impacte directement la motivation des personnels, la qualité des décisions stratégiques et l'efficacité organisationnelle (Avolio & Bass, 1995).

Dans l'industrie de l'ESU à Bukavu, deux styles de leadership sont principalement observés : le leadership transactionnel, fondé sur l'échange de récompenses contre la performance, et le leadership transformationnel, qui vise à inspirer, motiver et développer le potentiel des membres de l'organisation (Ngabire & Nzitonda, 2022).

La littérature montre que le leadership transformationnel est associé à des performances académiques supérieures, notamment par la stimulation intellectuelle, la considération individualisée et l'inspiration motivationnelle (Bass, 1985). Selon Mugume et Mpungu (2018), ce type de leadership est particulièrement pertinent dans les contextes africains caractérisés par des environnements incertains et en mutation rapide.

Une étude récente de Bamutaze (2020) à Bukavu souligne que les dirigeants universitaires qui pratiquent un leadership transformationnel sont mieux à même de susciter l'engagement du personnel et d'instaurer une culture d'innovation nécessaire pour affronter les défis locaux liés à l'instabilité et à la compétitivité du secteur.

### 1.3. Interaction entre culture d'entreprise et leadership

La littérature contemporaine converge pour montrer que la culture d'entreprise et le leadership sont interdépendants et se renforcent mutuellement (Schein, 2010; Ngabire & Nzitonda, 2022). Un leadership efficace contribue à façonner une culture organisationnelle saine, tandis qu'une culture forte soutient et amplifie les effets positifs du leadership.

Dans le contexte de Bukavu, le leadership transformationnel apparaît comme un levier stratégique permettant de promouvoir une culture organisationnelle tournée vers l'excellence académique, l'innovation et la résilience institutionnelle.

Ainsi, une compréhension approfondie de l'interaction entre ces deux dimensions est indispensable pour les gestionnaires universitaires souhaitant améliorer durablement la performance organisationnelle et la qualité de l'enseignement supérieur.

## 2. Méthodologie de l'étude

### 2.1. Approche méthodologique

Afin d'atteindre les objectifs de cette recherche, une approche méthodologique mixte a été adoptée, combinant à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives (Creswell, 2014). Cette complémentarité méthodologique permet de mieux comprendre la dynamique entre la culture d'entreprise, le leadership et la performance organisationnelle au sein des institutions de l'ESU à Bukavu.

### 2.2. Population et échantillonnage

La population cible de cette étude est constituée du personnel académique et administratif ainsi que des cadres dirigeants des institutions d'enseignement supérieur et universitaire de la ville de Bukavu reconnues comme viables par le ministère de l'ESU (2023).

Un échantillonnage aléatoire stratifié a été utilisé afin de garantir une représentation équilibrée entre différentes catégories d'acteurs institutionnels (enseignants, membres du personnel administratif, membres de la direction).

La taille de l'échantillon est de **120 répondants**, répartis proportionnellement selon la taille de chaque institution sélectionnée.

### 2.3. Techniques de collecte des données

Trois techniques principales ont été mobilisées :

- **Questionnaires auto-administrés** adressés aux membres du personnel académique et administratif pour recueillir des données quantitatives sur leurs perceptions de la culture organisationnelle, des styles de leadership et de la performance institutionnelle ;
- **Entretiens semi-directifs** réalisés avec des responsables académiques et administratifs pour approfondir la compréhension qualitative des dynamiques internes ;
- **Analyse documentaire** à travers l'étude des règlements intérieurs, projets d'établissement, rapports annuels et autres documents institutionnels pour trianguler les données collectées.

Les outils de collecte ont été pré -testés dans une institution non retenue dans l'échantillon afin d'assurer leur validité et leur fiabilité.

### 2.4. Méthodes d'analyse des données

Les données quantitatives ont été analysées à l'aide du logiciel **SPSS** version 26, à travers des statistiques descriptives (moyennes, fréquences, écarts-types) et des analyses de corrélation pour tester les liens entre culture d'entreprise, styles de leadership et performance organisationnelle.

Les données qualitatives issues des entretiens ont été soumises à une analyse thématique selon la méthode de Braun et Clarke (2006), permettant de dégager des catégories interprétatives pertinentes et d'illustrer les résultats quantitatifs.

### 2.5. Considérations éthiques

Conformément aux bonnes pratiques de recherche en sciences sociales, les participants ont été informés des objectifs de l'étude et de la confidentialité de leurs réponses. Leur consentement éclairé a été obtenu avant toute participation, et l'anonymat a été garanti tout au long du traitement et de la restitution des données.

