

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

CENTRE DE RECHERCHE ET  
DE FORMATION  
DOCTORALE EN SCIENCES  
HUMAINES, SOCIALES ET  
EDUCATIVES

\*\*\*\*\*

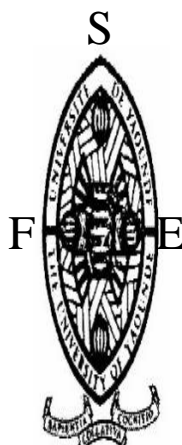
UNITE DE RECHERCHE ET  
DE FORMATION  
DOCTORALE EN SCIENCES  
DE L'EDUCATION ET DE  
L'INGENIERIE EDUCATIVE

\*\*\*\*\*

FACULTE DES SCIENCES DE  
L'EDUCATION

\*\*\*\*\*

DEPARTEMENT DE  
CURRICULA ET  
EVALUATION



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

\*\*\*\*\*

POST GRADUATE SCHOOL FOR  
SOCIAL AND EDUCATIONAL  
SCIENCES

\*\*\*\*\*

RESEARCH AND DOCTORAL  
TRAINING UNIT FOR SCIENCE  
OF EDUCATION AND  
EDUCATIONAL ENGINEERING

\*\*\*\*\*

FACULTY OF EDUCATION

\*\*\*\*\*

DEPARTMENT OF CURRICULUM  
AND EVALUATION

**PRATIQUES MANAGERIALES DANS LES ETABLISSEMENTS  
PUBLICS D'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE ET  
IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES ENSEIGNANTS :  
UNE ETUDE MENEES DANS 5 ETABLISSEMENTS DE  
L'ARRONDISSEMENT DE YAOUNDE 3.**

Mémoire présenté et soutenu le 12 Avril 2022 en vue de l'obtention du Diplôme de

Master en Management de l'éducation

Option : Administration des établissements scolaires

Par

**KOUEMO TCHAMEDEU Christelle Nelly**

(Licence en Administration et Gestion des entreprises)

Matricule : 19P3803

**JURY**

**PRESIDENT : BELA Cyrille Bienvenu,  
PR. UNIVERSITE YAOUNDE I**

**RAPPORTEUR : FOZING Innocent,  
PR. UNIVERSITE YAOUNDE I**

**MEMBRE : NDJEBAKAL SOUCK  
Emmanuel, Dr. UNIVERSITE  
YAOUNDE I**

## SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	i
REMERCIEMENTS.....	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE .....	6
1.1.    CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE .....	6
1.3.    QUESTION DE RECHERCHE .....	17
1.4.    OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	18
1.5.    INTERET DE L'ETUDE .....	18
1.6.    VARIABLES DE L'ETUDE.....	20
1.7.    DELIMITATION DE L'ETUDE .....	20
CHAPITRE 2. INSERTION THEORIQUE .....	21
2.1.    DEFINITION DES CONCEPTS.....	21
2.2.    REVUE DE LA LITTERATURE .....	25
2.3.    THEORIES EXPLICATIVES DU SUJET .....	63
CHAPITRE 3. METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	71
3.1.    RAPPEL DES OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	71
3.2.    LE TYPE DE RECHERCHE .....	72
3.3.    PRESENTATION DU CHAMP D'ETUDE.....	72
3.4.    LA POPULATION DE L'ETUDE.....	75
3.5.    ECHANTILLON ET METHODE D'ECHANTILLONNAGE.....	75
3.7.    PROCEDURE DE COLLECTE DES DONNEES .....	78
3.8.    ENQUETE PROPREMENT DITE ET DIFFICULTES RENCONTREES .....	78
3.9.    METHODE D'ANALYSE DES DONNEES .....	81
CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RESULTATS .....	82
4.1.    LE STYLE DE LEADERSHIP .....	83
4.2.    LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE.....	86
4.3.    L'ORGANISATION DU TRAVAIL .....	89
4.4.    MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES .....	91
CHAPITRE 5: DISCUSSION, SUGGESTIONS ET PRECONISATIONS MANAGERIALES.....	94
5.1.    DISCUSSION.....	94
5.2.    SUGGESTIONS ET PRECONISATIONS MANAGERIALES .....	100
CONCLUSION GENERALE.....	103
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	105
ANNEXES.....	ix
ANNEXE 1: GUIDE D'ENTRETIEN.....	ix
TABLE DE MATIERES.....	1

**A**  
**MA FAMILLE**

## REMERCIEMENTS

Au terme de la rédaction de ce mémoire, nous voulons par la présente, exprimer notre reconnaissance et notre profonde gratitude à l'endroit de toutes les personnes dont la contribution et les efforts ont permis sa réalisation. Nommément nos remerciements vont à l'endroit:

- Du Pr Innocent Fozing, Directeur de ce mémoire pour son encadrement, sa disponibilité, ses encouragements, ses directives et ses conseils scientifiques dans la réalisation de ce travail ;
- De tous nos enseignants du Département de management de l'éducation pour leur dévouement durant ces deux années de formation à la Faculté des Sciences de l'Education ;
- Du Dr Ndjebakal Souck Emmanuel, pour son accompagnement spécial sur le plan académique et dont les supports de cours et conseils scientifiques, ont permis de peaufiner ce travail ;
- Monsieur Charles Mboning pour son accompagnement multiforme ;
- De tous nos enquêtés qui ont bien voulu faire l'objet de cette recherche ;
- De notre époux, Tchoupe Yannick pour son accompagnement tant spirituel, matériel que physique durant toute cette formation ;
- De nos frères Igor et Jordan et nos sœurs Corine et Daniella pour leurs encouragements, leur affection et leur tendresse ;
- Tous nos camarades de promotion MED 2019-2021 pour les moments d'échange et de collaboration pendant la formation;
- De tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation effective de ce mémoire.

## SIGLES ET ABREVIATIONS

- **DDES** : Délégation départementale des Enseignements secondaires ;
- **EPES** : Etablissement public d'enseignement secondaire ;
- **EPLE** : Etablissement public local d'enseignement ;
- **IO** : Implication organisationnelle ;
- **OBC** : Office du baccalauréat ;
- **OCDE**: Organisation de coopération et de développement économique ;
- **ODD4** : Objectif de développement durable numéro 4 ;
- **ONG** : Organisation non gouvernementale ;
- **TM** : Talent en Management ;
- **UNESCO** : Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture  
(United nation of education, science and culture organisation).

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Présentation illustrative des trois types d'implication organisationnelle.....	25
Figure 2 : Processus de communication organisationnelle .....	52
Figure 3 : Processus de communication organisationnelle interne .....	52
Figure 4 : Management hiérarchique .....	54
Figure 5 : Management transversal ou horizontal.....	55

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Tableau synoptique .....	70
Tableau 2 : Identification des enquêtés .....	76

## RESUME

La présente étude qualitative a pour objectif d'analyser et comprendre les pratiques managériales dans les établissements publics d'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 3 en vue d'améliorer l'implication organisationnelle des enseignants. Une variable très importante dans la qualité des enseignants dans les établissements est l'implication des enseignants.

Cette étude s'intéresse aux établissements publics d'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 3. L'arrondissement de Yaoundé 3 est riche en institutions scolaires à tous les niveaux d'éducation et tous les ordres d'enseignement. Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes intéressés à deux paramètres organisationnels de ces établissements scolaires. L'un porte sur les comportements et attitudes organisationnels des acteurs concernés tels les chefs d'établissement et les enseignants et l'autre porte sur les résultats publiés par l'Office du Baccalauréat (OBC). Nos constats sont faits et révèlent lors d'une sectorielle des chefs d'établissement du Mfoundi que les enseignants manifestent un niveau d'implication insuffisant dans les établissements ; ensuite ayant pris le soin de scruter les résultats de l'office du baccalauréat sur 3 ans, nous nous sommes rendus compte que les établissements publics d'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 3 avaient dans l'ensemble un taux de réussite inférieur à 60 pourcent. Nous avons choisi de questionner les raisons de tels constats. Nous avons orienté notre questionnement sur les pratiques managériales des chefs d'établissement. Nous avons interrogé plus précisément le style de leadership, la communication organisationnelle, l'organisation du travail et le management de la ressource humaine. Pour les établissements scolaires ayant répondu favorablement à notre demande d'autorisation de recherche, notre étude montre que les chefs d'établissement pilotent des équipes avec des enseignants aux antipodes comportementaux. Les chefs d'établissement adoptent des pratiques managériales contrastées. Notre étude montre également que les enseignants réclament l'utilisation de pratiques plus humanisées favorables à une meilleure implication organisationnelle des enseignants.

Nous avons utilisé le guide d'entretien comme outil de collecte de données. La méthode d'analyse de contenu a été celle que nous avons utilisée pour parvenir aux résultats.

**Mots clés : Pratiques managériales, Implication organisationnelle, enseignants, établissements scolaires.**



## ABSTRACT

This qualitative study has as purpose to analyze and understand managerial practices used by school's principals in order to improve teacher's organizational commitment of the subdivision of Yaoundé 3. An important variable in the quality of teachers in schools is teacher's commitment. Commitment process is defined as a physical and psychological attachment of an individual towards his task and his organization. This attachment is manifested by a high belief of an individual in goals and values of the organization, with a will to develop significant efforts for the benefit of the organization and with a strong desire to remain member of the organization.

This study is interested by secondary public high schools of the subdivision of Yaoundé 3. The subdivision of Yaoundé 3 is rich of schools institutions in all levels of teaching. In the case of our research, we were interested by two organizational parameters of those schools. One on teacher's behaviors and attitude, other on results published by OBC. We notice some facts, and during a sectorial meeting of school's principal of Mfoundi division, it was revealed that teachers manifest a low level of commitment in schools. Furthermore we took the time to analyze OBC's results on a period of three years. We notice that secondary public's schools of the subdivision of Yaoundé 3 were presenting in general a success rate that is less than 60 percent. Then we choose to question the reasons of such finding. We have oriented our questioning on managerial practices applied by school's principals. We have questioned precisely leadership style, organizational communication, work organization and management of human's resources. For schools that have favorable responded to our research authorization application, our study shows that school's principal pilote teams with teachers presenting several differences in behaviors.

School's principals adopt contrasted managerial practices. Our study also shows that teachers request the use of more humanized managerial practices by school's principals. We have used the interview guide as data collection tool. The content analysis method is what we use to find out our results

**Key words: Managerial practices, Organizational commitment.**

## INTRODUCTION GENERALE

Depuis les dix dernières années, l'Éducation Nationale en France connaît une multiplication des réformes ministérielles dans le secondaire. Des transformations de nature structurelle (refonte des programmes, mise en place du tutorat, de l'approfondissement personnalisé, etc.) nécessitent le développement du rôle des chefs d'établissement pour faire face à ce nouveau contexte. Ces réformes, associées à l'injonction de performance (classement des établissements) et à l'évolution de la gestion des carrières ont engendré un changement de paradigme. Elles vont indubitablement modifier les missions de chacun sur un plan organisationnel et humain par une redistribution des rôles.

En nous concentrant sur le plan humain, les conditions de travail des enseignants ont fait l'objet de plusieurs débats dénonçant la surcharge de travail, les relations conflictuelles, les dysfonctionnements de l'institution et l'iniquité perçue (Laugaa et Bruchon-Schweitzer, 2005 ; Horenstein, 2006). Aujourd'hui, la littérature en sciences de l'éducation s'accorde sur le constat d'intensification et de complexification du travail des enseignants du secondaire. Cette amplification du travail est rapportée à une extension des tâches à réaliser et à des évolutions du public scolaire (Moray, 2006).

Dans ce contexte conflictuel, le rôle des chefs d'établissement au sein des Établissements Publics Locaux d'Enseignement (EPL) apparaît primordial. Nous pouvons noter un intérêt croissant des recherches sur le rôle managérial des chefs d'établissement en sciences de gestion (Attarca et Chomienne, 2011 ; Moisan et Cuisinier et al. 2011). Associés aux fonctions de directeur des ressources humaines, les chefs d'établissement peuvent jouer un rôle d'agent de changement, de manager de proximité, voire de partenaire stratégique dans les opérations de modernisation de l'administration publique (Ulrich, 1997).

Le travail du chef d'établissement fait dont l'objet de deux approches : celle du leadership et celle du management. Le leadership est considéré comme pouvant influencer l'efficacité de l'école et la réussite des élèves (Hallinger et Heck, 1996). Le leader pédagogique, agent du changement vise à influencer les enseignants pour gagner leur implication et leur mobilisation, tout en veillant également à favoriser leur développement professionnel. Le pilote était auparavant considéré dans un établissement scolaire comme celui en charge des règles, de la définition du budget ou encore de la gestion des emploi-du-temps ; dorénavant, a une mission principale qui consiste à « *conduire une politique pédagogique et éducative, puis, définir les principes d'organisation des services de l'ensemble des personnels* » (MEN, 2002).

Considéré comme responsable des résultats, il doit être réactif face à une multiplicité de tâches et de temporalités (Barrère, 2006) ; aussi doit-il définir les moyens collectifs à mettre œuvre pour réaliser le résultat attendu. Dès lors, le leader suscite la cohésion et l'engagement des acteurs dans les stratégies fixées. Dans ce rôle, il a le regard tourné vers l'intérieur, vers la composante humaine de l'organisation qu'il doit savoir mobiliser grâce à l'adoption d'attitudes positives.

En tant que manager, le chef d'établissement détermine la stratégie de son établissement, à travers le projet d'établissement et organise l'opérationnalisation des ressources en vue de l'atteinte des objectifs fixés, en gérant tous les incidents de parcours et en régulant toutes les relations humaines qui en découlent. C'est donc une posture tournée vers l'extérieure, vers les objectifs à atteindre, et qui insiste sur les capacités d'organisation et les compétences spécifiques pour motiver les acteurs scolaires.

Jeanne Moll définit le management comme *« l'ensemble des connaissances concernant l'organisation et la gestion d'une entreprise ; c'est ensuite la façon d'appliquer ces connaissances sur le terrain en fonction du projet qu'on s'est donné et les moyens dont on dispose, c'est par conséquent définir les méthodes et choisir les techniques pour atteindre les objectifs qu'on s'est fixés, c'est également l'art d'utiliser au mieux les compétences des hommes et des femmes au service de l'entreprise afin que celles-ci réalisent les meilleures performances possible »*.

En se basant sur cette définition, le pilote, dans son rôle de manager se doit d'avoir un certain nombre de connaissances intellectuelles et pratiques qui lui permettent de gérer, à la fois les hommes, le matériel et les ressources nécessaires mises à la disposition de son établissement pour favoriser et faciliter la réussite et l'atteinte de ses objectifs.

Mintzberg (1984) définit dix principaux rôles de cadre qu'il répartie en trois catégories bien distinctes :

- Les rôles de contact
  - Représenter l'établissement/ l'entreprise à l'extérieur, devant les autres établissements, les autorités académiques, les collectivités ; accueillir les personnalités de passage.
  - Etre le chef, c'est-à-dire assumer les fonctions d'accueil des nouveaux, de formation, de motivation, d'appréciation de tous les collaborateurs de l'établissement.

- Avoir de bonnes relations de travail à l'intérieur et à l'extérieur
  - Les rôles d'information et de communication
- Le dirigeant étant celui qui doit être le mieux formé, recherche l'information sur ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur de son organisation.
- Transmettre les informations nécessaires au travail des autres.
- Etre le porte-parole de son entreprise c'est-à-dire communiquer publiquement au nom de l'entreprise.
  - Les rôles du domaine de la décision
- Engager l'entreprise ou l'établissement dans des actions, des options nouvelles, piloter le changement, conduire les projets, saisir les opportunités, analyser les problèmes.
- S'occuper des perturbations, des turbulences : changements d'équipe, arrivées, départs, grèves, conflits etc. bref réagir aux événements imprévus : protestations d'élèves et incidents divers.
- Répartir les ressources matérielles, financières, et matérielles : dans un établissement scolaire, le dirigeant peut s'appuyer d'une part sur les avis et dossiers pré- parés par ses collaborateurs proches c'est-à-dire des adjoints pour les questions de ressource humaine et les questions pédagogiques et d'autres part sur l'intendant pour les questions financières et notamment le budget. Dans cette perspective, il est indispensable de disposer d'un projet de direction, une stratégie orientée, garante de la cohésion des décisions.
- Négocier les ressources, les évolutions des structures, les changements à apporter.

Au Cameroun, le challenge du système éducatif dans les temps récents à tout à voir avec la qualité de l'éducation que ce soit maintenant ou pour les générations futures. Les enseignants sont généralement considérés comme la ressource la plus importante dans le secteur de l'éducation. Une variable importante dans la qualité des enseignants dans les établissements est l'implication des enseignants. C'est dans ce sillage que l'Association of Education (AARE, 2004) a reconnu que le degré avec lequel les enseignants doivent être impliqués envers leurs établissements, les élèves, les activités pédagogiques, les collègues et la société est très crucial (Karkuli et al, 2014).

Le concept d'implication est un sujet d'intérêt dans beaucoup d'organisations, parce qu'il se réfère non pas seulement au niveau d'investissement dans une organisation, mais aussi signifie la force d'attachement entre un employé et une organisation. Ceci reflète le degré avec lequel un employé a intériorisé et s'est adapté aux caractéristiques, perspectives, buts et objectifs de l'organisation (Yuki, 2006).

Il y'a plusieurs bénéfices pour une organisation où l'implication est dominante. Cela inclut le travail d'équipe, la satisfaction au travail, un processus de prise de décision participatif, l'ouverture, le dévouement à la tâche, des travailleurs responsables et productifs, la diminution des taux de départ, la diminution des conflits et désagréments (Asurakutlu, 2007).

Allen et Meyer (1991), se basant sur les observations de plusieurs résultats de recherches et des types d'organisation en 1990, ont développé un modèle multidimensionnel de l'implication. Ce modèle comprend trois composantes telles l'affectif, le continu et le calculé. L'implication affective (IA) a été définie comme étant un attachement émotionnel, une identification avec un engagement d'un employé envers son organisation.

L'implication continue (IC) quant à elle se réfère au calcul des coûts associés au départ de l'organisation.

L'implication normative (IN) reflète l'idéologie de l'employé, ou un sens d'engagement, d'obligations envers l'organisation et les morales individuelles, les croyances, les valeurs de l'organisation.

Un sondage réalisé par l'IFOP en 2014 dévoile l'importance accordée par les enseignants au rôle joué par les chefs d'établissement. Les résultats montrent que 40 % des enseignants interrogés disent ne pas avoir le soutien de leur hiérarchie et de se sentir délaissés par celle-ci. Nous abordons dans cette étude l'importance du rôle des chefs d'établissement dans la satisfaction des enseignants. Sans entrer dans l'analyse détaillée des missions des chefs d'établissement, une question principale sous-tend notre problématique : ***comment les chefs d'établissement peuvent impacter l'implication organisationnelle des enseignants du secondaire ?***

Cette question nous amène à nous interroger sur les pratiques managériales mises en œuvre par les chefs d'établissement et leurs impacts sur l'implication organisationnelle des enseignants. En effet, dans cet environnement mouvementé, les chefs d'établissement peuvent

jouer un rôle primordial clarifiant les enjeux directs et indirects du travail collectif et du travail individuel des enseignants. Sur le plan conceptuel, cette recherche permet d'établir la présence des pratiques managériales et d'évaluer les effets de leur application sur les enseignants en place. Sur le plan pratique, cette recherche a un double objectif.

L'organisation du mémoire s'articule autour de cinq chapitres. Le premier présente la problématique de l'étude en insistant notamment sur le contexte, le problème, les questions de recherches ainsi que les objectifs de l'étude, l'intérêt et la pertinence de l'étude. Le deuxième définit le cadre théorique et conceptuel dans lequel s'inscrit la recherche et effectue un état des lieux de la question des pratiques managériales à travers une revue de la littérature. Le troisième chapitre traite de la démarche méthodologique utilisée pour mener cette recherche. Le quatrième chapitre quant à lui présente les principaux résultats de l'étude et le cinquième, la discussion et les suggestions.

## CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

La problématique est l'ensemble construit autour d'une question principale, des hypothèses de recherche et des lignes d'analyse qui permettront de traiter un sujet choisi.

Ainsi Quivy et Campenhoutd (2006 :75), définissent la problématique comme « *l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé autour d'un sujet d'étude* ». C'est dans cette mouvance que Chenier cité par Olivier, Berad et Ferron (2005 :11) soutient que la problématique « *est un problème construit autour d'une absence ou d'un écart d'information* ». C'est par ailleurs un ensemble de questions qu'une science ou une philosophie se pose relativement à un domaine particulier. A cet effet, tout travail qui veut revêtir un caractère objectif et scientifique doit nécessairement passer par :

- Le contexte général de l'étude ;
- La formulation et la position du problème ;
- La formulation des questions de recherche ;
- L'objectif de l'étude ;
- L'intérêt de l'étude.
- La délimitation de l'étude.

### 1.1.CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE

Le contexte de notre étude est adossé sur un paradigme socio-organisationnel, celui de la gouvernance sociale car ayant pour référent les Ressources Humaines. Pour qu'une organisation atteigne ses objectifs, elle doit remplir deux conditions en rapport avec ses Ressources Humaines : d'abord, chaque agent doit y apporter sa contribution. Ensuite, les responsables chargés de la coordination des activités doivent y apporter leur savoir-faire, leur savoir-être et leur savoir-faire-savoir. Les chefs d'établissement jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement efficace des établissements dont ils ont la charge. Ceci entraîne tant le management de l'école que des questions administratives (Uko, 2015).

Pour ce faire, ils se doivent d'exécuter tant les fonctions managériales, qu'administratives (Kiprop, 2012). L'utilisation des deux termes management et administration a été et demeure une question controversée. En accordance avec Kreitner and Cassidy (2012), l'administration est perçue comme étant un sous ensemble du management, tandis que le management est un engagement social à travailler en collaboration avec et par des membres de l'équipe dans le

but d'atteindre efficacement et efficacement les objectifs organisationnels. Hutasuhut (2019) pense que pour que les chefs d'établissement travaillent bien, l'habileté managériale est primordiale. Par habileté managériale, il fait référence aux capacités à accomplir efficacement les fonctions qui consistent à la planification, la supervision, l'organisation et l'implémentation afin d'atteindre les objectifs fixés.

Selon Attarça et Chomienne (2012), le chef d'établissement (proviseur ou principal) incarne la dimension gestionnaire et administrative du système éducatif. L'autonomie accordée aux EPLE par les nouvelles réformes (élaboration d'un projet d'établissement, animation d'un conseil pédagogique, gestion de la dotation globale d'heures...) tend à transformer le chef d'établissement en « *manager* ». La récente décision d'accorder des primes au mérite pour les chefs d'établissement relève de cette évolution visant une forme de managérialisation de la gestion des établissements scolaires.

Si le cadre général des missions du chef d'établissement se situe principalement sur le registre institutionnel et administratif, ses activités ainsi que les compétences requises se situent pleinement dans un registre managérial. Le chef d'établissement est un pilote qui sait analyser des situations, fixer des objectifs, élaborer et mettre en œuvre des stratégies, mesurer et réguler. Il doit aussi gérer et développer les ressources humaines de son établissement : animer une équipe de direction, déléguer, être à l'écoute du personnel, valoriser les actions et les réussites, encourager et aider le personnel Leblond (2009).

Une pratique observée dans notre système éducatif est le recrutement des chefs d'établissement. Il s'opère par une nomination discrétionnaire d'un enseignant à la fonction de proviseur ou de directeur. Ceci se fait sans une formation initiale au métier de chef d'établissement. La formation sur le tas est celle optée, avec un apprentissage par essais erreurs tout au long de la carrière. La prise de décision à posteriori caractérisée par l'expérience est celle pratiquée par les chefs d'établissement dans l'exercice de leurs fonctions.

L'évolution des fonctions des chefs d'établissement scolaire nécessite la mise en œuvre de compétences et aptitudes différentes qui doivent être détectées chez les candidats lors du recrutement ou acquises par une formation initiale ou continue. Une partie importante de ces compétences ne peut être transmise par une formation traditionnelle de type académique. On ne devrait plus compter exclusivement sur l'apprentissage « *sur le tas* », c'est



à dire par un processus d'essais et d'erreurs reposant sur l'individu placé sans transition et sans accompagnement dans une position de responsabilité (UNESCO, 2006).

Dans la plupart des pays du monde, les chefs d'établissement doivent être qualifiés comme enseignants et posséder une ancienneté de fonctions dans un établissement d'enseignement allant de 2 à 10 ans. En Europe, seule la Finlande, qui exige des enseignants qui veulent devenir chef d'établissement qu'ils aient obtenu un diplôme supérieur d'administration scolaire, n'impose pas de conditions d'ancienneté de fonction. Elle se rapproche de la plupart des états américains qui exigent pour accéder à la direction une qualification professionnelle spécifique (licensure) conférée par une formation universitaire en gestion de l'éducation. Cette qualification peut parfois être acquise après la prise de fonction.

Il arrive que cette licence soit accordée en deux étapes, l'une précédant le recrutement et l'autre le suivant de quelques années. Si les administrateurs de l'éducation ont généralement débuté leur vie professionnelle comme enseignant, ce n'est pas une exigence et l'accès au métier est assez diversifié. Il arrive encore (car c'était une situation fréquente il y a quelques décennies) que des chefs d'établissement soient nommés et prennent leur fonction immédiatement sans formation spécifique.

C'est le cas notamment dans un grand nombre de pays du sud, où la formation en cours d'emploi des directeurs des écoles situées en dehors des grandes villes est impossible à organiser pour des problèmes de coût et de durée de déplacement. Dans ces conditions, on pense aux possibilités qu'offriraient les technologies nouvelles de communication et le développement de formations en ligne adaptées aux besoins du pays. L'UNESCO a créé l'IIRCA (Institut International pour le Renforcement des Capacités en Afrique) dont le siège est à Addis Abeba en Ethiopie, dans le but de développer l'usage des TIC pour l'éducation et de favoriser la coopération dans la formation des enseignants et des administrateurs de l'éducation (UNESCO, 2006).

Pour faire face aux multiples contraintes évoquées plus haut et maintenir la cohésion et l'autonomie de leur établissement, les chefs d'établissement doivent eux aussi mettre en œuvre des compétences nouvelles et diversifiées. Ils ne peuvent plus se comporter comme des enseignants qui, pendant un temps, occuperaient une fonction, largement honorifique, de représentants de leurs collègues enseignants et de coordinateur des activités pédagogiques.

La déclaration d’Incheon et cadre d’action ODD4-Education 2030 révèle que les enseignants, cible essentielle jouent un rôle clé dans la réalisation de l’ensemble de l’agenda ODD4-Education 2030. Les enseignants et les éducateurs ayant une importance fondamentale pour garantir la qualité de l’éducation, ils devraient avoir les moyens d’agir, d’être recrutés et rémunérés de manière adéquate, être motivés, jouir d’une formation professionnelle satisfaisante et être soutenus au sein de systèmes gérés de manière efficace et efficiente, et dotés de ressources suffisantes.

Dans l’article 72, les enseignants disposent des droits socioéconomiques et politiques, notamment le droit de rechercher des conditions de travail décentes et une rémunération acceptable. Ils contribuent largement à la performance des établissements avec l’appui des directeurs d’établissement. Ils ont besoin de temps et de latitude pour prendre davantage l’initiative de coopérer avec les collègues et les directeurs d’écoles et de tirer parti des opportunités de développement professionnel (article 73).

Le rôle des enseignants au 21<sup>e</sup> siècle dans l’enseignement secondaire change et évolue (Unesco, 2006). Pour les enseignants, qui sont et resteront les rouages essentiels de l’éducation, on peut analyser les changements et les nouvelles attentes à quatre niveaux: Dans ses relations avec chaque élève, dans conduite de sa classe, dans son établissement et dans ses relations avec les parents et la société qui constitue l’environnement de l’établissement (OCDE, 2005). Dans leur établissement et parfois dans des réseaux dépassant les frontières de l’établissement scolaire, il leur faut définir des objectifs et travailler en équipe, mesurer et évaluer les résultats atteints collectivement par l’équipe éducative.

Egalement, mettre en œuvre de manière coordonnée les nouvelles technologies de l’information et de la communication qui jouent un rôle grandissant dans l’éducation et la société. Pour permettre à l’établissement de faire face à ces évolutions, les enseignants sont de plus en plus fréquemment amenés à participer à des tâches d’organisation de gestion de l’établissement dans des domaines spécifiques, animant des équipes et participant à une direction plus collégiale. Ces « *nouveaux rôles* » émergent seulement dans certains pays alors qu’ils sont déjà largement reconnus dans beaucoup d’autres où existe une tradition et une organisation favorisant l’individualisation de l’apprentissage ou l’implication de l’école et de ses acteurs dans la vie collective.

La reconnaissance de ces nouveaux rôles et la mesure de leur importance dans les résultats de l’école et du système éducatif a conduit de nombreux pays, dans les décennies

récentes, à revoir le mode de formation de leurs enseignants et à préciser les compétences et les attitudes que la société attendait d'eux. Des codes de pratiques et d'éthique professionnelle sont de plus en plus fréquemment établis, avec la participation des représentants des enseignants, pour servir de guide à la formation professionnelle qu'ils reçoivent et les guider dans leur début de carrière (Eurydice, 2002).

Le rôle des chefs d'établissement évolue également en ce sens que pour faire face aux multiples contraintes évoquées plus haut et maintenir la cohésion et l'autonomie de leur établissement, les chefs d'établissement doivent eux aussi mettre en œuvre des compétences nouvelles et diversifiées. Ils ne peuvent plus se comporter comme des enseignants qui, pendant un temps, occuperaient une fonction, largement honorifique, de représentants de leurs collègues enseignants et de coordinateur des activités pédagogiques. Ils sont désormais appelés à :

- Rencontrer les parents, recueillir leurs opinions et les associer à la vie de l'établissement ;
- Stimuler et faire travailler ensemble les enseignants et les autres personnels qui participent à l'action éducative ;
- Interpréter et faire comprendre à tous la politique des autorités de tutelle ;
- Organiser l'évaluation des performances des élèves ;
- Animer les équipes pédagogiques pour associer chacun à l'amélioration de l'établissement.

A travers ces recommandations de l'UNESCO dans le champ de l'enseignement secondaire au 21<sup>e</sup> siècle, qui conduisent vers un changement de paradigme tant pour les chefs d'établissement et les enseignants qui ne devraient plus cohabiter dans une relation de chat et souris selon la théorie X de Mc Gregor (1957) mais chats confondus à souris selon la théorie Y de Mc Gregor (1957), car appelés à interagir pour la poursuite commune des objectifs communs fixés, nous pensons que le problème soulevé dans notre étude doit être requestionné.

Le management des établissements scolaires africains en général et camerounais en particulier est adossé sur le management hiérarchique qui est un système qui fonctionne sur un mode décisionnel « *top-down* », sur la base d'échelons hiérarchiques strictement déterminés. Le manager dispose d'une autorité directe sur une équipe et a le monopole de la définition des missions et objectifs de ses membres. Il est en charge de la fourniture des

moyens, de l'évaluation des performances et a une influence décisive sur la rémunération et l'évolution professionnelle de ses subordonnés.

Pour chaque membre de l'équipe, le manager définit les missions et les objectifs. Il fournit les moyens et apporte un appui, il évalue les performances. Ce système d'organisation fait l'objet depuis quelques années de nombreuses critiques. Il est considéré comme trop rigide dans un monde où la mobilité professionnelle et l'innovation sont désormais les moteurs de l'entreprise. Le processus décisionnel est ralenti du fait des trop nombreux échelons hiérarchiques, alors qu'il est désormais nécessaire d'être hyper réactif pour faire face à la concurrence.

Le management pyramidal tend également à favoriser la déresponsabilisation et à brider l'autonomie des employés. Il se révèle ainsi contre-productif, car il ne favorise pas l'innovation et ne constitue pas un levier puissant pour susciter une implication du personnel dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Une autre motivation de mener cette étude est que nous constatons que les enseignants des établissements publics d'enseignement secondaire semblent afficher une démotivation, une lassitude, une désinvolture, un niveau d'épanouissement insuffisant dans leurs organisations.

La plupart des travaux qui nous précèdent dans ce champ d'étude ont étudié séparément la relation entre telle ou telle pratique managériale et l'implication organisationnelle des enseignants. Les devis utilisés dans ces recherches étaient pour la grande partie des devis quantitatifs. Certains ont étudié des tests de corrélation, d'autres de régression linéaire. Seulement, à travers ces travaux, nous avons décelé certains manquements.

L'aspect relation entre les variables d'étude (les variables explicatives de l'implication organisationnelle des enseignants) était privilégié au détriment du vécu des enseignants, de leur ressenti, de leurs expériences. Nous désirons étudier les aspects managériaux qui constitueraient des leviers pour les membres de l'administration afin de constituer une force de proposition dans la remédiation et la réconciliation du management et l'implication organisationnelle des enseignants.

## **I.2. FORMULATION DU PROBLEME**

Selon Angers (1992 :47), le problème est ce qui soulève un questionnement, ce qui semble devoir être étudié. En outre une situation à laquelle le chercheur tente de résoudre. Formuler

un problème de recherche c'est l'expliquer à partir des constats faits sur le phénomène à étudier en relevant ses caractéristiques et ses manifestations.

La qualité d'un système éducatif dépend de plusieurs paramètres parmi lesquels l'implication des acteurs dans l'atteinte des objectifs fixés. Dans cette perspective, l'ODD4, recommande que les établissements scolaires soient dans une quête permanente de l'efficacité et l'efficience. Pour se faire, les enseignants jouent un grand rôle dans les performances des établissements scolaires. Selon (OCDE, 2008), les chefs d'établissement, qui ont apporté des conseils utiles dans le cadre de l'étude sur l'amélioration de la direction systémique des établissements scolaires ont précisé dès le départ que la direction d'établissement, dans les faits, n'était pas du ressort exclusif d'un responsable officiellement désigné, mais devait plutôt être répartie entre plusieurs personnes dans l'établissement.

Les chefs d'établissement, gestionnaires, directeurs pédagogiques, professeurs principaux et enseignants peuvent contribuer en tant que personnel d'encadrement à la réalisation de l'objectif de l'enseignement scolaire centré sur les apprentissages. Aussi, le chef d'établissement est-il non seulement un gestionnaire, mais un dirigeant de l'établissement scolaire en tant qu'organisation apprenante. Il interagit avec les enseignants de manière à forger une communauté apprenante productive et soudée. À l'heure actuelle, les chefs d'établissement doivent posséder une panoplie impressionnante de connaissances et de compétences.

Ils doivent avoir un minimum de connaissances sur les programmes, la pédagogie et l'apprentissage des élèves et des adultes, et des notions sur la gestion du changement, la dynamique des groupes, les relations interpersonnelles et les techniques de communication. Selon les systèmes de gouvernance, ils peuvent également être amenés à exécuter des tâches de planification, de budgétisation, de gestion des ressources humaines, de commercialisation et de collecte de fonds. (OCDE, 2008). Alors que d'autres pays expérimentent des systèmes de récompense des performances des enseignants, l'enseignement est déjà une profession recherchée en Finlande. Les enseignants jouissent d'une considération élevée dans une société centrée sur l'apprentissage, où ils contribuent à la mission sociale.

Leur rémunération est satisfaisante, leurs conditions de travail et les ressources mises à leur disposition leur apportent un soutien dans l'exercice de leur activité, les établissements scolaires sont bien équipés, et à l'instar d'autres professionnels, ils jouissent d'un niveau de confiance et d'autonomie relativement élevé et le perfectionnement professionnel continu est

de plus en plus intégré dans la vie et les besoins des établissements. Chaque enseignant s'interroge sur ce qu'il peut faire afin d'améliorer son établissement pour les enseignants et les élèves. Il se demande « *Pourquoi suis-je ici ?* » (OCDE, 2008). L'amélioration de la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage ne peut résulter que de l'action de chaque enseignant individuellement dans sa classe, en relation avec ses collègues et tous les autres personnels qui contribuent au fonctionnement de l'école.

Cette capacité d'animation suppose que le chef d'établissement privilégie les relations avec les personnes, travaille en concertation cherche la participation de tous et l'adhésion de chacun à un projet collectif. Il est donc nécessaire qu'il connaisse chacun, se préoccupe de l'évolution de sa carrière et de ses besoins de perfectionnement. Le chef d'établissement a un rôle essentiel dans la définition du projet et dans sa conduite.

La définition du projet qu'il propose à l'établissement s'appuie sur une vision de l'avenir, à la fois fondée sur les valeurs partagées et en rupture avec les traditions. Dans la conduite du projet, il doit anticiper et préparer chacun aux changements pour éviter la surprise et le désengagement qui peut en résulter. Il doit être pragmatique, s'adapter aux réalités et trouver des compromis.

L'amélioration de la performance de l'établissement suppose une capacité collective à changer et à innover en permanence. La recherche sur les conditions de l'amélioration des performances permet d'identifier six dimensions de l'établissement scolaire favorables ou défavorables à l'innovation (Thurler, 2000).

### ➤ **Organisation du travail**

Plus elle est bureaucratique, chacun se réfugiant dans son espace et ses missions plutôt que de traiter les problèmes, moins l'établissement évolue. Si, au contraire, l'organisation s'approche du modèle « *adhocratique* » décrit par Mintzberg, les initiatives des uns et des autres pour identifier et résoudre les vrais problèmes produisent des développements de savoirs, de structures et de pratiques, et cela, même en l'absence d'injonctions liées à un projet d'établissement ou à une réforme scolaire.

➤ **Coopération professionnelle**

Plus les acteurs partagent leurs conceptions des objectifs et des moyens, plus ils donnent à voir leurs pratiques et élaborent ensemble les stratégies, plus l'établissement devient un foyer d'innovation.

➤ **Rapport au changement dans la culture de l'établissement**

Il y a des établissements dans lesquels le changement est un pensum, auquel on ne se résigne que sous la pression des injonctions ministérielles ou de circonstances qui imposent une adaptation ; dans d'autres établissements, la pratique réflexive est inscrite dans l'identité du chef d'établissement et de la majorité des professeurs.

➤ **Dynamique de projet**

L'action collective risque de tourner en rond, de verser dans l'activisme et de se vider progressivement de son sens, si l'établissement scolaire ne parvient pas à adopter une démarche, fondée sur des objectifs clairs, des méthodes de décision et de travail, des dispositifs de concertation, un calendrier. La démarche de projet n'est pas une fin en soi, mais une façon de rendre les enseignants acteurs du développement organisationnel et professionnel. Leadership et modes d'exercice du pouvoir.

Les modifications des relations sociales et du pouvoir au sein de l'établissement ne s'opèrent pas simplement grâce à l'intervention charismatique ou autoritaire d'un chef d'établissement, mais se construisent progressivement dans le cadre d'un processus collectif de remise en question et d'élaboration de nouveaux modes de penser et de faire, y compris la délégation ou le partage du pouvoir.

➤ **Identité d'organisation apprenante**

Le processus de changement dépend de la capacité des acteurs de partager des idées et des enjeux, a priori dissociés, dans une démarche commune permettant d'établir un lien intelligible et explicité entre des activités de routine et des projets novateurs, plus ou moins utopiques. Pour y parvenir, une partie du travail collectif consiste à analyser les pratiques au sein de l'établissement scolaire, afin de mieux comprendre les effets produits, les obstacles rencontrés et les solutions possibles pour les dépasser.

La théorie Y de Mc Gregor (1957), comporte plusieurs principes. Nous convoquons trois principes à fortes modalités qui servent de cadre de référence dans le cadre de notre

étude. Le premier principe stipule que les employés sont naturellement épanouis mentalement et font des efforts physiques ; le second est que les employés sont fortement motivés d'atteindre les objectifs organisationnels et d'actualisation de soi; le troisième est que les comportements des managers reposant sur la confiance en les capacités humaines des employés, le management orienté vers les objectifs organisationnels et la participation des employés au processus de prise de décision garantirait une satisfaction, implication et productivité de la main d'œuvre. Cette théorie servant de cadre de référence dans les organisations marchandes, nous faisons un exercice de transposition dans le cadre des organisations non marchandes, mieux dans le cadre des organisations apprenantes ou éducatives.

L'examen de la littérature nous confirme que les attitudes des employés peuvent être effectivement liées à la performance des organisations (Le Louarn, 2008). Pour Decotiis et al. (1987), « *l'implication est essentiel dans la vie de l'organisation* ». Une recherche conduite par Benkhoff (1997) souligne que l'implication organisationnelle permet aux organisations d'avoir des profits plus importants. La notion d'implication est un enjeu de recherche important dans la mesure où elle est à replacer au cœur des débats conceptuels fondamentaux caractérisant la recherche en sciences sociales. Neveu (2002).

Dans le contexte économique actuel de rude concurrence et de progrès technologique fulgurant, certains dirigeants ont tendance à concevoir l'implication organisationnelle du personnel sous le seul aspect rémunération, tout en perdant de vue le changement de centres d'intérêts des générations présentes, qui aspirent, outre la motivation salariale, à la satisfaction de besoins psychologiques. Ce qui peut occasionner des mouvements d'humeurs, l'absentéisme, la baisse de la qualité de service et des départs volontaires. De nombreuses études ont montré que l'implication organisationnelle est négativement corrélée à l'intention de quitter son organisation (Meyer et al. 2002b ; Mathieu et Zajac, 1990).

Pour Thevenet (1992), l'intérêt de développer l'implication organisationnelle est qu'elle permet d'améliorer la performance des personnes à travers une relation plus étroite à l'entreprise et à ses politiques ou valeurs. Pour Burton, Lee et Holtom (2002), l'implication organisationnelle décourage l'absentéisme et favorise les comportements citoyens, la conscience professionnelle et pour Tremblay et al. (2010) le respect des exigences professionnelles.



Cependant, l'absence d'implication organisationnelle peut engendrer des conséquences négatives pour l'organisation à savoir les comportements déviants comme l'absentéisme, la mauvaise qualité des services rendus à la clientèle et les départs volontaires. Le chef d'établissement, (seul ou avec son adjoint), n'a pas toujours les moyens, les outils, la connaissance nécessaires pour animer la vie pédagogique de son établissement et faire évoluer les pratiques pédagogiques, il n'en a pas malheureusement toujours le temps, absorbé par de multiples tâches liées à la gestion quotidienne. En outre, leur politique de pilotage est primordiale pour pérenniser l'implication des enseignants sur un plan affectif et organisationnel. Un pilotage adéquat en vue d'activer les multiples niveaux d'implication des enseignants favorisera l'identification psychologique et le développement d'une culture dite d' « *entreprise* » dans son établissement (Fournier 2015).

Selon Fournier (2015) de nos jours, un enseignant performant en classe peut être à l'écart de toute autre forme d'implication. C'est-à-dire qu'il ne se déploie pas dans le collectif ou le travail en équipe, n'est pas actif dans la construction du projet d'établissement, ne participe pas à la vie de l'établissement, se tient à l'écart des activités organisées par le syndicat, consacre très peu de son temps et de son énergie à la vie socioculturelle, politico-économique de l'établissement. Chaque enseignant a, selon ces différents cas, un profil qui lui est propre. L'implication des employés a été étudiée comme l'un des aspects principaux qui décrit l'affection entre l'employé et l'organisation.

En ce qui concerne l'importance de l'implication des employés à l'organisation, les scientifiques du comportement ont mis un point d'honneur sur le dit concept (Mowday et al. 1982). Cependant, l'hypothèse de son impact sur la performance organisationnelle a aussi solidement augmenté sa popularité (Suliman et Iles, 2000). Donc, une quantité impressionnante de recherches ont été menées dans ce champ. Plusieurs études ont prouvé que le succès d'une organisation dépend hautement de l'implication des employés (Holden, 1998; Shore, & Martin, 1989; Meyer et al, 1989; Meyer, Allen, & Smith, 1993; Meyer et al, 2002; Siders, George, & Dharwadkar, 2001; Jaramillo, Mulki, & Marshall, 2005).

Durant notre stage en responsabilité, nous avons eu l'opportunité de scruter des documents portant sur les comportements des enseignants dans l'organisation. Les rapports trimestriels et annuels de l'état d'assiduité du personnel enseignant renseignent un taux d'absentéisme élevé. Ce taux est élevé tant dans les salles de classe qu'au niveau des activités pédagogiques organisées dans l'établissement.

Ces activités sont entre autres l'assemblée générale du personnel de l'établissement, les réunions pédagogiques, les conseils d'enseignements, les conseils de classe, les surveillances aux évaluations etc. Les réunions de coordination avec le chef d'établissement faisaient état d'une désinvolture remarquable des enseignants dans l'atteinte des objectifs de l'organisation. Les sectorielles des chefs d'établissement confirmaient une tendance généralisée de ces comportements déviants dans la majorité des établissements scolaires publics d'enseignement secondaires.

Cet écart **pose le problème de l'insuffisante implication organisationnelle des enseignants**. Ce problème dérange au vu des conséquences négatives qu'il entraîne. Il engendre des comportements déviants tels que l'absentéisme, la non couverture des programmes, le freinage de l'atteinte des objectifs fixés par l'établissement pour ne citer que ceux-là. Les mauvais résultats scolaires des élèves aux évaluations formatives, les taux de réussite insuffisants aux examens officiels dans les établissements publics d'enseignement secondaires sont le corollaire de cette insuffisante implication. Nous interrogeons à cet effet, les pratiques managériales dans les établissements publics d'enseignement secondaire afin de contribuer à travers notre étude, à la résolution de ce problème pour l'épanouissement des acteurs de la communauté éducative.