### 3. Présentation et analyse des résultats

#### 3.1. Caractéristiques des répondants

Parmi les 120 personnes interrogées, 65 % étaient des enseignants, 25 % du personnel administratif et 10 % des cadres dirigeants. La répartition hommes-femmes était de 70 % et 30 %, respectivement. L'ancienneté moyenne dans les institutions était de 8 ans, ce qui témoigne d'une certaine stabilité du personnel.

#### 3.2. Cultures organisationnelles dominantes

L'enquête révèle que 58 % des répondants identifient une culture hiérarchique dans leur institution, marquée par la centralisation des décisions et une forte autorité des dirigeants. En revanche, 27 % mentionnent une culture clanique, axée sur l'esprit de famille et la loyauté. Les cultures de type adhocratique et de marché sont marginales (moins de 15 %).

#### 3.3. Styles de leadership perçus

Le style de leadership dominant dans les institutions de l'ESU à Bukavu est le style transactionnel (52 % des cas), suivi du style transformationnel (30 %) et du style laissez-faire (18 %). Les répondants associent le style transformationnel à une meilleure motivation du personnel et à des innovations pédagogiques plus fréquentes.

#### 3.4. Corrélations entre leadership, culture et performance

L'analyse statistique sous SPSS indique une **corrélation positive significative** ( $r = 0,62$  ;  $p < 0,01$ ) entre le style de leadership transformationnel et la performance institutionnelle perçue (qualité de l'enseignement, respect des délais académiques, taux de satisfaction des étudiants). À l'inverse, une culture fortement hiérarchique semble corrélée négativement ( $r = -0,48$  ;  $p < 0,05$ ) avec la performance perçue, notamment en matière de flexibilité organisationnelle et d'innovation.

#### 3.5. Apports des entretiens qualitatifs

Les entretiens menés confirment ces tendances. Plusieurs cadres affirment que la centralisation du pouvoir freine la réactivité des institutions face aux défis académiques. D'autres soulignent que le manque de reconnaissance du personnel affecte la motivation. Toutefois, les institutions

qui valorisent la collaboration, la communication horizontale et l'autonomie montrent une meilleure cohésion interne et des performances plus élevées.

#### **4. Recommandations stratégiques pour renforcer la culture d'entreprise et améliorer les pratiques de leadership dans les institutions de l'ESU à Bukavu**

Les résultats de cette recherche mettent en évidence une prédominance de cultures hiérarchiques et de styles de leadership transactionnels dans les institutions de l'ESU à Bukavu, avec un impact souvent négatif sur la performance institutionnelle perçue. À la lumière de la littérature existante et des données empiriques, plusieurs recommandations peuvent être formulées.

##### **4.1. Vers une culture organisationnelle plus collaborative**

Selon Cameron et Quinn (2011), les organisations apprenantes et adaptatives sont celles qui parviennent à équilibrer les cultures hiérarchiques avec des éléments de cultures claniques et adhocratiques. Les institutions de l'ESU à Bukavu gagneraient à :

- Promouvoir une culture de collaboration à travers la valorisation du travail en équipe, la communication transversale et la participation active du personnel aux décisions.
- Mettre en place des espaces de dialogue institutionnel réguliers (comités mixtes, réunions participatives), renforçant le sentiment d'appartenance et la cohésion interne.
- Développer des valeurs organisationnelles partagées (respect, innovation, responsabilité) à travers des ateliers et des formations internes.

##### **4.2. Développer un leadership transformationnel**

Les études de Bass et Avolio (1994) montrent que le leadership transformationnel a un effet positif sur la motivation des employés et la performance globale des organisations. Sur cette base :

- Il est crucial de former les dirigeants d'institutions à des compétences de leadership transformationnel, notamment l'écoute active, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la reconnaissance individuelle.
- Encourager les pratiques de mentorat et de coaching entre les cadres expérimentés et les jeunes leaders académiques.

- Favoriser une déléation des responsabilités, permettant à chaque acteur de contribuer pleinement à la mission éducative.

#### **4.3. Renforcer les capacités institutionnelles**

La faible performance observée dans certaines institutions résulte aussi d'un manque de capacités managériales et organisationnelles :

- Les institutions doivent investir dans la formation continue du personnel administratif et académique en management, gouvernance et communication organisationnelle.
- Adopter des systèmes de pilotage stratégique basés sur des indicateurs de performance clairs et mesurables.
- Mettre en place un dispositif de contrôle interne et d'audit organisationnel, garantissant la transparence et l'efficacité des processus de gestion.