### **1.3. QUESTION DE RECHERCHE**

La question de recherche peut être définie comme étant une interrogation qui fait ressortir la relation entre une ou plusieurs variables de nature dépendantes et indépendantes.

#### **1.3.1. Question de recherche principale**

Au regard de ce qui précède et de manière formelle, il est important de se demander : **comment les pratiques managériales agissent-elles sur l'implication organisationnelle des enseignants ?**

#### **1.3.2. Questions spécifiques de recherche**

Au regard de notre question principale, d'autres questions secondaires se posent, nous avons pu l'opérationnaliser en quatre questions spécifiques notamment :

- Comment le chef d'établissement exerce son leadership dans l'établissement?
- Comment la communication organisationnelle s'effectue-t-elle dans l'établissement ?
- Comment le travail est-il organisé dans l'établissement ?
- Comment le chef d'établissement manage-t-il les ressources humaines ?

## **1.4. OBJECTIFS DE L'ETUDE**

En recherche un objectif est un but, un résultat que l'on veut atteindre. C'est donc l'aboutissement d'un parcours. Cette étude, regorge en son sein un objectif général et des objectifs spécifiques.

### **1.4.1. Objectif général**

Un objectif général peut être défini comme une contribution, un plus que le chercheur aimerait apporter tout en étudiant un problème précis. L'objectif général est d'analyser et comprendre les pratiques managériales mises en œuvre par les chefs d'établissements publics d'enseignement secondaire, si cela est en rapport avec l'insuffisante implication organisationnelle des enseignants de l'arrondissement de Yaoundé 3 en vue de l'améliorer.

### **1.4.2. Objectifs spécifiques**

De façon spécifique cette étude vise à :

- Analyser et comprendre le style de leadership du chef d'établissement ;
- Analyser et comprendre la communication organisationnelle mis en place dans l'établissement
- Analyser et comprendre l'organisation du travail dans l'établissement ;
- Analyser et comprendre le management des ressources humaines par le chef d'établissement.

## **1.5. INTERET DE L'ETUDE**

Donner l'intérêt à une étude revient à trouver en quoi cette étude est importante. L'intérêt de cette étude repose sur quatre points essentiels à savoir : scientifique, pédagogique, social et individuel.

### **1.5.1. Intérêt scientifique**

Cette recherche est pertinente au plan scientifique parce qu'elle produira de nouvelles connaissances dans le management de l'éducation. Elle rejoint celles réalisées par d'autres chercheurs sur l'implication organisationnelle. Elle pourra également servir de référence à des recherches ultérieures qui porteront sur les pratiques managériales et l'implication organisationnelle des enseignants. Les réflexions sur l'implication étant plus orientées vers les entreprises marchandes, cette étude pourra éclairer les chercheurs qui s'y prêteraient dans les organisations non marchandes. Mieux elle permettra aux chefs d'établissement

d'enseignements secondaires publics de mieux déployer des pratiques stimulant l'implication organisationnelle des enseignants.

### **1.5.2. Intérêt académique**

L'intérêt que revêt cette production intellectuelle est aussi académique en ce sens qu'elle est une condition sine qua non pour l'obtention d'un Master II en science de l'éducation.

### **1.5.3. Intérêt social**

Cette recherche permettra d'améliorer le système éducatif camerounais. Mieux elle constituera une force de proposition aux chefs d'établissement dans la conduite de leurs établissements et aux managers de l'éducation au niveau macro, afin de favoriser l'implication organisationnelle des enseignants avec pour corollaire une performance organisationnelle, et l'épanouissement social de l'ensemble de la communauté éducative.

### **1.5.4. Intérêt économique**

L'amélioration de la qualité constitue aujourd'hui un objectif essentiel, et même un enjeu économique pour le développement d'un pays et l'épanouissement des individus. D'ailleurs, les travaux sur l'économie de l'éducation montrent que l'éducation influe fortement sur les revenus individuels et la croissance économique (Mincer, 1958 ; Schultz, 1961 ; Becker, 1964).

De plus, notre étude s'intègre dans la logique de la recherche des solutions pour l'amélioration de la formation du capital humain indispensable à la construction d'une économie forte, porteuse de croissance et d'emploi pour le Cameroun. Le secteur éducatif étant au centre des stratégies de développements de notre pays, le management du personnel enseignant est par ce fait même d'une importance capitale, car l'enseignant est l'instrument sans lequel le dispositif de production d'une main d'œuvre qualifiée et compétitive ne peut être réalisée.

### **1.5.5. Intérêt managérial**

Cette étude fait une analyse des différentes pratiques managériales qui influencent l'implication organisationnelle des enseignants. Elle permettra aux responsables d'établissement scolaires d'avoir une maîtrise des pratiques qui favorisent l'implication organisationnelle des enseignants pour une meilleure performance de l'établissement. Elle

apportera aux divers managers un certain nombre de leviers sur lesquels ils pourraient actionner pour motiver les enseignants et les impliquer à l'organisation.

## **1.6. VARIABLES DE L'ETUDE.**

L'éducation est un domaine particulièrement complexe où plusieurs variables interviennent simultanément lorsqu'on cherche à déterminer l'effet d'une variable exogène (indépendante) sur une variable endogène (dépendante).

### **1.6.1. La variable indépendante**

Elle explique la variable dépendante ou endogène. Les pratiques managériales constituent notre variable indépendante. Elle est éclatée en d'autres variables ou indicateurs. Il s'agit du style de leadership, de la communication organisationnelle, l'organisation du travail et du management des ressources humaines.

### **1.6.2. La variable dépendante**

Dans le cadre de notre recherche, l'implication organisationnelle est notre variable dépendante car c'est elle que nous cherchons à expliquer dans la présente étude.

## **1.7. DELIMITATION DE L'ETUDE**

Délimiter une étude, c'est déterminer les frontières de l'étude, c'est circonscrire le sujet à 3 niveaux : le temps, l'espace, et le concept. La délimitation permet donc de recentrer le sujet et le mettre dans un cadre précis.

### **1.7.1. Délimitation au plan thématique**

Notre étude porte sur pratiques managériales et l'implication organisationnelle des enseignants.

### **1.7.2. Délimitation au plan géographique**

Au plan géographique, notre étude sera circonscrite au Cameroun, dans la région du Centre, au département du Mfoundi. Nous menons cette étude dans le cadre de notre formation initiale en Management de l'éducation option Administration des Etablissements Scolaires.

### **1.7.3. Délimitation temporelle**

Notre étude est menée dans le cadre de l'année académique 2020/2021.

## CHAPITRE 2. INSERTION THEORIQUE

Le fondement théorique constitue la base de toute recherche scientifique car, une recherche sans modèle théorique, peut être une série d'actions sans fondement qui risquent de ressembler davantage à de l'agitation intellectuelle, à une tempête d'idées. Cette partie de la recherche consiste à donner la définition des concepts clés, ensuite à faire un inventaire des auteurs qui ont effectués des travaux de recherche dans le domaine d'étude, puis à exposer la théorie y relative, et enfin à identifier les variables de l'étude.

Selon Laramée et Vallée (1991), « *le cadre théorique sert principalement à présenter un cadre d'analyse et à généraliser des relations théoriques déjà prouvées dans d'autres contextes pour tenter de les appliquer au problème étudié* ».

### 2.1. DEFINITION DES CONCEPTS

L'approche notionnelle joue un rôle important, car elle contribue à situer le lecteur dans le contexte sémantique bien précis de la recherche. Il est question dans ce cadre de définir les concepts clés qui fondent notre étude. Il s'agit de : pratiques managériales, implication organisationnelle. Ceci étant, définissons les concepts de cette recherche.

#### 2.1.1 Pratiques managériales

Nous prenons le soin de définir les mots qui constituent ce concept avant de le définir lui-même.

Elmore (2004) a conceptualisé le mot pratique dans une étude menée par l'OCDE (2008) sur les pratiques d'amélioration des établissements scolaires. Premièrement, une pratique n'est pas un attribut personnel ni une caractéristique des dirigeants d'établissement. Il s'agit d'une série d'actions standardisées s'appuyant sur un ensemble de connaissances, de compétences et de façons de penser qui peuvent être définies objectivement, enseignées et apprises.

Deuxièmement, la pratique doit s'appuyer sur une théorie de l'action, c'est-à-dire un modèle causal qui peut être réfuté par les effets qu'il produit. Une théorie de l'action est un ensemble de postulats liés entre eux de façon logique ; il s'agit, dans notre cas, des liens qui existent entre les actes des dirigeants et les conséquences de ces actes sur l'implication organisationnelle des enseignants.

Troisièmement, la pratique est ancrée dans les structures d'incitation et le contexte institutionnel dans lequel elle est utilisée. En d'autres termes, une pratique ne peut pas être

généralisée, hormis dans les grandes lignes, pour être appliquée en dehors du cadre institutionnel dans lequel elle a été conçue.

Le mot management a fait l'objet de nombreuses définitions que nous allons présenter dans cette partie réservée à la définition des concepts. Nous ne manquerons pas de nous positionner quant à la définition qui convient à notre étude.

Dans le dictionnaire Larousse, on peut lire que le management provient du terme anglais du même nom : il s'agit de « *l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise* ».

Pour l'ingénieur Français Henry Fayol (1916) : « C'est de la planification, de l'organisation, du commandement, de la coordination, du contrôle ». Selon lui, toutes les opérations dans une entreprise peuvent se répartir en six groupes ou fonctions à savoir: technique, commerciale, financière, sécurité, comptabilité, administrative. Il pense que le management, ce n'est pas seulement commander et contrôler mais c'est aussi prévoir, organiser et coordonner. Fayol reconnaît l'apport potentiel de tous les individus dans l'entreprise. Désormais le management c'est piloter, anticiper, animer.

Crozier (1985) considère le management comme un art : « *il repose c'est vrai sur des connaissances de plus en plus précises à caractère scientifique, mais il reste néanmoins un art dans la mesure où il consiste avant tout à gérer un quotidien tissé de contradictions et à anticiper une évolution de plus en plus accélérée qui élimine nombre de ces contradictions, mai pour en créer constamment de nouvelles* ».

Le CNFPT (2002) définit les pratiques managériales « consistent à mettre en œuvre des stratégies par la gestion des équipes, des ressources et des projets internes et externes ». « *Les pratiques managériales sont l'exercice d'un ensemble de responsabilités sur des personnes et des moyens* ».

Cherkaoui, Bey et Aimane (2017) définissent le terme bonne pratique. Elle désigne, dans un milieu professionnel donné, un ensemble de façons de faire et de comportements qui font consensus et qui sont considérées comme indispensables pour la plupart des professionnels d'un domaine d'activité. Les bonnes pratiques ne se décrètent pas. Ce ne sont pas des procédures ou des règles de gestion auxquelles on doit se conformer ou que l'on doit respecter. Les bonnes pratiques sont des expériences réussies, qui sont jugées transposables et que chacun peut adopter tout en les adaptant.

En se fondant sur cette définition, on peut conclure qu'un référentiel de pratiques managériales vise à répertorier et communiquer l'ensemble des façons de faire et des comportements managériaux reconnus comme attendus et acceptés au sein d'une organisation. Le référentiel a donc un caractère à la fois indicatif et prescriptif : les managers peuvent s'y référer dans l'exercice de leur pratique et s'autoévaluer. Les pratiques managériales sont très différentes selon les institutions, selon le contexte dans lequel celles-ci évoluent, selon leurs choix stratégiques, etc. il est évident qu'on ne gère pas de la même façon une chaîne de supermarchés, une PME, un hôpital ou une université.

Un point commun toutefois : désormais, tous doivent intégrer la communication stratégique entre autres dans leurs pratiques. Mais chacun doit la décliner à sa manière, en fonction de sa propre équation : il n'existe pas un modèle général et universel qu'il suffirait de suivre. Au contraire, ce qui est pertinent dans une situation donnée est dangereux dans une autre : le prêt à porter n'existe pas, le sur-mesure s'impose.

### **2.1.2. Implication organisationnelle**

Il existe plusieurs définitions de l'implication. C'est une notion plurielle. Elle comprend plusieurs formes : une forme collective qui traite de l'implication de cohésion, l'implication au syndicat, l'implication dans la culture organisationnelle, l'implication stratégique. Une autre forme, individuelle qui traite de l'implication par la valorisation de la performance, l'implication de carrière, l'implication au travail ou à un emploi particulier, l'implication à la tâche. Une forme mixte qui traite de l'implication organisationnelle.

C'est le lien qui existe entre l'individu et ses actes envers l'organisation qui l'emploie. Sur un plan managérial, Thévenet (1993), insiste sur la nécessité d'une adéquation entre les objectifs et les valeurs de l'organisation et de la personne. Dans cette optique, la personne va adhérer aux valeurs et au projet de l'organisation ce qui peut se manifester par son investissement dans le travail traduisant ainsi une volonté d'agir. Kelman (1958) est l'auteur qui a conceptualisé pour la première fois l'implication des individus dans les organisations. Il évoque trois dimensions de l'implication :

- L'acquiescement ou la complaisance ou l'échange : il s'agit ici des récompenses reçues en contrepartie du travail qui déterminent l'implication ;
- L'identification ou affiliation à travers laquelle l'individu s'implique car il souhaite être membre du groupe de référence qui l'attire et maintenir des relations positives.



- L'intériorisation (internalisation) à travers laquelle l'implication n'est plus le produit d'un contrôle social mais du fait que le contenu évoqué par la source d'influence est intégré dans le système de valeurs du sujet. Cette dimension traduit la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles (Chevreuil 2009, 2011).

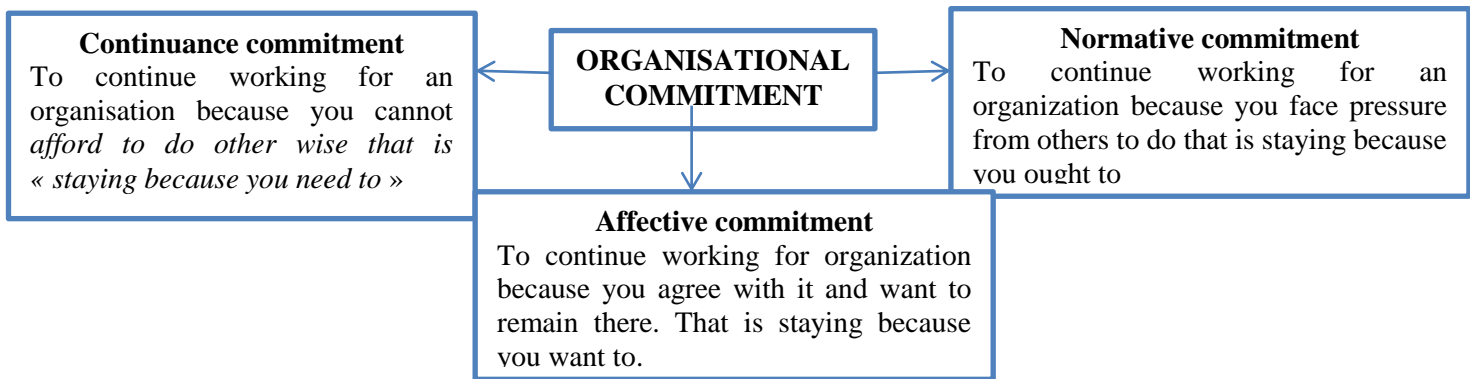
Allen et Meyer (1991) ont présenté l'implication organisationnelle en trois dimensions à savoir :

- L'implication affective : Elle se réfère à l'attachement émotionnel, à l'attachement psychologique, à l'identification, à l'implication d'un employé et se caractérise « *par une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond, par volition). L'individu exprime une orientation active et positive envers l'organisation, il souhaite s'investir et lui rester fidèle* » Elle traduit l'idée d'un lien affectif ou émotionnel d'un salarié envers son organisation (Allen, Meyer, 1991). La dimension affective de l'implication reflète un attachement à l'organisation profondément « *ancré dans la sphère des émotions* », comme s'il s'agissait d'un lien « *viscéral* ».

- L'implication calculée ou de continuité fait référence à une connaissance, à la conscience qu'à l'individu des coûts et désavantages associés au fait de quitter l'organisation : à partir d'un choix raisonné, les individus jugeant plus opportun de rester fidèles au réseau que de le quitter, opération désavantageuse, compte tenu des investissements matériels et immatériels engagés L'individu s'engage donc par besoin ou par manque d'alternatives. Il indique que les acquis ou les investissements d'une personne seraient perdus si elle décidait de rompre la relation avec l'entreprise.

- L'implication normative se réfère aux normes personnelles, morales et sociales, au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau leur a apporté).

**Figure 1 :** Présentation illustrée des trois types d'implication organisationnelle



**Source :** Meyer, J.P et Allen, N.J (1997). commitment in the workplace ; theory, research and application ; thousandoaks, CA SAGE publications.

## 2.2 REVUE DE LA LITTERATURE

La revue de la littérature est un texte ordonné, structuré qui fait l'état des lieux, l'état du niveau actuel des connaissances relatives au problème à l'étude, dans un espace cognitif, c'est-à-dire à l'intérieur des paramètres d'une discipline déterminée ou d'un domaine de connaissance, N'da (2006).

Selon Fournier, (2015), les enseignants entretiennent un rapport impliqué à leur propre pratique. Par contre, les enseignants sont fiers d'exercer leur métier avec un réel désir pour la plupart de continuer cet exercice. Seul le manque de reconnaissance et les dysfonctionnements au sein des organisations peuvent entacher leur implication. Aujourd'hui, un enseignant relativement compétent et efficace en classe peut être absent de toute autre forme d'implication.

- Il ne travaille pas en équipe ou en réseau ;
- Il ne participe pas à la vie et au projet d'établissement ;
- Il se tient à l'écart des activités syndicales et corporatives à l'échelle de la profession ;
- Il n'investit que très peu la vie sociale, culturelle, politique et économique, qu'elle soit locale régionale ou nationale (Fournier, 2015).

Chaque enseignant a selon ces quatre critères un profil qui lui est propre. Entre ceux qui s'impliquent à tous les niveaux et ceux qui se tiennent à distance de tout, on trouve des pratiques contrastées. C'est ainsi qu'on peut travailler en équipe mais être indifférent ou non soucieux des orientations de la politique de l'éducation. Comme l'on peut être engagé dans le syndicalisme ou la politique sans réellement s'impliquer dans son établissement.

Une étude réalisée en sciences de l'éducation en 2005, par Duschesne et Savoie-Zajac sur l'engagement professionnel des enseignants du primaire au Québec a révélé que des facteurs d'engagement d'ordre privés tels que aimer les enfants, avoir les soutiens des collègues ou de la direction, les marques de reconnaissance du travail accompli et la possibilité d'actualiser ses connaissances incitent ces derniers à s'engager dans leur travail. A l'inverse, tout environnement opposé non favorable (les « *éteignoirs* ») tels que le doute, les difficultés personnelles et les obstacles rencontrés dans la profession auront pour effet d'affaiblir voire d'anéantir celui-ci.

### **2.2.1. Le travail du chef d'établissement : un ensemble des responsabilités variées et liées**

Barrère (2006) scinde le travail du chef d'établissement en trois parties : administrative, relationnelle et « *décisionnelle* ». La première occupe une grande partie de son temps par des mails et des courriers. Ensuite, la deuxième décrit les relations différentes formelles et informelles que réalise le chef (avec les élèves, les enseignants, le personnel non enseignant, les parents, la hiérarchie) de plusieurs façons (réunions, téléphone, etc.). L'aspect relationnel, selon l'auteur, est très important dans le travail de celui-ci afin d'être en contact avec son entourage dans un contexte changeable.

Enfin, la prise de décisions est considérée comme troisième partie du travail du chef séparée du travail administratif (qui ne semble pas pourtant très loin de la première partie). Normand (2013) décrit deux responsabilités : il s'agit de la responsabilité pédagogique et éducative et la responsabilité juridique. Selon lui, la responsabilité juridique demande aux directeurs d'être vigilants notamment dans « *les éventuels manquements aux textes réglementaires*, mais aussi dans l'appréciation des conséquences de leurs décisions et actions » Une responsabilité « *organisationnelle* » a été démontrée par le rapport du ministre de l'Éducation nationale en France présenté par Blanchet, Wiener et Isambert en 2009.

Selon ces derniers, le rôle organisationnel du chef d'établissement se matérialise dans les fonctions suivantes :

- La création des classes ;
- La distribution des services de l'enseignement ;
- La nomination des enseignants principaux ;
- L'organisation de l'emploi du temps ;
- L'attribution des moyens horaires, etc.

Ce rôle devient de plus en plus important, mais aussi complexe avec le développement du soutien scolaire des activités interdisciplinaires selon Blanchet (2009). Le rapport mentionné ci-dessus évoque aussi la gestion des ressources humaines comme une des fonctions organisationnelles du chef d'établissement. Dans ce contexte, le chef d'établissement donne à chacun des acteurs des rôles qui leurs conviennent le plus possible pour que tous participent au bon fonctionnement de l'établissement et de son projet. Ce rôle requiert d'un chef d'établissement d'écouter, de conseiller et de soutenir les personnes en difficulté. Selon Obin (2007), la question de sécurité des élèves au sein de l'établissement reste le premier souci des parents. Le chef d'établissement est donc vu comme interlocuteur principal auprès duquel les parents peuvent s'adresser en cas de problème.

Cet auteur ajoute en effet un rôle « *sécuritaire* » aux rôles du chef d'établissement relatif à la sécurité et à la santé physique et psychologique des personnes dans l'établissement, relatif également à la sécurité des bâtiments (salles de classe, laboratoires, installation sportive ...). C'est à lui de prendre en considération les changements apportés aux habitudes alimentaires chez les adolescents et les risques qui s'y associent (médicaments, drogue ...) ; d'assurer la sécurité physique des élèves et de lutter contre les comportements violents auprès de quelques élèves ou enseignants ; de fournir aux parents les informations dont ils ont besoin notamment au niveau de l'orientation et de l'insertion professionnelle et sociale des élèves, de garantir les valeurs de dignité et de justice dans la vie scolaire, d'arbitrer en cas de conflit entre les enseignants et les élèves et enfin de s'occuper de la relation hiérarchique avec l'autorité (Obin, 2007).

Si l'on regarde un peu, on peut constater que dans cette présentation du travail organisationnel du chef d'établissement, l'aspect relationnel existe fortement, voire également celui de la prise de décisions. En outre, une responsabilité pédagogique du chef d'établissement a été relevée dans plusieurs études. Cette responsabilité est variée et n'est pas précisément définie. Elle peut se matérialiser, selon Chevallier (2006), dans « *le contenu de l'enseignement, son organisation et ses méthodes, l'évaluation des apprentissages des élèves et de leur progression* ». La responsabilité pédagogique du chef d'établissement peut aussi être contrainte par des règles ou des décisions au niveau de l'autorité académique locale, régionale ou nationale. Cependant, l'autonomie qui a été confiée à l'établissement donne une large responsabilité pédagogique au chef d'établissement.

Grâce à cette autonomie, la direction de l'établissement scolaire peut décider quelques programmes à enseigner et définir les modes de répartition des élèves dans les classes qui a

été présenté par Blanchet et ses collègues (2009, p.28) comme activité organisationnelle et elle peut également choisir des modalités pour évaluer leurs apprentissages et pour évaluer l'enseignement. En s'appuyant sur le décret du 30 août 1985 sur les EPLE en France, Obin (2007) décrit la responsabilité pédagogique du chef d'établissement en tant que personnel exécutif du conseil d'administration de l'établissement et en tant que représentant de l'État dans l'établissement. Selon ce dernier, cette responsabilité a été le fruit de l'autonomie ou de la « *décentralisation fonctionnelle* » fournie aux établissements publics dans les années quatre-vingt.

Ce décret a permis au conseil d'administration dont le chef d'établissement est membre de prendre en charge les procédures dans les domaines dans lesquels se matérialisent cette autonomie et cette responsabilité pédagogique. Ces domaines qui sont classifiés dans l'article 2 de ce décret concernent : L'organisation de l'établissement en classes et en groupes d'élèves ainsi que les modalités de répartition des élèves ; l'emploi des dotations en heures d'enseignement [...] ; l'organisation du temps scolaire ; la définition [...] des actions de formation complémentaire et de formation continue destinées aux jeunes et aux adultes ; l'ouverture de l'établissement sur son environnement social, culturel, économique; le choix de sujets d'études spécifiques à l'établissement [ ex. : programmes internationaux] ; [...] les activités facultatives qui concourent à l'action éducative organisée à l'initiative de l'établissement à l'intention des élèves (Décret du 30 août sur les EPLE, 1985).

Ainsi, le chef d'établissement a le droit de présenter ses propositions sur les questions relatives à ces domaines et de prendre des décisions en collaboration avec le conseil d'administration. Pour ne pas confondre ces domaines avec les activités administratives de chef d'établissement, Obin (2007) appelle ces domaines « *les domaines pédagogiques au sens d'organisation de l'enseignement* ». Il donne à ces domaines une importance spécifique. Il considère que la répartition des élèves dans les classes, par exemple, est une question pédagogique très importante pour leur réussite (cette responsabilité a été décrite ci-avant comme organisationnelle D'après Blanchet, Wiener et Isambert).

Pour effectuer cette fonction, le chef d'établissement devrait réfléchir à plusieurs questions telles que le nombre d'élèves dans chaque classe ; leur niveau, leur hétérogénéité, les enseignants les plus adaptés à telle catégorie d'élèves, etc. Cette importance a été défendue également par Pointer eau et Saint-Do (2010) qui considèrent que la répartition des élèves dans les classes est à la fois une responsabilité et un défi pour le chef d'établissement et son

adjoint, car ils ont besoin, pour réussir cette activité, de connaissance assez forte des enseignants et de leur compétence éducative.

Enfin, dans l'aspect pédagogique au sens organisationnel d'Obin, on peut constater un aspect relationnel intégré lorsque l'établissement s'ouvre à son entourage et à son environnement social et culturel. Cet aspect relationnel est « *un acte d'engagement personnel et collectif* » selon Roger et Des Hayes (1991), dans lequel le directeur joue un rôle primordial. Les textes officiels permettent à celui-ci de construire des interrelations avec les enseignants, avec les parents et les élèves. Son rôle est de donner « une vie aux textes » (qui font partie de l'administration) et « *de développer des systèmes d'information les plus adéquats possibles afin de favoriser leur implication* » (Pointereau et Saint-Do, 2010).

### **2.2.2. La direction : un métier perçu complexe**

Bien des études, qui ont décrit comment « *fonctionnent* » les chefs d'établissement, ont montré la complexité de leur travail. Complexité qui renvoie aux tâches variées, différentes, successives et fragmentées. Dans le cadre de l'analyse du travail de dirigeant d'une organisation (hôpitaux) Barbier, Chauvigné et Vitali (2011, p.71) notent que les activités de directeur subissent un éclatement, une dispersion et une fragmentation.

Ils affirment que les premières caractéristiques de son travail sont : irrégulier, changeant et fragmenté. Quand il finit une tâche, selon ces derniers, le directeur commence à en faire une autre ce qui représente la brièveté du temps consacré à chaque tâche. La lourdeur de la charge de travail de directeur a été également largement pointée. Les directeurs disent se plaindre de leur journée éclatée par des tâches variées et ininterrompues. Ils expliquent les difficultés rencontrées chaque jour et la différence remarquée entre les tâches prévues et les tâches réelles. Les quatre tâches les plus fréquentes sont les suivantes :

- Organiser la vie de l'établissement ;
- Contacter les enseignants et formateurs ;
- Communiquer par téléphone ou messagerie électronique ;
- Contacter des personnes extérieures à l'établissement ;

Voici les quatre premières tâches pour lesquelles les directeurs n'ont pas suffisamment de temps à consacrer sont ordonnées de la manière suivante :

- Participer aux réflexions sur le pilotage de l'établissement ;
- Contacter les personnes extérieures à l'établissement ;
- Contacter les élèves ;

- Prendre connaissance des enjeux du système éducatif.

Barrère (2006, p. 48) démontre également (durant une enquête menée sur 43 établissements) que la plupart des chefs d'établissement notamment les directeurs de lycées souffrent des tâches administratives qui prennent plus de 50 % de leur temps. Ces tâches sont caractérisées comme routinières et inévitables et accompagnées par des actes variés réalisées en même temps.

Ces tâches sont de nature double parce qu'elles sont moins valorisées en comparant avec d'autres tâches plus nobles, mais elles sont également considérées comme non relégables. Enfin, ces tâches du directeur qui s'étendent au long de la journée rendent le travail de directeur invisible non seulement pour le personnel, mais aussi pour lui-même selon les résultats de l'enquête (ci-avant). À la fin d'une journée interrompue par des tâches nombreuses et variées, le directeur a souvent l'impression qu'il ne fait rien comme l'explique Barrère (2006, p. 42). Ces micro-tâches ne lui permettent pas de compléter ce qu'il a commencé.

### **2.2.3. L'évolution du rôle statutaire des chefs d'établissement**

Le chef d'établissement incarne deux dimensions du système éducatif français. La dimension gestionnaire et la dimension administrative. L'autonomie accordée aux EPLE par les nouvelles réformes (élaboration d'un projet d'établissement, animation d'un conseil pédagogique, gestion de la dotation globale d'heures...) donne une nouvelle tendance au rôle du chef d'établissement. Il est transformé en « manager ».

L'autonomie accordée aux EPLE par les nouvelles réformes (élaboration d'un projet d'établissement, animation d'un conseil pédagogique, gestion de la dotation globale d'heures...) tendent à transformer le chef d'établissement en « *manager* ». La décision d'accorder des primes au mérite pour les chefs d'établissement relève de cette évolution visant une forme de managérialisation de la gestion des établissements scolaires.

Le principal obstacle à cette évolution reste néanmoins, comme dans toute bureaucratie professionnelle (Mintzberg, 1982), l'absence de légitimité traditionnelle et institutionnelle du chef d'établissement dans la sphère professionnelle c'est-à-dire ici : la sphère pédagogique et éducative. Les missions du chef d'établissement sont précisées dans un référentiel publié en 2002. Le chef d'établissement a une double mission : il représente l'État, sous l'autorité du recteur et de l'inspecteur d'académie, et il est, à ce titre, porteur des

objectifs définis par la tutelle ; il dirige l'établissement et en préside le Conseil d'Administration.

Le référentiel identifie par ailleurs trois types de compétences requises pour le chef d'établissement : savoir administrer l'établissement, savoir construire dans la concertation la politique pédagogique et éducative de l'établissement et savoir impulser, animer et conduire cette politique pédagogique et éducative.

La direction de l'établissement se décline alors en quatre fonctions principales : conduire une politique pédagogique et éducative associant l'ensemble des membres de la communauté éducative (il préside le conseil pédagogique de l'établissement et conduit l'élaboration et le suivi d'un projet d'établissement) ; administrer l'établissement (fixer des objectifs, conduire l'élaboration du budget, le soumettre à la délibération du Conseil d'administration et l'exécuter, prévoir l'évolution des effectifs et des besoins en personnel...) ; conduire et animer la gestion de l'ensemble des ressources humaines et assurer les liens avec l'environnement de l'établissement. Pour réaliser sa mission, le chef d'établissement s'appuie sur une équipe de direction composée d'un ou plusieurs chefs d'établissement adjoints, de gestionnaires et de chargés principaux d'éducation.

Comme le souligne Leblond (2009), si le cadre général des missions du chef d'établissement se situe principalement sur le registre institutionnel et administratif, ses activités ainsi que les compétences requises se situent pleinement dans un registre managérial. Le chef d'établissement est un pilote qui sait analyser des situations, fixer des objectifs, élaborer et mettre en œuvre des stratégies, mesurer et réguler. Il doit aussi gérer et développer les ressources humaines de son établissement : animer une équipe de direction, déléguer, être à l'écoute du personnel, valoriser les actions et les réussites, encourager et aider le personnel. Si la dimension « *managériale* » apparaît clairement dans le statut de chef d'établissement, il n'en demeure pas moins que cette vocation managériale demeure limitée par son périmètre d'application. D'une part, le chef d'établissement ne maîtrise que partiellement le recrutement du personnel de l'établissement, ce qui limite sa capacité d'animation et de gestion des ressources humaines.

#### **2.2.4. Le leadership comme processus d'influence**

Le leadership de la direction d'un organisme donné a été défini par plusieurs chercheurs comme processus d'influence (Leithwood et al, 2004). Ils considèrent que l'influence est un élément principal et une partie importante du leadership auquel on peut



toujours constater deux fonctions : « *donner des orientations* » et « *exercer une influence* ». Chacune de ces fonctions peut être réalisée de différentes manières, ce qui distingue plusieurs modèles de la direction les unes des autres. Le leader ne se contente pas d'imposer des processus aux acteurs, mais il travaille avec eux en faisant preuve de solidarité.

Pour réaliser les objectifs, il essaie de mettre en place des conditions permettant aux acteurs d'être efficaces. De ce fait, le leader influe sur les objectifs, mais de manière indirecte. Ce sens large de l'influence a été démontré également par Yukl et Fleet (1992), cité par Moisset, Plante et Toussaint (2005). D'après eux, le leadership est: processus consistant à influencer les objectifs de travail et les stratégies d'un groupe ou d'une organisation ; à influencer les acteurs d'une organisation, à implanter des stratégies et à atteindre les objectifs ; à influencer le fonctionnement et l'identité d'un groupe et à influencer la culture d'une organisation.

Yukl (2002) définit le leadership comme un processus d'influence qui peut être exercé par une personne ou un groupe, sur d'autres personnes ou groupes afin de structurer les activités et les relations dans un groupe. Dickmann et Blair (2002) partageant le point de vue de Yukl. Ils décrivent le leadership comme étant « *un processus d'influencer les autres pour atteindre un objectif* ».

Fidler (1997) défend également cette idée en affirmant que les acteurs sont influencés dans le but de réaliser les objectifs souhaités. Il cite aussi que « l'influence de leadership » se présente par :

- L'explication des faits et des événements pour les agents ;
- Le choix des objectifs du groupe ou de l'organisation ;
- L'organisation des activités de travail pour atteindre les objectifs ;
- La motivation des acteurs ;
- Le maintien de la relation de coopération et du travail d'équipe, ainsi que la coopération avec des personnes extérieures à l'équipe ou l'organisation.

### **2.2.5. Le leadership comme processus lié aux valeurs**

En outre, Wasserberg (1999, p.155) affirme que le rôle principal d'un directeur est d'unifier les acteurs autour de valeurs essentielles. Cet auteur met en avant les valeurs suivantes :

- Les établissements sont concernés par l'apprentissage et tous les membres de la Communauté scolaire sont des apprenants ;
- Chaque membre de la communauté scolaire est évalué en tant qu'individu ;

- L'établissement doit être au service de ses élèves et de la communauté locale ;
- L'apprentissage participe au développement de toute personne.

Il se produit dans et hors de la salle de classe. Pourtant, le processus de leadership, selon Pelletier (2008), est lié fortement à la valeur de « *l'autonomie* » et celle de « *la culture dans une organisation* ». Ce processus s'inscrit dans un cadre culturel, idéologique et identitaire, avec des caractéristiques particulières. Il s'agit d'un homme « *libre* » ayant des droits fondamentaux, d'une réglementation sociale limitée, de communautés « *locales* » relativement autonomes, ainsi que d'un appareil étatique ou bureaucratique relativement faible.

De ce fait, les modes de régulation de l'action ne peuvent pas reposer sur des approches très structurées ou autoritaires. La question fondamentale posée dans ce cadre, d'après Pelletier (2008), est la suivante : Comment faire pour « *mobiliser* » des collaborateurs qui sont des agents libres ? Selon l'auteur, si cette capacité d'action s'avère opportune pour un directeur au quotidien, elle constitue également une compétence stratégique majeure quand vient le temps de revitaliser et de transformer les organisations et les sociétés. Pour Pelletier (2008), toutes les formes de pouvoir ne sont pas définies comme du leadership.

On s'entend généralement pour définir le leadership comme la capacité de susciter la participation volontaire des personnes ou des collectifs en regard aux objectifs. Donc, le leadership est l'art de diriger en respectant la liberté de chacun. Il considère que le concept de leadership repose sur une notion de participation volontaire, distingue de la notion d'autorité.

### **2.2.6 Le leadership et la vision**

La capacité d'adopter une vision est considérée de plus en plus comme un élément important du leadership. Pour Beare et al. (1989, p.99), les leaders exceptionnels ont une vision des établissements où ils sont, c'est-à-dire une image mentale d'un futur souhaité, qui est partagée avec toute la communauté scolaire. Ainsi, les travaux de Bennis et Nanus (1985) articulent dix généralisations émergentes du leadership dont quatre se rapportent directement à cette idée de la vision :

- Les dirigeants exceptionnels ont une vision de leur organisation ; cela peut-être un projet exprimé par écrit ;
- La vision doit être communiquée d'une manière qui assure l'engagement des membres de l'organisation ;
- La communication de la vision implique la communication du sens ;

- Pour remporter un succès, une attention particulière devrait être accordée par le leadership à la vision de l'institutionnalisation. La définition et la communication de la vision doivent être soutenues par un processus permettant d'« implanter » la vision. Le chef d'établissement doit collaborer avec ses subordonnés pour implanter la vision dans les structures et dans les processus de l'établissement ; cela fait appel aux compétences techniques et humaines pour élaborer des politiques et une planification (Bennis et Nanus, 1985).

Une étude, portant sur 12 établissements scolaires australiens, a fait ressortir que presque tous les parents (97 %) et les enseignants (99 %) attendent du directeur qu'il exprime sa vision clairement. De même, 98 % des groupes attendent du directeur qu'il planifie de façon stratégique afin de réaliser sa vision (Bush, 2007). Ainsi, l'analyse de Bush et Glover (2003) autour de ce sujet montre que dans la pratique, la position du chef d'établissement reste très problématique. Ils partagent la vision du leadership de Foreman, Dempster et Logan (1998) : « *inspirer une vision partagée est une des pratiques de leadership avec laquelle [les dirigeants] se sentent mal à l'aise* ».

La dimension de leadership axée sur le comportement fait un lien entre les comportements des chefs d'établissement et le rendement et la satisfaction des agents. La grille managériale de Blake et Mouton (2006) est vue comme un des premiers travaux traduisant cet aspect. Ces auteurs ont déterminé deux facteurs fondamentaux de comportement managérial : le premier concerne la préoccupation du travail à accomplir ou de la production (intérêt 1).

Le deuxième concerne les gens qui réalisent ce travail, les relations entre eux et la considération que donne le directeur à son personnel (intérêt 2). La grille de management est divisée en quatre-vingt-une cases dont chacune exprime une combinaison unique pour la tâche (intérêt 1) et pour l'élément humain (intérêt 2). Pour décrire les comportements de leadership des managers, la grille comporte 9 degrés pour chaque intérêt. Le niveau 1 est le niveau le plus faible de la préoccupation et le niveau neuf indique le niveau le plus haut. Sur la grille, il y a cinq modes différents de comportements managériaux : laisser-faire, intermédiaire, paternaliste ou social, autoritaire et intégrateur (Pelletier, 2008).

### **2.2.7. Le leadership comme dimension axée sur les traits**

La dimension de leadership axée sur les traits s'appuie, à son tour, sur l'idée que les caractéristiques d'un leader sont la source de sa capacité à influencer les acteurs (Fisher, 1986). Les origines de cette conception du leader sont rattachées à la théorie du « *grand*

*homme* » (Mogean et Saint-Charles, 2004). Cette approche est apparue après la Deuxième Guerre mondiale. L'armée américaine a financé plusieurs recherches dans le but d'identifier les principaux traits de caractère des officiers qui avaient des effets sur leurs équipes.

Les chercheurs dont Stogdhill (1974), Ghiselli (1971), Handy (1976) et Vecchio (1991) ont réalisé des synthèses qui mettent en évidence l'absence de paramètres communs qui permettent de dessiner le portrait-type d'un leader. En effet, les aspects ne sont pas suffisants pour prédire la réussite dans un poste de direction. Ces aspects sont : l'intelligence, la capacité à résoudre des problèmes, l'initiative, l'habilité à percevoir un besoin, la confiance de soi, la maîtrise d'un niveau relativement élevé de compétences pertinentes. Ces recherches ont pu valoriser la dimension personnelle des dirigeants qui avaient une importante influence sur les acteurs. Ainsi, elles montrent qu'un directeur n'acquiert pas du leadership seulement à cause de traits particuliers, mais aussi parce que la configuration de ses caractéristiques personnelles s'accorde aux besoins, aux caractéristiques et aux projets des acteurs (Mogean et Saint-Charles, 2004).

#### **2.2.8. La dimension des contingences du leadership**

La dimension des contingences vise à expliquer pourquoi certains types de leadership peuvent être efficaces dans certaines situations et non dans d'autres. Les modèles théoriques concernant cette approche prennent en compte les caractéristiques personnelles du chef, les caractéristiques des acteurs et du type de situation. Généralement, le type de situation est défini par la nature du travail, de la structure organisationnelle et des contraintes de l'environnement. Le modèle théorique qui suscite plus d'intérêt et qui a été énoncé par Hersey et Blanchard (2016), complète le modèle de Blake et Mouton évoqué ci-avant. Ces auteurs ajoutent une composante qui peut déterminer le degré de la maturité des acteurs, soit la maturité professionnelle, soit la maturité psychologique (Pelletier, 2008).

Cette maturité se définit par la capacité des acteurs à se fixer des buts élevés et réalistes en même temps. De ce fait, ces éléments construisent une typologie de quatre niveaux de maturité : Maturité 1 (peu de maturité). Dans ce niveau, les acteurs ont un bas niveau de qualification. Ils connaissent mal les exigences de leur travail et ils sont peu motivés pour l'accomplir Maturité 2 (maturité moyenne/faible).

Dans ce niveau, les acteurs connaissent peu les exigences de leur travail, mais ils sont motivés pour le terminer; Maturité 3 (maturité moyenne/élevée). Dans ce niveau, les acteurs connaissent les exigences de leur travail et maîtrisent les compétences nécessaires de travail,

mais ils sont de moins en moins motivés pour le réaliser ; Maturité 4(maturité élevée). Dans ce niveau, les acteurs sont fortement engagés dans leur travail et le réalisent avec un grand niveau de réussite. Selon ce dernier, quatre styles majeurs de gestion correspondent à ces quatre niveaux de maturité :

- Le style directif correspondant au premier niveau. Ce style est intéressé par la réalisation des tâches plus que par les relations interpersonnelles ;
- Le style dit « *de motivation* » ou « *vendeur* » qui correspond au deuxième niveau. Ce Style centre ses interventions autant sur la relation (encouragement) que sur la tâche (formation) ;
- Le style participatif qui correspond au troisième niveau où le travail d'équipe et l'engagement dans de nouveaux projets sont indiqués ;
- La délégation. À ce style, l'intervention minimale de direction auprès des dirigés serait L'approche la plus justifiée pour le niveau quatre de la maturité.

D'après Pelletier (2008), les auteurs de ces styles considèrent qu'il n'y a pas de style idéal, mais des styles jugés plus ou moins adéquats selon les situations.

### **2.2.9. L'approche transactionnelle du leadership**

L'approche transactionnelle du leadership s'est intéressée à la dynamique de rapports entre les individus où les directeurs et les acteurs établissant des relations de réciprocité. Selon Homans (1961), l'influence acquise sur les autres se fait au prix d'une acceptation à se laisser influencer par ces derniers, c'est-à-dire, la capacité d'un directeur à acquérir du leadership sur ses collaborateurs dépend de son ouverture personnelle à accepter leur influence.

C'est un processus complexe dans lequel le directeur se montre ouvert aux demandes des acteurs. Ici, l'auteur mentionne le fait que le directeur est censé comprendre les acteurs et savoir comment traduire cette compréhension dans ses schémas d'action. Selon les observations de Blau (1964), la personne qui accepte un service d'une autre personne, accepte que cette dernière prenne du pouvoir sur elle-même. De façon souvent implicite, les dirigés ont du pouvoir sur leur dirigeant parce qu'ils leur rendent des services et l'inverse est aussi vrai (Pelletier, 2008).

Trois dimensions caractérisent le leadership transactionnel : les récompenses conditionnelles, la gestion par exception active et la gestion par exception passive. La récompense contingente est la mesure dans laquelle le leader met en place des opérations constructives ou des échanges avec les acteurs. Il clarifie les attentes et établit les récompenses pour répondre à ces attentes. Alors que la gestion par exception est la mesure

dans laquelle le leader a une action corrective sur la base de résultats d'opérations de leader-suiveur.

Comme l'ont noté Howell et Avolio (1993), la différence entre la gestion par exception active et la gestion par exception passive réside dans le moment de l'intervention du leader. Les directeurs actifs surveillent les comportements des acteurs, anticipent les problèmes et prennent des mesures correctives avant que les comportements créent de sérieuses difficultés. Les directeurs passifs agissent quand les comportements créent des problèmes (Timothy et Ronald, 2004). Après avoir présenté les différentes dimensions du leadership de la direction, nous nous concentrons dans notre recherche sur deux modèles de leadership. Il s'agit du leadership pédagogique (instructionnel) et du leadership transformationnel. Ces deux modèles sont apparus comme deux des styles les plus fréquemment étudiés de la direction des établissements d'enseignement (Stewart, 2006).

En effet, ils ont dominé la littérature car ceux-ci explicitent en particulier les voies d'action par lesquelles le leadership est censé affecter les performances des élèves. Ils tablent tous les deux sur un modèle indirect d'influence du leadership, mais en proposant des mécanismes d'explication assez différents.