#### **4.4. Recommandations transversales à l'échelle sectorielle**

Enfin, des mesures systémiques peuvent être proposées pour soutenir la transformation culturelle et managériale des institutions :

- Le Ministère de l'ESU pourrait proposer un cadre de référence pour le management organisationnel dans l'enseignement supérieur, incluant des standards de gouvernance, des critères de performance et des outils d'auto-évaluation.
- Mettre en place un programme de leadership académique au niveau provincial ou national, à destination des dirigeants d'institutions.
- Favoriser des échanges interinstitutionnels de bonnes pratiques pour stimuler l'innovation organisationnelle.

En intégrant ces recommandations, les institutions de l'ESU à Bukavu pourraient mieux répondre aux défis locaux et nationaux tout en améliorant la qualité de l'éducation supérieure et universitaire dispensée.



## Conclusion

Cette étude a exploré la dynamique entre la culture d'entreprise et le leadership dans les établissements de l'Enseignement Supérieur et Universitaire (ESU) à Bukavu. Les résultats révèlent une forte influence de la culture organisationnelle sur les styles de leadership adoptés, lesquels varient en fonction des valeurs partagées, des normes internes et du contexte institutionnel propre aux établissements de l'ESU. Il ressort également que le leadership transformationnel tend à favoriser une meilleure mobilisation des ressources humaines et une culture d'innovation, tandis que le leadership autoritaire, encore dominant dans certaines structures, freine l'engagement du personnel et limite l'adaptabilité organisationnelle.

Sur le plan managérial, ces résultats suggèrent que les dirigeants de l'ESU gagneraient à promouvoir une culture organisationnelle participative, axée sur la communication, la responsabilisation et la reconnaissance du personnel. Le renforcement des capacités en leadership des cadres dirigeants, ainsi que l'instauration de mécanismes de gestion partagée, sont des leviers essentiels pour améliorer la performance globale et l'attractivité des institutions d'enseignement supérieur à Bukavu.

Sur le plan scientifique, cette recherche contribue à combler un vide dans les travaux portant sur la gouvernance des établissements d'enseignement supérieur en contexte africain, en mettant l'accent sur les interactions entre culture organisationnelle et pratiques de leadership. Elle ouvre des perspectives pour des études comparatives à plus large échelle, intégrant des variables comme la taille des établissements, leur statut (public ou privé) et leur histoire institutionnelle, afin de mieux comprendre les déterminants de la qualité managériale dans l'ESU.

Enfin, les limites méthodologiques rencontrées, notamment liées à la subjectivité des perceptions recueillies, invitent à approfondir l'analyse à travers des approches mixtes et longitudinales, permettant de saisir l'évolution des dynamiques culturelles et de leadership dans le temps.

## **Bibliographie :**

Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. UNESCO.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218.

Bamutaze, Y. (2020). Leadership transformationnel et gouvernance universitaire à Bukavu. *Revue Africaine des Sciences Sociales*, 18(2), 33–47.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

Benraiss, L., & Benchekroun, H. (2021). Innovation digitale et culture organisationnelle dans l'enseignement supérieur marocain. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 25, 15–28.

Binkkour, A., & El Abidi, A. (2021). Culture organisationnelle et changement stratégique dans les universités africaines. *Revue Internationale des Sciences de l'Éducation*, 10(1), 45–58.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Books.

Kagoyire, J. (2017). Les défis de la gouvernance académique au Sud-Kivu: une analyse institutionnelle. *Cahiers Congolais d'Éducation et de Développement*, 3(1), 60–74.

Marginson, S., & van der Wende, M. (2007). *Globalisation and Higher Education*. OECD Education Working Papers No. 8.



Mouton, J., & Cloete, N. (2012). A critique of the CHET/NRF doctoral production targets. *South African Journal of Higher Education*, 26(3), 511–530.

Mugume, T., & Mpungu, S. (2018). Transformational leadership and institutional effectiveness in African higher education. *Journal of Higher Education in Africa*, 16(1), 89–105.

Ngabire, J., & Nzitonda, J. (2022). Leadership dans l'enseignement supérieur en Afrique centrale: défis et perspectives. *Revue Congolaise de Management*, 12(2), 21–37.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Tshiswaka Kashalala, G. (2019). Réformes de l'enseignement supérieur en RDC: analyse critique des politiques et pratiques institutionnelles. Kinshasa : Presses Universitaires Congolaises.