#### **2.2.10. Le leadership pédagogique « *instructionnel* »**

##### **➤ Les caractéristiques du leadership pédagogique**

Le modèle du leadership pédagogique est apparu en 1980 aux États-Unis avec les politiques de décentralisation et de responsabilisation des établissements. Il porte sur la manière, dont le leadership intervient pour améliorer les résultats scolaires. Essentiellement, le rôle principal était de se concentrer sur les enseignants comme les enseignants se concentrent sur les élèves pour les aider à apprendre. Selon ce modèle, les chefs d'établissements jouent un rôle important en fournissant une explication de l'efficacité scolaire. Ils ont pour but de mettre l'accent sur les comportements des enseignants, car ils les aident à impliquer leurs élèves dans les activités d'apprentissage (Stewart, 2006).

Pour d'autres chercheurs, le leadership pédagogique ne concerne pas seulement les enseignants. Cette opinion a été défendue par Garon et Archambault (2010). Selon ces derniers le leadership pédagogique est : « *...un processus qui consiste à influencer les différents acteurs dans l'établissement scolaire : les enseignants, les différents personnels, les élèves, les parents et les membres de la communauté, à se centrer sur le but conjointement choisi de favoriser l'apprentissage de tous les élèves* ».

Ces définitions du leadership pédagogique évoquées ci-avant impliquent plusieurs choses. D'abord, elles précisent qu'il faut se préoccuper de l'apprentissage de tous les élèves et elles portent en elle-même la composante essentielle de justice sociale. De plus, comme on ne peut pas parler de l'influence des personnes sans parler du changement, la définition implique que le leader pédagogique s'oriente vers le changement (Garon et Archambault, 2010). D'ailleurs, le leadership centré sur l'apprentissage et celui orienté vers le changement sont des ingrédients particulièrement efficaces lorsqu'ils sont combinés.

Enfin, le leadership pédagogique s'intéresse aux relations avec les acteurs, ce qui met en doute tous les directeurs qui sont régulièrement absents de l'établissement ou qui se trouvent dans leurs bureaux les portes fermées (Murphy et al, 2006, cité par Garon et Archambault, 2010). En outre, le leadership pédagogique est très prescriptif et repose sur un processus descendant de la gestion.

Ce type de structure s'appuie sur l'idée que lorsque les directeurs exécutent les tâches essentielles, le niveau de l'enseignement et de l'apprentissage va s'améliorer. Dans ce style de leadership, selon ce dernier, les élèves sont essentiellement au centre de l'établissement et de la direction et les enseignants devraient se concentrer sur l'amélioration de l'apprentissage des élèves et de leurs performances. Le leadership de la direction au sein de ce paradigme est basé principalement sur une forte connaissance technique de l'enseignement et de l'apprentissage d'une part, et sur la conception des programmes, le développement et l'évaluation et d'autre part (Dimmock, 2014). Trois dimensions de ce modèle ont été définies par Hallinger (2003).

Il s'agit de la définition des missions de l'établissement (cadrer et communiquer les objectifs de l'école), de gérer le curriculum (superviser et évaluer l'enseignement, coordonner le curriculum et surveiller l'apprentissage des élèves) et enfin de promouvoir un climat positif d'apprentissage (protéger le temps d'apprentissage des élèves, valoriser le développement professionnel, etc.). L'apprentissage est donc le but principal du leadership pédagogique. Knapp et al, (2003 a, 2003 b) déclarent, dans cette perspective, qu'un directeur doit établir des équipes qui se concentrent sur l'apprentissage en rendant celui-ci le centre de leur propre travail, et en faisant de l'apprentissage une mission partagée avec les élèves, les enseignants, l'équipe de direction et la communauté.

Cela au travers d'une communication continue. En pratique, cela signifie qu'un directeur d'établissement doit porter attention à sa propre formation; il doit visiter régulièrement les classes afin de participer aux activités de plus, il doit initier des

conversations informelles sur la pédagogie. Parmi les dispositifs sur lesquels s'appuie ce modèle notons la création d'une communauté professionnelle d'apprentissage.

Cette communauté comme l'appelle Knapp (2003) vise à soutenir le développement professionnel des enseignants et permet de créer en même temps des échanges entre eux sur l'apprentissage et l'enseignement. Ensuite, la communauté construit de vrais partenariats avec des organismes extérieurs. Le leader pédagogique pourrait alors faire des visites aux familles pour présenter le projet éducatif en encourageant son personnel à faire de même.

Il pourrait également établir des associations avec des organismes qui peuvent fournir des occasions complémentaires d'apprentissage au personnel. Ainsi, le leadership pédagogique fait une différence pour les élèves en mettant l'accent sur des objectifs clairs de l'enseignement et de l'apprentissage (Robinson, 2007). Dans un environnement de travail où de multiples exigences contradictoires se posent, les objectifs déterminent ce qui est relativement plus ou moins important et amènent l'attention et les efforts des enseignants et les élèves vers les choses les plus importantes. Selon Robinson (2007), quatre pratiques caractérisant ce style pèsent fortement sur la réussite scolaire :

- Impliquer le personnel dans des discussions sur l'enseignement ;
- Travailler avec le personnel pour coordonner et revoir le programme ;
- Fournir un « *feed-back* » aux enseignants sur la base des observations faites en classe ;
- Assurer un environnement ordonné et solidaire qui permet aux enseignants de porter leur attention uniquement sur leur tâche d'enseignement.

Dans ce style, le leader participe à l'apprentissage en tant que dirigeant, apprenant ou en tant que les deux. Les contextes d'apprentissage sont formels tels que des réunions du personnel et informels tels que des discussions sur les problèmes pédagogiques spécifiques (Robinson, 2007).

#### ➤ **Style de leadership et implication organisationnelle**

Les travaux de Gaziol et Wasserstein-Warnet (2005) présentent le style de leadership du chef d'établissement comme un des facteurs le plus significatif influençant l'implication des enseignants. Les résultats de leur étude ont montré que le style transformationnel (participatif) avait un effet positif sur l'implication dans le métier, contrairement au style transactionnel (style de relations très hiérarchisées entre la direction et les enseignants) aux effets négatifs.



Les travaux de Sabwami., Ngwacho et Abenga (2020) ont porté sur les effets de la pratique du leadership transformationnel par les chefs d'établissement sur l'implication des enseignants. Les résultats de leur étude ont révélé que la pratique du leadership transformationnel par le chef d'établissement a un effet significatif sur l'implication des enseignants avec une corrélation positive. Elle recommande que les chefs d'établissement devraient inclure les considérations individuelles et plus souvent impliquer les enseignants dans les processus de prise de décision pour leur faire se sentir partie prenante et s'approprier l'établissement.

### **2.2.11. Le chef d'établissement comme levier de la satisfaction des enseignants**

Le chef d'établissement est amené à voir son statut professionnel évoluer (Pelage, 2010 ; Attarca et Chomienne, 2013). Dans ses attributs de manager public, il doit exercer des responsabilités croissantes et jouer de nombreux rôles (Mintzberg, 2011). A la fois gestionnaire, pilote du changement, négociateur, animateur, leader, il se trouve avec les transformations de la gestion administrative publique face à des outils et à des pratiques managériales exercées habituellement dans les organisations (Emery et Giaouque, 2005 cité par Fournier et Masou, 2016).

En effet, un dirigeant scolaire à qui l'on reconnaîtra des compétences en leadership doit maîtriser une double expertise managériale et pédagogique et savoir les mettre en œuvre avec circonspection. Le fonctionnement interne de l'établissement dépendra étroitement du mode et de la nature même des relations entre les chefs d'établissement et les enseignants. Aujourd'hui, le terme « *manager éducatif* », est en voie de légitimation au sein de l'éducation nationale. Le rôle du chef d'établissement est défini comme « *responsable du mode d'organisation et de gestion des relations humaines et professionnelles d'un établissement scolaire* » (Peletier, 2013).

Les chefs d'établissement sont invités à devenir de véritables « *managers* » (Barrere, 2013), pilotes stratégiques des établissements, animateurs des équipes enseignantes et coordinateurs des activités pédagogiques des établissements (Brest, 2011). Leurs pratiques managériales sont primordiales dans la gestion des ressources humaines du domaine public avec un impact favorable sur le personnel. Celles-ci entraînent une motivation supérieure et une meilleure qualité du travail avec des effets positifs sur les résultats organisationnels (Meier et Melton, 2016).

Une étude menée par Attarca et Chomienne, 2012 a révélé que tous les chefs d'établissement rencontrés quels que soient leur style de management ou leur personnalité, manifestaient un grand souci pour la recherche du consensus et l'implication la plus large des personnels et de partenaires de l'établissement. La majorité des chefs d'établissement interrogés insistaient sur des démarches managériales fondées sur la transparence, la confiance, la communication et la négociation. Ils ont néanmoins reconnu que le consensus n'est jamais totalement acquis.

La direction d'un établissement est présentée comme un travail d'équipe par opposition à une responsabilité solitaire. Le rôle du chef d'établissement comme animateur des différentes équipes est crucial pour impulser une dynamique de participation et d'adhésion du plus grand nombre d'enseignants. En outre, les membres de l'équipe de direction constituent des relais indispensables pour le chef d'établissement, notamment pour le pilotage des activités pédagogiques (professeurs principaux et chefs de travaux) ou pour les relations avec les élèves et les parents d'élèves.

Le chef d'établissement a besoin des personnes relais de confiance pour pouvoir gagner ou asseoir sa légitimité, notamment sur les aspects pédagogiques (Attarca et Chomienne, 2012).

Le leader aurait pour caractéristique d'être focalisé sur les finalités de son organisation. Il jouerait un rôle actif vis-à-vis de ses parties prenantes dont il prendrait en compte les caractéristiques et attentes tout en cherchant à créer des alliances et à trouver des ressources externes lui permettant de rendre cet environnement plus favorable à l'accomplissement des missions de son organisation.

Le leadership transformationnel renvoie à la capacité d'un directeur à amener les acteurs à transcender leurs intérêts personnels et à transformer leurs croyances, leurs besoins et leurs valeurs au nom d'une vision collective (Bass, 2016). C'est ainsi la capacité du leader à transformer les énergies déployées par les collaborateurs de façon à les amener à être plus motivés dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés, tant sur le plan individuel que sur le plan organisationnel. Ce concept de leadership a été initialement présenté par Burns (1978) dans ses traitements de leadership politique.

Il oppose le leadership transformationnel au leadership transactionnel selon lequel les acteurs sont attirés par la satisfaction de leurs intérêts. Il distingue également ce processus d'un processus d'influence basé sur l'autorité bureaucratique (qui met en exergue le pouvoir

légitime et le respect des règles et de la tradition). Cet auteur déclare que le leadership transformationnel propose un but qui transcende les objectifs à court terme et il met l'accent sur les besoins intrinsèques des acteurs. En revanche, le leadership transactionnel se concentre sur des échanges de ressources (Molines, 2010).

Sur la base de la théorie de Burns, Bass (2016) a établi sa théorie du leadership transformationnel, mais il a proposé quelques modifications. Il ne voit pas d'opposition entre le leadership transactionnel et transformationnel. Au contraire, il déclare que ces deux concepts soient proches et affirme que les meilleurs leaders sont des leaders qui adoptent à la fois les principes de leadership transactionnel et ceux du leadership transformationnel. Il estime que le leadership transformationnel devrait être construit sur le fondement du leadership transactionnel. Bass (2016) a étendu les travaux de Burns (1978) en expliquant les mécanismes psychologiques qui sous-tendent la transformation et le leadership transactionnel. Il a introduit le terme « *transformationnel* » au lieu de terme « *transformer* » et il a expliqué comment le leadership transformationnel pourrait être mesuré ainsi que son impact sur la motivation et la performance des acteurs.

Par le leadership transformationnel, le directeur transforme, motive les acteurs et renforce leur engagement grâce à l'influence idéalisée de son charisme, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle et collective de groupe de travail (Timothy et Ronald, 2004). Selon ces derniers, le leader charismatique montre de la conviction, prend position et fait appel aux dirigés sur le niveau émotionnel. Le rôle inspirationnel exprime l'idée que le leader est une source d'identification et de motivation auprès de ses personnels. Il incite les dirigés à transcender les intérêts personnels au profit de ceux de la collectivité.

Il exprime une vision attrayante et inspirante et fait une communication optimiste autour de l'atteinte des objectifs futurs en donnant un sens aux activités en cours. La considération est portée à la fois à l'ensemble de l'équipe et à l'individu. Le leader traite donc chacun de ses dirigés de manière différente, mais de façon équitable. La considération individualisée est la mesure avec laquelle le dirigeant veille aux besoins de chaque acteur. Il agit comme un mentor et reste à l'écoute de leurs préoccupations et leurs besoins. Cela comprend également la nécessité de respecter la contribution individuelle que chaque dirigé peut apporter à l'équipe.

Le dirigeant envisage par la stimulation intellectuelle le changement dans la prise de conscience et la résolution de problème en termes de réflexion et d'imagination plutôt que le

changement de l'action immédiate (Timothy et Ronald, 2004.). Appliqué au champ scolaire, ce modèle de leadership met donc davantage en avant l'idée que le directeur est un agent de changement, en le positionnant comme un acteur qui relaie les injonctions politiques à l'intérieur des organisations scolaires. La stimulation intellectuelle se traduit par des leaders qui contestent les hypothèses, prennent des risques et sollicitent des idées de la part des dirigés. Ils peuvent, avec ce style, stimuler et encourager l'engagement et la créativité chez les dirigés. Ils encouragent les personnes qui pensent de manière indépendante. Pour un tel chef, l'apprentissage est une valeur et les situations inattendues sont perçues comme des occasions pour apprendre. Au cours de ces situations les collaborateurs posent des questions, réfléchissent profondément aux choses et trouvent les meilleurs moyens pour exécuter leurs tâches.

#### **2.2.12. La perception des enseignants des talents en management des chefs d'établissement et niveau d'implication organisationnelle**

Les travaux d'Aytaç (2015) présentent la perception des enseignants du talent en management leadership comme une variable significative dans la prédiction de leur implication organisationnelle. Le talent en management est un processus qui englobe la définition des talents et des rendements nécessaires, la définition des plans de carrière pour l'ensemble de la main d'œuvre, pour des buts organisationnels, apprécier leurs performances et enfin créer et réaliser une culture performante élevée (Lewis & Heckman, 2006).

Le TM est composé d'une combinaison de rendements du leader tels que la pensée stratégique, les capacités communicationnelles, la maturité émotionnelle, l'attrance et la motivation des personnels talentueux, le perfectionnement de leur personnel et le maintien de leur implication (Garrow & Hirsh, 2008). Le TM est un processus intentionnel, voulu pour employer, développer, placer, maintenir et intégrer ceux qui sont hautement qualifiés et disposent donc d'un potentiel pour des performances élevées suivant des stratégies de long terme de l'organisation pour gagner en avantages concurrentiels.

Dans ce contexte, une question pertinente se pose, celle de savoir pourquoi les organisations éducatives ont besoin de talent en management ? Les organisations éducatives subissent un changement progressif et continu et font face à des incertitudes dans un contexte de globalisation et de postmodernisme. Elles éprouvent des difficultés tant dans l'adaptation à ces changements que dans l'atteinte et le maintien de leur notoriété ou leurs positions de leader sur les autres organisations éducatives avec lesquelles elles sont en compétition Dans

un tel environnement, la nécessité pour les organisations éducatives de choisir leurs ressources humaines et les utiliser rentablement pour survivre.

Le TM a récemment été appréhendé comme un facteur de haute importance dans le développement des organisations éducatives. Les talents des employés et les talents en management des chefs d'établissements procurent les bases pour le succès des organisations éducatives. La difficulté d'employer et de maintenir les chefs d'établissement talentueux continue d'être une préoccupation. La nécessité de conduire une recherche sur l'hypothèse que les chefs d'établissement comme managers talentueux pourraient créer des écoles efficaces, ou alors que des écoles efficaces pourraient créer des leaders et personnels talentueux en pratique.

En matière de talent en management, les organisations éducatives et les organisations privées sont le plus souvent jugées inefficaces dans leur implémentation des activités portant sur l'attraction, le maintien, la stimulation, le développement et le remplacement des (Davis, 2007). Un des importants contributeurs à la création des organisations éducatives performantes est le talent en management. La recherche a mis en avant la nécessité du TM dans les organisations éducatives. Le TM est l'un des nouveaux thèmes qui a commencé à être mentionné dans les organisations éducatives. Le manque de chefs d'établissements et employés talentueux dans les écoles a conduit à une compétition entre les établissements opérant dans le domaine et particulièrement ceux qui adoptent le TM ont établi un « *pôle de talent* » qui les projettera dans le futur.

En outre, le fait que de telles écoles sont celles choisies et préférées par les enseignants et les managers est une question significative, spécialement dans l'environnement compétitif (Davies & Davies, 2011; Lewis, & Heckman, 2006). Le TM présente des points communs avec le management de l'avoir qui s'oppose au management de l'être. Il se définit comme étant le « *connaître* » du management.

Il privilégie la dépendance à l'agent et favorise l'écart entre les dirigeants et les subordonnés.

- Seuls, ceux qui réussissent sont reconnus comme valables.
- Les individus sont standardisés par l'établissement des normes
- La participation de tous n'est pas favorisée
- Les ressources humaines ne sont pas valorisées

Le management de l'être, au contraire, est ouvert et fondé sur l'émancipation. Il ne favorise ni l'écart entre dirigeants et subordonnés, ni la standardisation (cybermancrope). Il favorise la participation de tous. La théorie des cercles de qualité et de la qualité totale complèterait cette pratique de TM. Les cercles de qualités sont formés par de petits groupes de travailleurs. Ils se réunissent à titre bénévole tantôt pendant les heures de travail ou en dehors. Ils se concertent pour identifier les problèmes qui affectent la qualité des produits, leurs performances et font des propositions d'ordre technique et administratif. Au début de leur introduction, ils avaient pour but de sensibiliser les travailleurs et l'encadrement sur les différents secteurs de fonctionnement de l'institution.

Ils procédaient à une matérialisation de leurs observations à travers les statistiques, les graphiques et les histogrammes. Ces moyens faisaient ressortir la qualité du fonctionnement. Petit à petit, les cercles de qualité sont devenus un outil puissant de management et de progrès de la qualité totale dans l'entreprise, surtout à cause de la spécificité de la culture japonaise qui a ses origines dans le système social du Moyen Âge. Comme le prolongement du système ancestral "RINGI" introduit à l'ère MEIJI (19<sup>ème</sup> siècle) dans les systèmes modernes de gouvernement. Son système de décision est appelé « *Nemawashi* » et consistait à rechercher un consensus longtemps avant la décision.

Un technicien qui aurait une idée originale sur la qualité en parle à son supérieur qui réunit ses subordonnés. Il fait part de leur conclusion à son supérieur qui en discutera avec les autres chefs de département jusqu'à ce qu'ils aboutissent à la décision consensuelle.

Bien que prenant du temps, les avantages de ce système résident dans le fait qu'il entraîne implication de tous et leur participation effective à l'exécution. Les « CQ », cercles de qualités réunissent trois personnages : l'animateur, le coordinateur et le chef de groupe qui est chargé de former les deux autres. L'animateur est souvent un cadre moyen capable de diriger des groupes et des réunions. Le coordinateur est un haut cadre ; il supervise. Ce dernier donne des avis pour permettre de respecter les politiques définies par la haute direction. Il doit surtout motiver toutes ses décisions à l'égard du cercle et reconnaître la pertinence de ses propositions.

### **2.2.13. Pratiques GRH et implication du personnel**

Fournier (2015) a réalisé une étude sur les pratiques managériales dans les EPLE et l'implication des enseignants. Les résultats de cette recherche confirment le poids des pratiques de gestion sur l'implication des enseignants. L'implication a été étudiée sous l'angle

de l'implication organisationnelle. Elle comprend l'implication psychologique ou émotionnelle, l'implication calculée et l'implication normative. Les résultats mentionnent que l'implication calculée est liée aux conditions de travail adéquates.

« *Nous constatons une corrélation positive entre les conditions de travail au sein de l'établissement et l'investissement, des enseignants s'engagent davantage sur un plan organisationnel* » (Fournier, 2015). Cette étude a également souligné comme pratique « le collectif » en ce sens que l'esprit collectif, le sens de l'esprit de travail en équipe favorise l'implication organisationnelle des enseignants. Il s'avère donc très capital pour les chefs d'établissement, de mettre en œuvre des pratiques dont l'essence est l'équipe, travailler ensemble autour d'objectifs fixés ensemble, ainsi une synergie positive sera source de motivation pour les enseignants, de s'identifier à leur établissement d'affectation, et par conséquent de maintenir ou d'augmenter le niveau de leur implication organisationnelle.

Les pratiques de gestion soucieuses de la prise en compte des besoins et des attentes des enseignants influencent positivement leur implication. Ils peuvent éprouver un sentiment d'appartenance à l'établissement. « Les dysfonctionnements ou désorganisations au sein de l'établissement provoquent un détachement organisationnel des enseignants vis-à-vis de la vie collective de leur établissement d'affectation » (Fournier, 2015).

Lorsque le chef d'établissement joue le rôle de manager des ressources humaines de proximité, son action pourrait conduire les enseignants à davantage d'implication. Dans une optique d'attention et de bien être des salariés, la recherche d'une optimisation des conditions de travail, de communication horizontale et verticale sont des facteurs favorables à l'implication (Fournier, 2015).

Dans la même lancée, il est clair que les individus souhaitent de plus en plus bénéficier d'une plus grande personnalisation de leur condition de travail, prendre leur vie, charge et la planifier de manière stratégique. De même, ils aimeraient participer aux décisions concernant leur vie privée. Ceci nécessite la mise en place d'une organisation du travail davantage personnalisée qui permette un équilibre entre les besoins de l'organisation et ceux des salariés.

Ces pratiques de gestion vont toucher des choix relatifs à la rémunération, à l'aménagement des temps de travail, à l'organisation du travail, à la mobilité géographique et la formation en référence aux pratiques de contingence (Delery, Doty, 1996 cité par Fournier 2015) ou des pratiques de l'empowerment (Ling et al, 2008 cité par Fournier, 2015).

Confier des tâches variées aux salariés, les inciter à utiliser de multiples compétences, à les doter d'autonomie, à donner du sens et de la visibilité à l'ensemble des tâches qu'ils exécutent sont considérés comme un moyen efficace d'influer sur leurs attitudes et comportements au travail (Manville, 2014).

#### **2.2.14. Communication et implication organisationnelle**

Les êtres humains sont continuellement dans le besoin de communiquer entre eux juste parce qu'ils sont des êtres sociaux. Le processus communicationnel est si large et important que les êtres humains instaurent les éléments de communication interne pour satisfaire leurs besoins personnels pendant qu'ils utilisent les éléments de communication externes pour les processus sociaux.

Dans le processus de communication, il existe « un complexe continue, processus bilatéral d'envoi et de réception d'informations sous la forme de messages » (Ewing, 2013). Durant ce processus, « *le message envoyé par l'expéditeur et celui reçu par le destinataire peut être créé, partagé, compris et finalisé par un feed-back mutuel* » (Dennis, Fuller et Valaach, 2008). Donc ce processus peut être complété correctement. On peut dire que l'accomplissement ou l'achèvement du processus de communication de façon correcte signifie achever un but avec succès ou réussite. La communication est constante, et les employés allouent la majeure partie de leur temps dans leur organisation soit à une communication individuelle, soit à une communication de groupe.

La communication est une composante vitale dans l'existence quotidienne de toutes les créatures vivantes (Ewing, 2013). Selon lui, les individus ont besoin de communication pour leur survie dans la société. Ils dirigent leurs décisions à travers leur vie par les moyens des processus communicationnels. Les managers ont un vaste ordre ou déploiement de méthodes de communication telles que le face à face, le téléphone, les publications, l'Email et les vidéoconférences (Robbins et Coulter, 2009, p 333-4).

Dans la technologie actuelle, il est facile d'utiliser toutes les méthodes de communication ; la communication est actuellement diffusée très facilement par rapport au passé. Les formes de communication écrites dans les organisations sont largement utilisées et cela facilite la confidentialité et l'accessibilité de l'information. Cette situation, au même moment, amène les organisations à manager les processus communicationnels convenablement et protéger l'information privée vu que des informations erronées ou fausses



qui pourraient sortir ou arriver dans l'organisation et se propager dans celle-ci par les rumeurs et les bavardages conduisent à plus de complexité à la fin.

Il apparaît nécessaire de bloquer ces cas indésirables nous rappelle la nécessité de manager la communication organisationnelle de la façon la plus perfectionnée et planifiée possible. Les organisations devraient manager les sources d'information en se munissant des canaux de communication de la meilleure des façons. Les canaux de communication formels et les canaux de communication verticaux aident à organiser les tâches de la hiérarchie.

Par exemple, « lorsqu'un manager demande à un employé de compléter une tâche, il s'agit de la communication formelle et elle aide à organiser les tâches de la hiérarchie » (Robbins et Coulter, 2009, p.339). Pareillement, le cours du travail dans le niveau horizontal des canaux de la communication pourraient accélérer avec les formes non formelles de communication. Par exemple, « lorsque les employés parlent entre eux à la cantine scolaire, lorsqu'ils communiquent dans les couloirs de l'organisation ou lorsqu'ils s'entraînent à déployer les stratégies pour le bien être de l'organisation, il s'agit d'une communication informelle.

L'obtention de meilleures performances des employés est seulement possible lorsque les canaux de communication et les méthodes de communication sont très bien managés. Lorsque nous portons un regard sur les périodes antérieures, l'on constate que la main d'œuvre était managée sous le nom de « management du personnel » qui est totalement limité et stéréotypé. A l'ère actuelle, avec l'évolution et les changements des générations et l'augmentation, du niveau d'éducation dans les pays, les individus dans les organisations sont managés avec un vaste développement et des pratiques différentes sous le nom de « ressources humaines ».

Dans le nouveau style de management, les formes organisationnelles de communication sont totalement importantes et il est connu que les régulations qui font que les employés soient plus impliqués envers leur organisation sont nombreuses, Yenen, Ozturk et Kaya (2014). L'implication organisationnelle des employés sera améliorée en les incluant dans le processus de prise de décision organisationnel et leur satisfaction professionnelle augmentera. Par conséquent, le taux de rotation/changement des employés diminuera et la productivité organisationnelle augmentera.

Ça prend de longues années pour assurer l'implication organisationnelle des employés. La communication organisationnelle devrait être accomplie avec la plus grande précision

possible pour assurer la satisfaction morale des employés qui agissent dans leur état émotionnel et psychologiques. Lorsque les employés sont détournés de l'idée de quitter un travail, cela diminue le taux de rotation, ils ne contribueront pas seulement financièrement ou spirituellement mais également aideront à améliorer les valeurs du pays, Yenen, Ozturk et Kaya (2014).

### **Définition de la communication organisationnelle**

Plusieurs auteurs ont défini le mot communication. La communication est « *le transfert et la compréhension du sens* » (Robbins et Coulter, 2009, p 333-4). Une autre définition de la communication est qu'elle est un mouvement de messages qui se déroule entre soit un expéditeur et un récepteur ou un orateur et un auditeur » (Camdereli, 2000). Dans le même sens, Simsek (2001) a défini la communication comme étant la transformation d'informations, du sens et des idées entre les personnes ou les affaires assurant qu'il y ait une compréhension mutuelle.

Pour Mutlu (2008), la communication est une interaction sociale qui se déroule ou s'effectue par le moyen de messages. Dans un système social, la communication est un besoin continu et permanent pour la société. Vu que la communication est un élément de rapprochement qui la rend possible travaillant d'une manière cohérente dans un groupe social en connectant les personnes, Eren (2020).

La communication est l'un des plus importants processus pour que les organisations opèrent de façon efficace et efficiente Ataman (2002). La communication organisationnelle s'assure que plusieurs personnes se mettent ensemble pour un but particulier, ils travaillent efficacement et de façon unie pour des objectifs et cibles mutuels de l'organisation, et ils montrent une coopération nécessaire et des talents de résolution des problèmes de manière formelle et informelle Akinci (2003).

Les organisations ne travaillent pas seulement pour une coopération organisationnelle interne, mais elles se connectent aussi avec l'environnement externe pour se maintenir face aux conditions environnementales dynamiques et compétitives. « *Pour s'assurer que ce succès est entre leurs mains, elles devraient avoir des formes organisationnelles de communication efficaces* » (Guruz et Gurel, 2006).

(Sabuncuoglu et Gumus, 2008) ont classé les buts de la communication organisationnelle comme suit :

Vu que la communication organisationnelle est la sous structure principale qui rapproche les gens dans celle-ci et ses départements, les personnes et les départements peuvent travailler ensemble d'une manière coordonnée.

La communication organisationnelle a un rôle actif dans la détermination de l'ordre hiérarchique et le maintien de la discipline dans l'organisation. Tous les documents entrants et sortants, les informations et autres sortes de document sont stockés et conservés en conformité avec les règles de la communication organisationnelle.

La communication organisationnelle assure que les petits groupes dans l'organisation sont connectés avec tant eux même que le reste de l'organisation entière et ceci conduit à l'amélioration et au développement du sentiment d'appartenance.

La communication organisationnelle est une forme de communication que les personnes utilisent entre elles pour la cause des buts et objectifs de l'organisation. Il est possible d'organiser plusieurs événements et de résoudre plusieurs problèmes lorsque la communication organisationnelle est accentuée.

La communication organisationnelle est l'outil le plus important pour le management. Les plans, prise de décision et la discipline sont maintenues lorsque la communication organisationnelle est disponible.

Lorsqu'il y a un système de communication organisationnelle avancé dans les organisations, les employés ont un haut niveau de morale et de motivation et cela conduit à une production de qualité élevée lorsqu'ils sont convenablement et correctement informés. Ceci augmente également la rapidité d'exécution des tâches et un gain en temps. La participation étant plus rapide et le mécanisme de feed-back fonctionnant plus rapidement, le nombre d'erreurs diminue Misirli (2011).

La communication organisationnelle peut être divisée en deux groupes : La communication formelle et la communication informelle.

La communication formelle supporte la communication officielle dans l'organisation. C'est un type de communication qui régule le transfert d'informations entre les employés et les manières et limites à travers lesquelles ils communiquent entre eux. Avec ces règles, procédures et régulations internes standardisées à l'organisation, des problèmes possibles peuvent être prévenus et la feuille de route de résolution des problèmes est compréhensible (Sabuncuoglu, 1987, Ozaralli et Torun, 2011). La communication informelle fonctionne avec

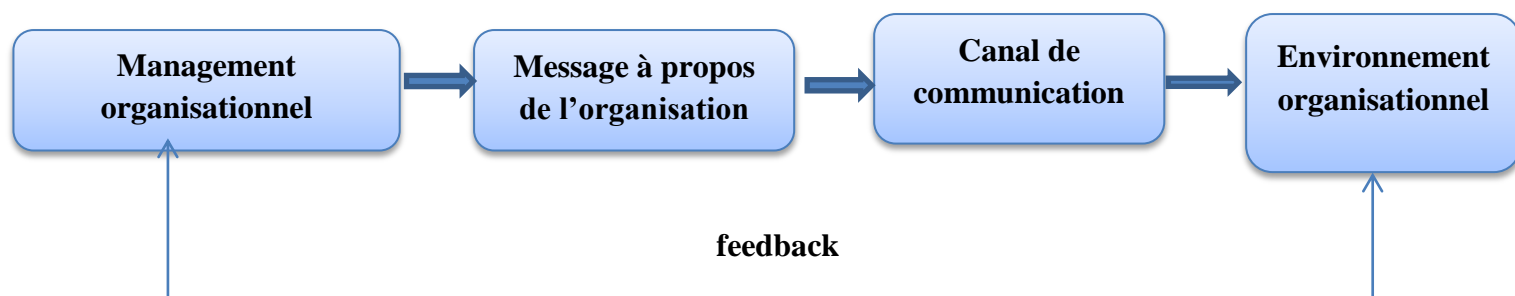
le réseau interpersonnel et est l'indicateur des attitudes des employés envers l'organisation. Ce type de communication est généralement disponible dans un environnement où les employés se connaissent mutuellement et la permission de l'autorité suprême est absente. La communication informelle se manifeste lorsque les relations interpersonnelles sont naturelles et la communication formelle inadéquate. C'est une communication spontanée qui se réalise sans planification. (Gursel 2006, caglar et kilic 2008, Ada, Alver et Atli, 2008).

La communication organisationnelle circule de plusieurs manières ; du top-down (haut en bas), bottom-up (bas en haut), horizontale et crosswise (Sabuncuoglu, 1987, Ozaralli et Torun, 2011).

La communication Top-down est une manière de communiquer composée des messages que les managers de l'organisation envoient à leurs employés. Dans ce genre de communication, les ordres, instructions liées aux tâches, informations générales sur les conditions de travail, les informations sur la performance et l'évaluation du succès des employés et recommandations de leur faire adopter les buts et objectifs de l'organisation sont transmises. Habituellement, les formes écrites de communication sont utilisées (Gursel et Kesici, 2003). La communication Bottom-up est une manière de communiquer basée sur la hiérarchie et suivant la chaîne de commande. Dans ce type de communication, les informations regardant les performances et activités des employés sont envoyées aux managers. Cette communication inclut les messages positifs et négatifs qui partent des subordonnés aux seniors, les résultats ou les rapports portant sur les tâches données par les seniors, requêtes sur les processus de prise de décision et résolution des problèmes, recommandations pour de meilleures performances au travail, changements d'horaires de travail et demandes de permission (Akinici, 2003). La communication horizontale est une manière de communiquer où les pairs et les départements de l'organisation communiquent entre eux, les employés ne reçoivent pas d'ordre des seniors et ce processus implique la coopération et la coordination des tâches (Gursel et Kesici, 2003, Sabuncuoglu, 1987).

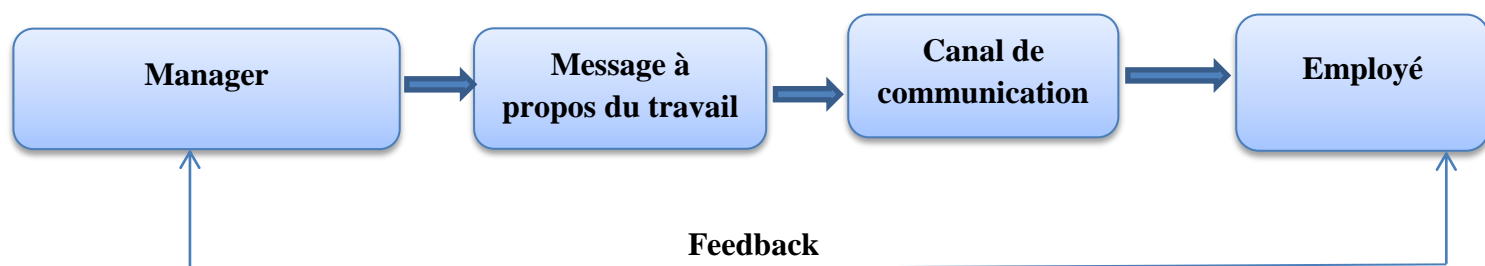
La communication crosswise est une communication qui se déroule dans des occasions inhabituelles ou exceptionnelles lorsqu'un manager communique directement avec un autre employé ou d'autres employés dans un département différent (Sabuncuoglu, 1987)

**Figure 2 :** Processus de communication organisationnelle



Source : Gürüz & Gürel, (2006), p 349.

**Figure 3 :** Processus de communication organisationnelle interne



Source: Gürüz & Gürel, (2006), p 349.

### 2.2.15. Management transversal et implication organisationnelle

Différents travaux ont pour but d'établir que le système éducatif français connaît un changement de référentiel en matière de pilotage des établissements scolaires au début des années 2000. Les logiques bureaucratiques caractérisées ou ayant pour principes à forte modalité un formalisme rigide, une spécialisation des tâches, une hiérarchisation stricte de l'autorité, un contrôle serré sur le travailleur ont révélé leur limites. Ces limites sont entre autres, la rigidité dans le travail, la frustration des employés, le gaspillage des talents, le manque d'innovation et de créativité des employés. La mise à mal des logiques bureaucratiques a conduit à l'émergence des formes de régulation ou à d'autres logiques inspirées du néo management dans les pratiques quotidiennes des administrations scolaires.

Désormais, les cadres administratifs peuvent opter pour des pratiques bureaucratiques dans certains domaines d'activités, tout en les complétant avec des pratiques, des idées et des valeurs néo-managériales.

L'administration scolaire française, fonde une relation professionnelle sur une oscillation permanente entre ces deux logiques organisationnelles (Laforgue, 2007 cité par Fournier, 2015). Les chefs d'établissement adhèrent à une conception de leur métier qui les apparente à de véritables managers de la république (Barrere, 2013). Désormais, le contraste entre les comportements d'entrepreneurs des chefs d'établissement et l'exercice de missions de services publics ne se pose plus ; bien au contraire, ils visent à le renforcer. De même, les cadres du secteur public sont enclin à être des gestionnaires de situations régulières, voire paradoxales : il est question pour eux de s'adapter en permanence et d'agir non pas en fonction des règles prédéfinies mais en assumant leur autonomie d'action au service de leurs responsabilités.

En France, l'on observe un remplacement progressif de la logique de gestion traditionnelle de l'administration centralisée française caractérisée par le maintien des règles nationales grâce à la possibilité d'arbitrages d'opportunités, fondées sur des arrangements et des négociations périphériques permettant une adaptation souple aux contextes locaux. C'est un système basé sur la confiance et la communication. Le manager, assimilé à un chef de projet, doit permettre une prise d'initiative accrue des membres de son équipe afin de faciliter l'innovation. Son rôle principal est la coordination de l'équipe.

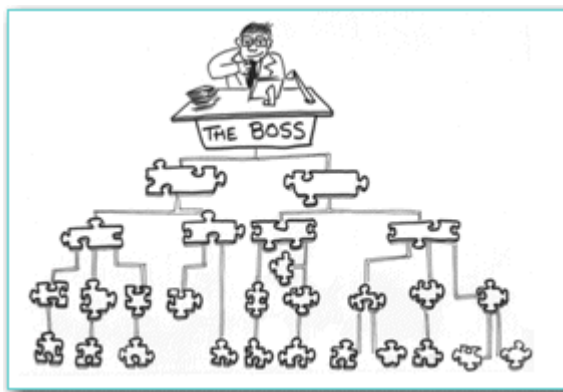
Le circuit des décisions est simplifié par une structure hiérarchique plus horizontale, afin de faciliter la réactivité et introduire l'idée d'une responsabilité plus collective. Le modèle transversal promeut le dialogue entre les services et au sein des équipes en favorisant le décloisonnement de ceux-ci.

Selon Benawa, Gea, et Willyarto (2015) la confiance a également un effet direct positif sur l'implication organisationnelle. Ceci indique que l'accroissement de la confiance dans l'organisation conduira à l'accroissement de l'implication organisationnelle. Une organisation avec l'intégrité, la cohérence, la franchise tend à renforcer le lien émotionnel et développer les attitudes positives parmi les membres de l'organisation. Pour cette raison, il est compréhensible que la confiance organisationnelle a un important rôle pour accroître l'implication organisationnelle Kursad (2008). Les résultats de cette recherche enrichissent les trouvailles empiriques sur le fait que la confiance organisationnelle influence directement l'implication organisationnelle.

Pour mieux comprendre la notion de management transversal, faudrait partir du management hiérarchique ou classique.

Le management hiérarchique est un système qui fonctionne sur un mode décisionnel « top-down », sur la base d'échelons hiérarchiques strictement déterminés. Le manager dispose d'une autorité directe sur une équipe et a le monopole de la définition des missions et objectifs de ses membres. Il est en charge de la fourniture des moyens, de l'évaluation des performances et a une influence décisive sur la rémunération et l'évolution professionnelle de ses subordonnés. Pour chaque membre de l'équipe, le manager définit les missions et les objectifs. Il fournit les moyens et apporte un appui, il évalue les performances, il a une influence sur la rémunération et sur l'évolution professionnelle. Ce schéma illustre bien ce modèle.

**Figure 4 :** Management hiérarchique



**Source :** Inspiré du cours de pilotage organisationnel.

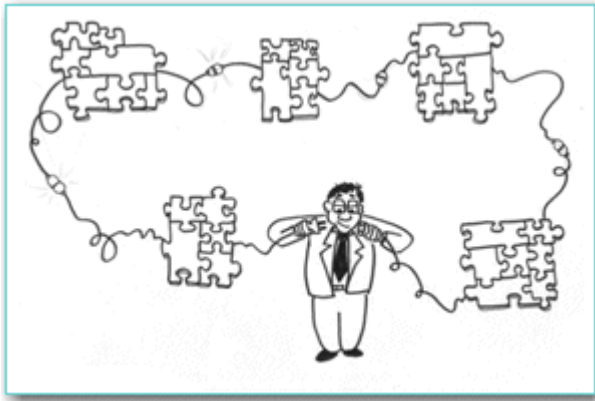
Ce système d'organisation fait l'objet depuis quelques années de nombreuses critiques. Il est considéré comme trop rigide dans un monde où la mobilité professionnelle et l'innovation sont désormais les moteurs de l'entreprise. Le processus décisionnel est ralenti du fait des trop nombreux échelons hiérarchiques, alors qu'il est désormais nécessaire d'être hyper réactif pour faire face à la concurrence. Le management pyramidal tend également à favoriser la déresponsabilisation et à brider l'autonomie des employés. Il se révèle ainsi contre-productif, car il ne favorise pas l'innovation.

Dans le cadre du système de management transversal, la structure hiérarchique subsiste mais le manager est chargé d'assurer une plus forte autonomie de ses subordonnés et se rendre plus accessible à leur égard. C'est un système basé sur la confiance et la communication. Le manager, assimilé à un chef de projet, doit permettre une prise d'initiative

accrue des membres de son équipe afin de faciliter l'innovation. Son rôle principal est la coordination de l'équipe.

Le circuit des décisions est simplifié par une structure hiérarchique plus horizontale, afin de faciliter la réactivité et introduire l'idée d'une responsabilité plus collective. Le modèle transversal promeut le dialogue entre les services et au sein des équipes en favorisant le décloisonnement de ceux-ci. Cela peut prendre la forme de groupe de travail intégrant plusieurs services et métiers, ou en terme d'organisation physique de la mise en place d'open space. Voici à ce propos un schéma illustratif :

**Figure 5 :** Management transversal ou horizontal



**Source :** Inspiré du cours de pilotage organisationnel.

### **Préalables et ingrédients du management transversal**

Loin d'être une mode, le management transversal est une tendance de fond qui prend appui sur un besoin croissant de décloisonnement des organisations. Mais il faut reconnaître que ceci n'est pas une tâche facile car manager en transversal c'est devoir atteindre des objectifs avec des partenaires dans une relation qui n'est pas hiérarchique. Car l'éducation et les études prédisposent généralement les employeurs et les employés au management classique c'est-à-dire cloisonné et vertical. Dès lors, l'idée de la transversalité suscite de nombreuses interrogations entre autres : sans un certain pouvoir, comment porter la responsabilité d'enjeux forts dans une entreprise ? Comment faire collaborer et coopérer les différents contributeurs ? Quelle stratégie adopter ? Quel leadership déployer ? En somme, comment obtenir un fonctionnement efficace en travaillant en transverse ?



- **Les préalables**

La mise en place de cette forme de management nécessite en fait :

**-La volonté managériale** : celle-ci doit se caractériser par la mise en place d'un projet d'accompagnement du changement et d'une professionnalisation des managers et des employés à tous les niveaux pour « jouer le jeu » de la transversalité en apprenant à aller au-delà des relations de subordinations.

**-L'accord et l'implication de tous** : ceci fait appel au déploiement d'un leadership transformationnel, c'est-à-dire la capacité du manager à pouvoir obtenir l'adhésion de tous. Ceci n'est possible que s'il a la capacité d'influencer son entourage positivement et dont de le transformer dans le sens de le rendre meilleur.

**-Des apprentissages collectifs et progressifs** : il s'agit ici d'apprendre à aller au-delà des relations d'autorité et d'apprendre une nouvelle forme de collaboration. Ceci implique naturellement l'apprentissage de nouveaux comportements, et le développement de la capacité à travailler ensemble, à former une équipe. (Dans l'établissement scolaire par exemple, le proviseur ou le principal ne sera plus perçu par les enseignants comme celui qui est là pour donner les ordres ou pour sanctionner, mais simplement comme un maillon important de la chaîne éducative).

**-La Co-construction dans le temps de nouvelles règles** : de nouveaux modes de fonctionnement, bref d'une nouvelle culture d'entreprise. Ceci est d'autant plus nécessaire que comme nous l'avons dit plus haut, quand on travaille en transverse, on ne se pose plus les questions du genre : Qui décide hiérarchiquement, mais plutôt les questions : Pour qui et pourquoi je suis à ce poste ? Qu'attend-on en réalité de moi ? Ces questions doivent amener les employés à définir le mieux possible leurs objectifs et se remettre en cause perpétuellement. Une fois l'autoévaluation faite, on se pose les questions suivantes : Quels sont les écarts avec mes pratiques actuelles c'est-à-dire qu'est-ce que je dois améliorer dans ma façon de travailler ? Il s'agit ici pour l'enseignant par exemple de revoir ses méthodes pédagogiques et définir des nouvelles priorités pour l'amélioration des résultats de ses clients (élèves) et pour le proviseur de revoir la motivation de ses fournisseurs (enseignants et autres).

**-Le pilotage et la programmation des changements** : le passage d'un travail hiérarchisé à un travail transversal est un processus et en tant que tel, il doit être progressif et bien planifié.

De manière brève, dans le management en transverse, chacun doit préciser et formaliser le mieux possible ses attentes à ses fournisseurs (c'est la notion de cahier de charge) et donner la priorité à ses clients. Le pouvoir de décision n'est plus un pouvoir hiérarchique mais un retour au sens : nous servons ceux pour qui notre fonction a été initialement créée. En d'autres termes le proviseur doit pouvoir présenter ses attentes à ses collaborateurs et leur accorder une attention particulière tout en veillant à leur bien-être et confort ; l'enseignant à ses élèves ; le surveillant aux élèves et aux enseignants ; ainsi de suite.

- **Les ingrédients**

Une fois le management transversal adopté, pour que le fonctionnement soit productif et efficace, le manager transverse doit avoir des compétences qui se résument en le sigle « **A.G.I.R** ». Il s'agit ici de considérer :

- **A** comme **articuler** les objectifs : NB : il n'est pas question de les définir mais de les articuler car l'objectif général est la somme des objectifs spécifiques c'est-à-dire les objectifs de chaque maillon de la chaîne.

- **G** comme **gérer** : il s'agit ici de la gestion efficace et efficiente des ressources disponibles. Le manager transverse doit avoir la capacité de faire des ajustements nécessaires aux moments opportuns. Dans le cadre d'un établissement scolaire par exemple, en cas de redéploiement des enseignants, le proviseur doit pouvoir effectuer promptement les ajustements nécessaires (convocation du conseil d'établissement pour le recrutement d'enseignants vacataires et autres).

- **I** comme **inclure** : il n'est plus à rappeler ici la nécessité de l'adhésion du groupe : le manager transverse ne décide pas seul, mais ensemble avec ses collaborateurs.

- **R** comme **réguler** les interdépendances opérationnelles : il s'assure de la régularité de toutes les activités et les coordonne.

Vu que dans toute organisation, c'est la ressource humaine qui produit la richesse ou les résultats, pour y parvenir certains moyens doivent être mis à la disposition de celle-ci. Ils sont de quatre natures et constituent le **M.I.E.L.** offert par le manager transverse:

– **M** comme motivation : le manager transverse doit offrir du défi, de la sécurité, des moyens... tout ce qui peut stimuler la motivation.

– **I** comme information : il doit mettre à la disposition des employés des informations fluides: en effet, un employé ne saurait être efficace s’il ne dispose de la totalité d’informations dont il a besoin pour mener à bien son action. Donc, l’étendue des connaissances accessibles est un grand facteur à prendre en compte. Connaissance et capacité d’action sont complémentaires. D’ailleurs, dans la pensée philosophique chinoise, il est dit que « *connaissance et action ne font qu’un* ». Cela signifie que sans connaissance, il est difficile de bien agir et inversement.

Travailler en transverse regorge de nombreux avantages parmi lesquels nous avons :

➤ **Tous agir pour un projet commun**

L’environnement de travail demeure entièrement proactif. Chaque employé se voyant comme un responsable, il est motivé pour atteindre ses objectifs. D’un point de vue global, chaque but atteint crée la dynamique et fait avancer l’établissement.

Dans le cadre d’un management transversal, il n’est plus question de mettre la pression sur telle ou telle personne, chacun étant responsable de ses actions et des conséquences qui peuvent en découler.

➤ **Une efficacité décuplée**

Grâce au management transversal, les efforts déployés par chaque employé se convertissent directement en efficacité. En effet, il n’y a plus lieu de conscientiser un personnel ou de sanctionner un autre, chacun étant responsable. En outre, la coopération entre le personnel de l’entreprise permet une meilleure circulation de l’information, ainsi que le partage d’expérience et de savoir-faire.

Cela permet de mieux valoriser les compétences de chacun et d’éviter que l’entreprise soit freinée par une concurrence interne.

➤ **une transmission d’information fluidifiée**

Cependant, la connaissance ne sert à rien si elle n’est pas partagée, les échanges entre parties concernées deviennent ainsi un enjeu. La mise en œuvre du management transversal implique de renforcer la coordination « *horizontale* » plutôt que la voie hiérarchique « *verticale* », faisant du partage « *organisationnel* » des connaissances une ressource influençant la capacité d’une entreprise à produire. La circulation, l’exploitation et la gestion

de l'information sont donc un avantage majeur lié à la mise en place d'un management transversal.

### ➤ **Le développement de la capacité à travailler ensemble**

Le management transversal permet la coordination et une culture coopérative, cependant les bénéfices attendus ne seront avérés que si les équipes sont correctement constituées. Le management transversal nécessite la construction d'équipes pluridisciplinaires autour d'un projet, d'un « *process* » ou d'un produit. Il s'agit de rassembler les expertises complémentaires et nécessaires mais également les personnes prêtes à « jouer le jeu » de la transversalité.

Aussi dans le cadre d'un établissement scolaire, le management transversal a comme avantages :

- **Pour le contenu des objectifs de l'année scolaire**, le management transversal permet d'animer des discussions au sein de l'équipe pédagogique en vue de déterminer les objectifs consensuels.
- **Pour le contenu du règlement intérieur des élèves**, il permet de relire et d'amender l'ancien règlement avec leurs élèves ou leurs représentants.
- **Pour l'assemblée générale du personnel en début du trimestre**, il s'agit d'animer la discussion sur les forces et les faiblesses de l'équipe pédagogique ; rechercher des solutions consensuelles aux problèmes identifiés ; adopter des projets d'amélioration.

En somme avec le management transversal, le personnel se sent motivé et impliqué dans les activités de l'organisation ce qui le pousse à être plus responsable de ses actes.

### **Facteurs externes et implication des enseignants**

Benawa, Gea, et Willyarto (2015) ont mené une étude sur l'amélioration de l'implication des enseignants par une amélioration des facteurs externes. Leurs travaux ont révélé que la culture organisationnelle, le leadership, l'environnement de travail, et la confiance ont un effet direct positif sur l'implication organisationnelle. Les objectifs organisationnels en accommodant un espace d'unité entre les employés favorisent l'implication organisationnelle. Ceci indique qu'une culture organisationnelle assistée

construirait l'implication entre les membres de l'organisation de s'efforcer à la réalisation des buts et objectifs organisationnels.

La recherche menée par Lok and Crawford (2004) corrobore que la culture organisationnelle influence positivement l'implication organisationnelle. Il est donc évident que la culture organisationnelle est réputée être un prédicteur de l'implication organisationnelle. Alors, les résultats de l'étude permettent d'enrichir les trouvailles empiriques sur l'impact direct positif de la culture organisationnelle envers l'implication organisationnelle avec différents contextes de recherche tel que celui nommé "Private" Junior High Schools in Jakarta, Bogor, and Bekasi.

En ce qui concerne le leadership, l'étude révèle un effet direct positif sur l'implication organisationnelle. En effet, l'amélioration de la qualité du leadership améliore l'implication organisationnelle. Si le leadership est bien implémenté, cela favorisera l'implication, au cas contraire, l'implication se dégrade. L'environnement de travail a également un effet direct positif sur l'implication organisationnelle. Ceci indique que l'amélioration de la qualité de l'environnement de travail conduit à une implication organisationnelle. Les résultats de recherche ont montré de façon évidente que l'environnement de travail a un effet direct positif sur l'implication organisationnel.

Ces résultats insistent sur le fait que le niveau d'implication des enseignants parmi d'autres facteurs est défini par le facteur environnement de travail. Lorsque l'environnement de travail est de bonne qualité, cela augmente le niveau d'implication organisationnelle, par contre lorsque l'environnement de travail n'est pas de bonne qualité, l'implication organisationnelle régressera. D'autres études comme celle de McCormick et Tiffin (2004).ont montré que certains aspects de l'environnement de travail tels que les équipements, les facilités, influencent l'implication organisationnelle.

Ces aspects exigent les facteurs de conditions atmosphériques tels que la température, la fraîcheur, la circulation de l'air, la pression de l'air, la composition de l'environnement. Un environnement de travail confortable fascine les performances des enseignants lorsqu'ils effectuent leur travail et leurs responsabilités. Un environnement de travail confortable booste les l'implication des enseignants envers leurs établissements d'appartenance. La confiance a également un effet direct positif sur l'implication organisationnelle.

Ceci indique que l'accroissement de la confiance dans l'organisation conduira à l'accroissement de l'implication organisationnelle. Une organisation avec l'intégrité, la

cohérence, la franchise tend à renforcer le lien émotionnel et développer les attitudes positives parmi les membres de l'organisation. Pour cette raison, il est compréhensible que la confiance organisationnelle a un important rôle pour accroître l'implication organisationnelle Kursad (2008). Les résultats de cette recherche enrichissent les trouvailles empiriques sur le fait que la confiance organisationnelle influence directement l'implication organisationnelle.

#### **2.2.16. Le chef d'établissement comme manager mais pas que...**

Dans son ouvrage intitulé le leadership du chef d'établissement, Romuald normand présente le chef d'établissement comme manager, et les facettes du management.

Dans une définition étroite, le chef d'établissement-manager est celui qui gère des ressources informationnelles, techniques, financières, humaines en définissant des objectifs, en planifiant des actions, en conduisant une stratégie, et en évaluant les actions et les objectifs sur une base régulière, tout en mobilisant et en faisant travailler une ou plusieurs équipes. Mais, comme nous l'avons décrit plus haut, cette définition ne correspond pas toujours au travail réel des chefs d'établissement. Essayons de mieux spécifier ces rôles et ces responsabilités dans le domaine du management scolaire.

D'abord, les chefs d'établissement ont un rôle d'information des équipes pédagogiques, ils sont à la recherche d'information en observant les activités des uns et des autres, diffusent les informations qui leur semblent opportunes et transmettent aussi régulièrement des informations à sa hiérarchie : ce sont donc des porte-parole au sens de celui qui porte la parole. C'est donc une première dimension du travail chefs d'établissement : une dimension informationnelle. Chercher, diffuser, reporter des informations. Un deuxième rôle est une activité de gestion de l'organisation scolaire : gestion des ressources humaines et financières, des projets éducatifs ou pédagogiques, mais aussi des conflits entre personnes et de l'attribution des responsabilités administratives, éducatives, pédagogiques.

Les chefs d'établissement doivent donc prendre des décisions sur les actions à conduire qui lui semblent le plus légitimes. C'est la deuxième dimension du travail du chef d'établissement : une dimension décisionnelle et gestionnaire. Le troisième rôle est lié au fait que les équipes de direction ne travaillent pas dans un environnement stable, planifié, programmé à l'image des robots sur une chaîne de montage. Ils doivent faire avec de l'humain. Les chefs d'établissement doivent donc diriger une équipe, se coordonner avec leurs collaborateurs et leur hiérarchie, et représenter leur équipe ou leur organisation à des tiers.

L'autorité ne suffit pas à faire travailler une équipe ou une organisation. Il n'y a pas d'autorité sans légitimité, laquelle se construit au quotidien dans le face-à-face avec les personnes, sauf si l'on considère que la peur, la crainte, la menace, la pression sont des moyens efficaces de faire travailler les personnes. Mais c'est plutôt en contradiction avec la plupart des résultats de la psychologie sociale qui se sont intéressés à la motivation et à l'efficacité dans le travail. En résumé, la troisième dimension du travail de l'équipe de direction : c'est une dimension humaine et interpersonnelle. Développer des interactions et construire des relations. C'est à cette dimension du management que nous faisons référence ci-dessous au sens où elle peut recevoir des acceptions multiples.

**Le management de l'attention:** c'est la capacité du chef d'établissement à faire se centrer les individus sur des valeurs, des idées, des objectifs, des finalités qui les rassemblent et leur donnent une direction mais aussi une source d'autorité morale. Les chefs d'établissement gèrent génèrent de l'attention par ce qu'ils disent, ceux qu'ils récompensent, les choses auxquelles ils accordent du temps, les comportements qu'ils valorisent, et les raisons qu'ils donnent pour justifier leurs décisions. Ils portent des finalités qui s'inscrivent dans un flux d'action continue et induisent une clarté, un consensus, et engagement au regard des objectifs.

**Le management du sens:** c'est la capacité à connecter les enseignants, les parents, les élèves pour qu'ils donnent du sens à leur expérience et qu'ils la valorisent, à articuler les routines ordinaires de l'établissement scolaire selon des finalités et des significations plus larges pour susciter la participation

Le management de l'attention et du sens permet de répondre aux questions suivantes : quelles sont nos priorités ? Quels sont nos engagements respectifs ? Qu'est-ce qui est important ? Comment nous pouvons relier les choses ordinaires que nous faisons ? Ces messages et les réponses aux questions permettent aux individus d'être reliés les uns aux autres, de construire un futur et un engagement communs, et d'élever le degré de civilité et de respect mutuel.

**Le management de la confiance:** c'est la capacité à être perçu comme crédible, légitime, et honnête. La constance à communiquer avec les enseignants, les élèves et les parents, à dire ce que l'on fait ou ne fait pas, à expliquer le pourquoi des décisions, et à les mettre en relation avec un esprit et un engagement au service de la réussite scolaire.

**Le management de soi:** la capacité des chefs d'établissement à savoir qu'ils ou elles sont, ce en quoi ils ou elles croient, et pourquoi ils ou elles font les choses d'une certaine façon. Quand le comportement d'un chef d'établissement peut être défendu en étant compris et respecté, quand la connaissance de soi s'accompagne d'une intelligence pratique avec les autres, alors le chef d'établissement a des chances d'être plus efficace dans son action.

**Le management des paradoxes:** c'est la capacité à mettre ensemble des idées qui n'auraient a priori rien à voir entre elles. C'est avoir des attentes en termes de normes sans pour autant tout standardiser, c'est avoir des attentes en termes d'engagement 37 des enseignants tout en leur donnant la possibilité de contrôler leur vie professionnelle, c'est répondre aux besoins d'autonomie des élèves tout en maintenant la discipline dans l'établissement, c'est garder une unité commune tout en promouvant la diversité et la reconnaissance des différences, c'est lâcher un peu de son pouvoir pour atteindre des objectifs en acceptant un nouveau partage ou une délégation des responsabilités.

**Le management de l'efficacité:** c'est la capacité à se centrer sur le développement des compétences collectives dans l'établissement pour être plus efficace, en se donnant les bons outils d'évaluation. C'est aussi ne pas se centrer seulement sur les résultats mais aussi sur l'apprentissage professionnel des équipes et favoriser les opportunités d'amélioration des pratiques par l'accompagnement ou la création de communautés professionnelles. C'est être capable d'articuler capital intellectuel (expertise) et capital social (relations) au service du capital professionnel (compétences).

**Le management de l'engagement:** c'est fournir le cadre qui va permettre de mettre en œuvre les 6 compétences susmentionnées, en s'éloignant d'un travail bureaucratique centré sur des facteurs personnels pour construire une autorité morale basée sur des obligations réciproques et une responsabilité partagée.

## **2.3 THEORIES EXPLICATIVES DU SUJET**

Une théorie est un ensemble relativement organisé d'idées, de concepts, de modèles articulés qui a pour but d'expliquer un phénomène. Les théories explicatives de notre recherche sont les suivantes :s

### **2.3.1 Théorie de l'implication organisationnelle de Allen et Meyer (1991)**

Ces deux auteurs tentent de positionner l'ensemble des approches en trois dimensions attitudeles, l'une affective, l'autre calculée et la troisième normative.



L'implication affective : Elle se réfère à l'attachement émotionnel, à l'attachement psychologique, à l'identification, à l'implication d'un employé et se caractérise « par une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond, par volition). L'individu exprime une orientation active et positive envers l'organisation, il souhaite s'investir et lui rester fidèle. » Elle traduit l'idée d'un lien affectif ou émotionnel d'un salarié envers son organisation (Allen, Meyer, 1991). La dimension affective de l'implication reflète un attachement à l'organisation profondément «ancré dans la sphère des émotions», comme s'il s'agissait d'un lien «viscéral».

L'implication calculée ou de continuité fait référence à une connaissance, à la conscience qu'à l'individu des coûts et désavantages associés au fait de quitter l'organisation : à partir d'un choix raisonné, les individus jugeant plus opportun de rester fidèles au réseau que de le quitter, opération désavantageuse, compte tenu des investissements matériels et immatériels engagés L'individu s'engage donc par besoin ou par manque d'alternatives. Il indique que les acquis ou les investissements d'une personne seraient perdus si elle décidait de rompre la relation avec l'entreprise.

L'implication normative se réfère aux normes personnelles, morales et sociales, au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans le réseau compte tenu de ce que le réseau leur a apporté

Ce modèle d'implication organisationnelle a un lien avec notre travail en ce sens que lorsque nous observons le contexte du système éducatif camerounais, l'implication calculée est la forme d'implication la plus manifestée par les enseignants. L'on a coutume de dire que au Cameroun, celui qui devient enseignant n'a pas trouvé mieux à faire. Au niveau de l'enseignement secondaire qui nous concerne ici, la plupart de ceux qui y sont employés n'ont pas réussi les concours des grandes écoles qui offrent un prestige assez convoité. C'est une opinion entretenue dans le marché du travail camerounais. La profession enseignante étant jugée inattractive, ceux qui s'y retrouvent y restent donc par contrainte, par besoin et par manque d'alternatives. Au vu du minimum que la profession offre, les enseignants préfèrent donc effectuer un calcul qui aura pour résultat de déterminer ce qui sera perdu s'il advenait qu'il quitte la profession ;

En termes d'organisation, les enseignants sont affectés dans les établissements scolaires par le ministère. Une fois qu'ils se retrouvent dans les établissements scolaires, ils ne

peuvent non plus décider de les quitter de leur gré ou sur un coup de tête. Il est vrai que demander une mutation dans un autre établissement est possible, mais il s'agit d'une procédure bien longue et avec des justificatifs liés à la demande de mutation. L'implication affective s'avère donc être la forme d'implication indispensable à développer chez les enseignants pour que l'organisation pour ne pas dire l'établissement scolaire atteigne ses objectifs et ses résultats.

L'implication normative n'est pas très appropriée dans le contexte des établissements scolaires publics. En effet, la présence d'un enseignant dans un établissement n'est pas de son gré, mais il est affecté par le ministère. Alors il serait inapproprié de penser qu'un enseignant affecté quatre mois après la rentrée scolaire, peu importe le projet qu'il a commencé, peu importe les bienfaits dont il aura pu bénéficier de l'établissement pendant des années, refuse d'aller embaucher dans le nouvel établissement parce qu'il se sent redevable envers son précédent établissement d'attache. Dans le cadre de notre recherche, nous pensons que les pratiques managériales des chefs d'établissement pèseraient d'un poids très important dans l'amélioration de l'implication affective des enseignants, clé de voûte d'une performance organisationnelle.

### **2.3.2 La théorie de l'acteur stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg**

La théorie de l'acteur stratégique a été élaborée par Crozier et Friedberg au cours des années 1970. Il s'agit d'une théorie centrale en sociologie des organisations, développée au sein de l'analyse stratégique.

Elle part du constat suivant : étant donné qu'on ne peut considérer que le jeu des acteurs soit déterminé par la cohérence du système dans lequel ils s'insèrent, ou par les contraintes environnementales, on doit chercher en priorité à comprendre comment se construisent les actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires.

Au lieu de relier la structure organisationnelle à un ensemble de facteurs externes, cette théorie essaie donc de l'appréhender comme une élaboration humaine, un système d'action concret. Elle rejoint donc les démarches qui analysent les causes en partant de l'individu pour aboutir à la structure (l'individualisme méthodologique) et non de la structure à l'individu (structuralisme).

## Principes de la théorie

Crozier et Friedberg considèrent qu'il faut se concentrer, non sur la fonction des acteurs ou des sous-systèmes au sein d'une organisation, mais sur les stratégies individuelles des acteurs. Mais comment rendre compte de ces stratégies ?

Il faut avant tout rechercher systématiquement les régularités observées dans les comportements, qui doivent être réinterprétées dans le cadre du modèle de l'acteur stratégique. « *La stratégie, c'est le fondement inféré ex-post des régularités de comportement observés empiriquement* ». Mais ces stratégies ne dépendent pas d'objectifs clairs et précis, elles se construisent au contraire en situation, elles sont liées aux atouts que les acteurs peuvent avoir à leur disposition et aux relations dans lesquelles ils s'insèrent. Le concept de stratégie renvoie donc à différentes dimensions :

- Les acteurs agissent pour améliorer leur capacité d'action et /ou s'aménager des marges de manœuvre.
- Les projets des acteurs sont rarement clairs et cohérents, mais le comportement n'est jamais absurde. Il a toujours un sens intrinsèque.
- Tout comportement humain est actif dans la mesure où il est le résultat d'un choix.

En outre, le comportement des acteurs s'ajuste au comportement possible d'autrui en fonction des atouts dont il dispose. La capacité d'action de l'acteur repose alors sur quatre postulats :

- 1- L'organisation est un construit contingent, il aurait pu être ou ne pas être tout à fait différent ;
- 2- L'acteur est relativement libre. Il peut jouer avec son rôle, se permettre des écarts par rapports aux règles sociales ;
- 3- Il y'a une différence entre les objectifs de l'organisation et ceux des individus ;
- 4- Pour parvenir à leurs fins, les acteurs calculent dans le cadre d'une rationalité qui est dite limitée.

Cette théorie nous aide à comprendre un aspect de notre travail en ce sens que, l'établissement scolaire est une organisation. Les acteurs concernés dans cette organisation sont le chef d'établissement d'une part, et les enseignants d'autre part. Les pratiques managériales sont mises en œuvre par les chefs d'établissement, les enseignants sont ceux dont l'implication organisationnelle est indispensable pour une performance organisationnelle. Sauf que cette théorie stipule dans un de ses principes qu'il y'a une différence entre les objectifs de l'organisation et ceux des individus.

Or, pour qu'on parle d'implication organisationnelle, il faudrait que les buts et objectifs de l'organisation soient congruents avec ceux des employés. Pour aller dans le même sens, un autre principe de cette théorie stipule que l'acteur est relativement libre, il peut jouer avec son rôle et se permettre des écarts par rapport aux règles. Ce principe nous éclaire dans la compréhension des jeux de rôle des chefs d'établissement et des enseignants c'est-à-dire lorsque les pratiques managériales sont bien perçues des enseignants ils présentent des attitudes et comportements favorables au développement de l'implication organisationnelle.

### **2.3.3. Direction scolaire et « théorie de l'amibe » : humain, trop humain**

Les théories du management et du leadership reposent sur des images différentes de la rationalité humaine. Trois images sont brièvement discutées ci-dessous :

Les êtres humains sont rationnels ; ils pensent et agissent d'une manière conforme à leurs objectifs, à leur intérêt propre et à la façon dont ils récompensés. Si vous souhaitez qu'ils se comportent d'une certaine manière, rendez le comportement désiré clair pour eux et faites valoir le temps pour lequel ils peuvent s'y engager.

Les êtres humains sont limités dans leur rationalité ; ils ne peuvent donner de sens qu'à une partie du monde à la fois, et ils s'efforcent d'agir raisonnablement à partir d'une compréhension limitée des faits et des choix. Ils doivent donc construire des conceptions ou des définitions de situations plutôt que d'accepter passivement ce qui leur est présenté. Si vous souhaitez qu'ils changent, engagez-les dans la résolution de problèmes en activant leur jugement. Ne leur dites pas juste ce qu'il faut faire.

Les êtres humains ne sont rationnels que lorsqu'ils agissent ensemble ; puisque la raison individuelle est limitée, les hommes et les femmes trouvent des occasions de travailler ensemble sur des problèmes importants, en réalisant par l'effort commun ce que la raison et que leurs compétences individuelles ne pourraient jamais accomplir à elles seules. Si vous voulez qu'ils changent, développez les manières dont ils peuvent s'engager dans le processus de changement conjointement avec leurs pairs. La première image les êtres humains sont rationnels s'adapte très bien à la théorie du « Chemin de Fer ».

Dans cette théorie, des rails sont posés et les stations, les horaires et d'autres parties prédéterminées du plan de voyage sont fournis. La deuxième et troisième image, en revanche, s'accommodent mieux de la théorie de l'amibe. Plutôt qu'un conducteur qui conduit le train

selon un plan fixe vers une destination explicite, le chef d'établissement est comme le noyau d'une cellule cherchant à apporter de l'ordre, du sens et une orientation à une masse protoplasmique dont le chemin se veut autre chose qu'une direction à l'aveugle. La rationalité est obtenue en aidant les gens à donner du sens à leur monde. Quand le sens est construit, les limites de la rationalité sont surmontées.

Le sens se construit lorsque les personnes sont en mesure de proposer leurs propres définitions des situations et sont impliquées avec le chef d'établissement dans la résolution de problèmes concrets. Cependant, les limites sont grandes pour quiconque voudrait y aller seul. Ainsi, une stratégie clé pour la production de sens est la mise en commun des ressources humaines dans un effort qui élargit la raison et les capacités individuelles pour fonctionner. Dans la mise en mouvement d'un établissement comme un chemin de fer, il est important de souligner (dans l'ordre) les objectifs, les plans et les moyens. Premièrement, établissez vos objectifs. Ensuite, compte tenu de vos objectifs, développez un plan qui comprend les cahiers des charges du management appropriés pour atteindre les objectifs. Ensuite, rassemblez vos ressources humaines.

Préparez les soigneusement en exprimant vos attentes et en imprimant la direction nécessaire, la formation et le développement appropriés, et apportez le soutien psychologique qui permettra aux enseignants et aux administrateurs d'assumer leurs responsabilités avec motivation et engagement. Ces objectifs, plans et moyens supposent une certaine prévisibilité, stabilité et rationalité qui n'existent pas toujours dans le monde réel de l'établissement scolaire. En outre, ce point de vue centré sur la planification place trop la charge de la réussite scolaire sur les épaules du chef d'établissement.

C'est lui ou elle qui met le système en place, s'assure de la conformité, et contrôle la bonne mise en œuvre. Si les choses ne marchent pas comme prévu, le chef d'établissement doit être tenu responsable, pas les enseignants, les parents, ou les élèves. Malheureusement, en raison des préjugés relatifs au management rationnel qui existent dans notre société, le système des objectifs, plans et moyens doit être mis en place dans l'établissement scolaire. Mais il incombe au chef d'établissement de concevoir ce système comme un tissu flexible plutôt que comme une statue de pierre. Comme il a été suggéré précédemment, un système de « *haute couture* » ne sert pas de modèle d'action, mais comme une source de légitimité vis-à-vis de ceux qui s'attendent à ce que l'établissement s'oriente d'une certaine façon.

Lorsque vous déplacez l'établissement scolaire comme une amibe, il faut planifier en sens inverse. Sans perdre de vue la vision globale de l'établissement, le chef d'établissement met l'accent sur les moyens, puis passe aux plans, et enfin se tourne vers les objectifs. Comme le souligne Hayes : « *une organisation qui adopte une approche de la planification stratégique axée sur moyens-plans-objectifs assume le fait que tout le monde est responsable du développement. Son succès repose sur la capacité à exploiter les opportunités telles qu'elles surgissent, son ingéniosité, sa capacité d'apprendre, sa détermination et sa persistance* ». L'accent est mis sur le développement des personnes, sur la construction de leurs talents et de leurs engagements, sur leurs liens avec les collègues afin qu'ils soient capables d'accomplir plus ensemble que chacun individuellement, en élevant la réflexion, en se donnant du cœur à l'ouvrage, et en s'investissant efficacement.

Une fois que les ressources humaines sont conçues à la fois en termes de compétences et d'engagement, l'établissement est mieux à même de développer de nouvelles idées et de meilleures manières de fonctionner, de se créer des opportunités et de les exploiter en les traduisant en une réussite scolaire des élèves plus efficace. En raison de l'imprévisibilité du monde et des limites de la rationalité humaine, cela a un sens de mettre l'accent sur le renforcement des compétences des personnes d'abord, puis de les encourager à développer des moyens et des plans pour utiliser ces compétences ensuite.

Cette approche est préférée à celle qui développe les objectifs d'abord, puis cherche ensuite à mettre en œuvre pour engager ensuite les personnes selon leurs compétences.

**Tableau 1 : Tableau synoptique**

<b>Tableau récapitulatif des questions, objectifs, variables et indicateurs</b>			
<b>Questions de recherche</b>	<b>Objectifs de la recherche</b>	<b>Variables de la recherche</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>Question principale de recherche :</b> Comment est-ce-que les pratiques managériales agissent sur l'implication organisationnelle des enseignants ?	<b>Objectif principal :</b> Analyser et comprendre les pratiques managériales en vue d'améliorer l'implication organisationnelle des enseignants.	<b>Variable indépendante :</b> Pratiques managériales.	- Style de leadership - Communication organisationnelle - Organisation du travail - Management des ressources humaines
		<b>Variable dépendante :</b> Implication organisationnelle des enseignants.	- Implication affective - Implication calculée - Implication normative
<b>Questions spécifiques de recherche :</b> <b>QS1 :</b> Comment est-ce-que le chef d'établissement exerce son leadership ?	<b>Objectifs spécifiques de recherche</b> <b>OS1 :</b> Analyser et comprendre le leadership du chef d'établissement.	VI 1 : Style de leadership	- Perception du travail de direction d'un établissement scolaire - Processus de prise de décisions
<b>QS2 :</b> Comment la communication organisationnelle s'effectue dans l'établissement ?	<b>OS2 :</b> Analyser et comprendre la communication organisationnelle.	VI 2 : Communication Organisationnelle	- Communication formelle - Communication informelle
<b>QS3 :</b> Comment le travail est-il organisé dans l'établissement ?	<b>OS3 :</b> Analyser et comprendre l'organisation du travail dans l'établissement.	VI 3 : Organisation du travail	- Répartition des tâches - Climat de travail
<b>QS4 :</b> Comment le chef d'établissement manage les ressources humaines ?	<b>OS4 :</b> Analyser et comprendre le management des ressources humaines par le chef d'établissement.	VI 4 : Management des ressources humaines	- Gestion des talents et des compétences - Reconnaissance du travail abattu - Soutien apporté aux enseignants

**Source :** Auteur.

### CHAPITRE 3. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Après avoir précisé le problème de recherche, fixé les objectifs et ressorti les questions de recherche, la tâche consiste dans le présent chapitre à présenter la méthodologie de l'étude c'est-à-dire l'ensemble des façons de faire requise par l'approche scientifique. Dans le cadre de cette étude portant sur les pratiques managériales et l'implication organisationnelle des enseignants, il est question dans cette partie de faire :

- Le rappel des objectifs de l'étude ;
- La présentation du type de recherche ;
- Le site de l'étude ;
- La population de l'étude ;
- L'échantillon et la méthode d'échantillonnage ;
- La description de l'instrument de collecte des données ;
- Validation de l'instrument de collecte de données ;
- La procédure de collecte des données ;
- La méthode d'analyse des données.

#### 3.1 RAPPEL DES OBJECTIFS DE L'ETUDE

Faire le rappel des objectifs de cette étude nous permettra de mieux appréhender cette recherche.

##### **Objectif général**

Selon N'da (2006), la recherche qualitative en sciences humaines et sociales a comme but premier de comprendre des phénomènes sociaux (des groupes d'individus, des situations sociales, des représentations...). Comprendre, c'est en produire les sens. Il s'agit, de rendre compte de la réalité sociale telle qu'elle est vraiment vécue et perçue par les sujets ou telle qu'elle se déroule dans les institutions.

L'objectif général de notre étude est de comprendre, d'analyser les pratiques managériales mises en œuvre par les chefs d'établissement en vue d'améliorer le niveau d'implication organisationnelle des enseignants.

##### **Objectifs spécifiques**

De façon spécifique cette étude vise à :



- Analyser et comprendre le style de leadership du chef d'établissement ;
- Analyser et comprendre le plan de communication organisationnelle mis en place dans l'établissement ;
- Analyser et comprendre l'organisation du travail dans l'établissement ;
- Analyser et comprendre le management des ressources humaines par le chef d'établissement.

### **3.2. LE TYPE DE RECHERCHE**

Pour réaliser ce mémoire, nous avons utilisé une méthodologie qualitative. Notre choix s'est porté sur cette méthode, car l'objectif de notre étude est de comprendre, comment les chefs d'établissement se déploient au quotidien dans l'exercice du management. Egalement, comprendre pourquoi les enseignants adoptent des attitudes non favorables à l'atteinte des objectifs fixés par leur établissement d'appartenance. Notre étude nécessite alors une enquête approfondie sur quelques établissements du département du Mfoundi, plus précisément sur cinq établissements de l'arrondissement de Yaoundé 3. Pour des raisons d'anonymat et à la demande des chefs d'établissement, les noms des enquêtés ne seront pas évoqués. Une description succincte des établissements sera effectuée.

### **3.3 PRESENTATION DU CHAMP D'ETUDE**

#### **3.3.1. Historique du CETIC de Ngoa-Ekelle**

Le CETIC de Ngoa-Ekelle est un établissement mixte, public, laïc, d'enseignement technique, industriel et commercial à cycle court et à régime d'externat. Il est situé dans la région du Centre, département du Mfoundi, précisément en dans l'arrondissement de Yaoundé 3. Il a été créé pendant la période coloniale en 1954 par le gouvernement camerounais et la communauté éducative française, sans doute pour former une main d'œuvre devant aider à l'exploitation coloniale.

Du fait de son existence de plus d'un siècle, il est classé parmi les « *institutions-mères* » de l'enseignement technique au Cameroun. Dès ses premières années, il est dénommé centre de formation. Ensuite il devient une S.A.R de 1962 à 1970 puis CETI-ENIET de 1970 à 1990 et en fin CETIC de 1990 à nos jours. Le CETIC de Ngoa Ekelle compte de nos jours près de 1600 élèves à prédominance masculine, 2 salles de classes, 12 filières ayant chacune un atelier, 13 départements ayant chacun à sa tête un animateur pédagogique, 19 personnels administratifs, près de 220 enseignants et personnel d'appui. Il a pour principale mission de

préparer les élèves à l'obtention du certificat d'aptitudes professionnelles CAP au bout de quatre années d'enseignements.

Le CETIC de Ngoa-Ekelle est situé entre la délégation départementale des enseignements secondaires et le lycée de Ngoa-Ekelle. Il appartient à l'arrondissement de Yaoundé 3 dont le siège se trouve à Efoulan. L'arrondissement de Yaoundé 3 est riche en institutions scolaires à tous les niveaux d'éducation et tous les ordres d'enseignement. Les alentours du CETIC sont hautement scolarisés, ce qui lui vaut l'appellation de collines du savoir.

### **3.3.2. Historique du Lycée Bilingue d'Application**

Le lycée bilingue d'application est un établissement général bilingue. Il est constitué de deux sous systèmes éducatifs anglophone et francophone comportant deux cycles et un régime d'externat.

Il a été créé en 1965 et son nom de baptême était collège bilingue d'application (CBA). Il a été transformé en lycée bilingue d'application en 1991. Il partage la même colline du savoir que beaucoup d'autres institutions (NGOA-EKELLE). Il est l'un des établissements scolaires les plus proches du centre administratif. Yaoundé III est son arrondissement d'attache. Il est entouré de part et d'autres par l'assemblée nationale, l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature et l'Ecole Normale Supérieure de Yaoundé.

### **3.3.3. Historique Du Lycée Général Leclerc**

Le Lycée Général Leclerc est considéré comme l'un des lycées mythiques du Cameroun et parmi les plus grands de la capitale politique de par son étendue, sa population scolaire et le nombre des enseignants. Il a été créé en 1952 sous l'administration française. Sa première pierre fut posée par le Dr Louis Paul Aujoulat le 21 octobre 1952 en présence du Président de l'Assemblée Territoriale du Cameroun (ATCAM), en la personne d'André Soucadaux et du Secrétaire d'Etat de la France d'Outre-mer Pierre Klein.

Cet établissement a pris le nom de Lycée Général Leclerc en hommage au Général Français Leclerc. Dès sa création en 1952 jusqu'en 1972, il a été administré exclusivement par les Français. Ce n'est qu'en 1973 que fut nommé le premier proviseur de nationalité camerounaise, le Professeur Essono Edou Daniel. Il occupera cette place de 1973 à 1978, soit environ 5 ans.

Le Lycée Général Leclerc est un établissement d'enseignement secondaire général situé dans la ville de Yaoundé, chef-lieu de la région du Centre, dans le département du Mfoundi, plus précisément dans l'arrondissement de Yaoundé 3, Ngoa-Ekelle, zone dite Plateau Atemengue. Ses installations sont situées en face de l'Assemblée Nationale, jusqu'à l'annexe 1 de l'Université de Yaoundé I face Gendarmerie Mobile. Il est entouré de plusieurs autres établissements scolaires d'enseignement maternel, primaire, secondaire et universitaire (école du Plateau Atemengue, école départementale, école de la gendarmerie, Lycée de Ngoa-Ekelle, l'Université de Yaoundé I, INJS), du quartier général des armées et du stade militaire

### **3.3.4. Historique du Lycée de Nsam Efoulan**

Le lycée de Nsam-Efoulan (LYNE) est situé dans la région du centre Cameroun, département du Mfoundi, dans l'arrondissement de Yaoundé III plus précisément au quartier Efoulan au lieu-dit *Efoulan lac*. Il est construit sur une colline entourée de part et d'autre par l'hôpital St Joseph des sœurs, le club France, des habitations et par une ruelle qui mène à quelques points d'activités commerciales.

Le lycée de Nsam-Efoulan est un établissement secondaire, public, laïc, et francophone à vocation scientifique, créé collège d'enseignement secondaire (CES) en 1987. Dix ans après, c'est-à-dire en 1997, il deviendra Lycée d'enseignement secondaire général. L'admission dans cet établissement se fait par voie de concours pour les classes de 6<sup>ème</sup> et par étude de dossier pour les autres classes. Depuis sa création, il a vu se succéder plusieurs dirigeants inscrits dans le tableau ci-dessous.

### **3.3.5. Historique du Lycée de Ngoa-Ekelle**

Le lycée de Ngoa-Ekelle est un établissement public d'enseignement secondaire général ouvert à la faveur du décret **n°110/204/PM du 12 Juillet 2010**.

C'est un établissement dont l'histoire est longue, très lointaine même dirait-on. Car le site dont les locaux abritent le lycée aujourd'hui est créé vers 1933 sous la dénomination de l'école primaire supérieure de Yaoundé. C'est ainsi qu'elle verra défiler toutepoj l'élite intellectuelle et politique de la première heure au Cameroun.

Plus tard, l'école deviendra le collège d'enseignement général de Yaoundé (C.E.G), ensuite C.E.S de Yaoundé avant de devenir C.E.S de Ngoa-Ekelle pour enfin être transformé en lycée de Ngoa-Ekelle en 2010.

Il fonctionne en régime d'externat. Situé dans l'arrondissement de Yaoundé III, dans le quartier Ngoa-Ekelle, sa particularité est qu'il est situé tout à côté de l'université de Yaoundé I et des grandes écoles du Cameroun, son environnement est donc foisonné par les étudiants qui préparent différents concours et les affaires qui en découlent.

### **3.3.6. Particularité de ces lycées**

Nous avons choisi de mener notre recherche dans les établissements de l'arrondissement de Yaoundé 3 pour deux raisons. L'une est que lors de certaines de nos visites dans certains de ces établissements dans le cadre des réunions pédagogiques, nous avons observé les attitudes des enseignants que nous avons jugées non favorables à la performance de l'établissement.

L'autre est que lorsque nous avons scruté les classements de l'OBC sur une période de trois ans, nous avons observé que les performances enregistrées à l'examen baccalauréat sur trois ans étaient dans une moyenne de 50 pourcent, ce que nous jugeons insuffisants. Nous avons donc été fortement motivés de mener une recherche dans le but d'investiguer ce qui serait à l'origine tant des attitudes des enseignants envers l'établissement, que des performances insuffisantes.

## **3.4 LA POPULATION DE L'ETUDE**

Une population désigne l'ensemble des sujets concernés par l'étude. Elle peut être définie comme un ensemble sur lequel porte une enquête ou un entretien statistique. Tsafak (2004 :7), définit la population « *comme un ensemble fini ou infini d'éléments définit à l'avance sur lesquels portent les observations* ». Notre population d'étude est composée des proviseurs et d'enseignants des établissements publics d'enseignement secondaires du département du Mfoundi, plus précisément de l'arrondissement de Yaoundé 3.

## **3.5 ECHANTILLON ET METHODE D'ECHANTILLONNAGE**

### **3.5.1 Echantillon de l'étude**

L'échantillon est une fraction représentative d'une population ou d'un ensemble statistique. C'est la sélection d'un nombre d'unités faisant parti de la population d'étude. C'est un sous ensemble d'une population accessible. De Landsheere cité par Tchepmou (2002 :24) définit l'échantillon comme étant un « *nombre limité d'individus donc l'observation permet de tirer des conclusions applicables à la population scientifique à l'intérieur de laquelle le choix a été fait* ». L'échantillon est constitué de quatre proviseurs et quatre enseignants. Les informations concernant ces sujets sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 2 : Identification des enquêtés**

Codes d'identification	Sexe	Poste occupé	Ancienneté (ans)
P1	Masculin	Proviseur	
P2	Féminin	Proviseur	
P3	Féminin	Proviseur	
P4	Féminin	Directeur	
E1	Masculin	Enseignant/ A.P	12
E2	Masculin	Enseignant/ A.P	20
E3	Féminin	Enseignant/ A.P	13
E4	Féminin	Enseignant/ A.P	14

Source : Auteur.

### 3.5.2. Méthode d'échantillonnage

Les études menées dans une approche qualitative sont faites à partir d'échantillons de petite taille. Une préoccupation est celle de leur non représentativité. Evidemment il n'est pas question d'échantillons représentatifs au sens probabiliste du terme, et on ne peut effectuer des analyses statistiques sur les données recueillies. Il apparaît plus judicieux en recherche qualitative d'avoir un échantillon non probabiliste mais approprié. Des sujets sélectionnés, parce que disposant de savoir et d'expérience, susceptibles de fournir des données valides et complètes, sont plus utiles que la question peu productive de leur représentativité.

Il est important que ces personnes sélectionnées, motivées, soient capables de témoigner de leur expérience et de décrire ce qui intéresse le chercheur. Dans ce cas, on parle d'échantillonnage théorique (Glaser, 1978), c'est-à-dire cumulant des cas variés, représentant les diverses caractéristiques que peut prendre un phénomène ou une situation. Ici l'échantillonnage ne se fonde pas sur les statistiques : il s'agit plutôt de rassembler parmi les participants d'une étude les propriétés concrètes d'un groupe ou d'une situation. Quelle taille doit convenir pour un échantillon si l'on veut obtenir une quantité suffisante de données ?

Il faudrait, selon certains auteurs comme Bertaux (1980), inclure autant de sujets que nécessaire pour atteindre la « *saturation* » des données. La saturation théorique est le phénomène par lequel le chercheur se rend compte que les derniers documents, entretiens ou observations n'apportent plus d'informations suffisamment nouvelles pour justifier qu'il continue de collecter des données, qu'il augmente le matériel empirique (donc son échantillon).

Dans le cadre de notre travail de recherche, l'échantillonnage est de type théorique. Ce type d'échantillonnage se définit comme une stratégie consistant à sélectionner les individus qui s'avèrent les plus aptes à reporter ou à traduire, selon leurs expériences, des informations pertinentes pour la recherche proprement dite. Par conséquent, nous ambitionnons d'obtenir un échantillon qui possède des caractéristiques précises ; ainsi pour cela nous avons pris pour critères des sujets enseignants ayant au moins 5 ans d'ancienneté au poste dans des lycées de l'arrondissement de Yaoundé 3.

### **3.6 DESCRIPTION DE L'INSTRUMENT DE COLLECTE DES DONNEES**

Dans le cadre de cette recherche, le guide d'entretien est l'instrument de collecte des données qui a été utilisé. Sa validité a été exprimée par un accord inter juge. Il est constitué de deux grandes parties à savoir les informations relatives à l'identification du sujet et les questions organisées en thèmes et sous-thèmes.

#### **3.6.1 Entretien**

Cette étude qui porte sur les pratiques managériales et l'implication organisationnelle des enseignants s'est faite sur la base des entretiens semi-directifs auprès des proviseurs et enseignants des lycées de l'arrondissement de Yaoundé 3. Blanchet et Gotman (1992), ont précisé que l'enquête par entretien est l'instrument privilégié de l'exploration des faits, dont la parole est un vecteur principal. Il s'agit de tête-à-tête oral, un contact direct, entre deux personnes ou une personne (ou plusieurs) et un groupe de personnes dont l'une transmet à l'autre des informations recherchées sur un problème précis.

C'est un échange au cours duquel l'interlocuteur dont chacun de nos sujets de recherche exprime ses perceptions, ses interprétations, ses expériences, tandis que le chercheur que nous sommes, par ses questions ouvertes et ses réactions, facilite cette expression, évite que celle-ci s'éloigne des objectifs de la recherche.

De plus, le contenu de l'entretien fera l'objet d'une analyse de contenu systématique, pour tester les hypothèses de travail. Pour ce faire l'entretien individuel semi-directif a été notre outil de collecte des données, qui avait pour cible des individus choisis pour leurs caractéristiques individuelles et personnelles. Durant ces entretiens les sujets étaient interrogés séparément. Il est semi-directif en ce sens qu'il n'est pas entièrement libre, ni entièrement dirigé par un grand nombre de questions précises structurées. Habituellement, le chercheur dispose d'un guide d'entretien (questions guides), relativement ouvert qui permet de recueillir les informations nécessaires, ce que nous nous sommes attelés à faire.

Mais il ne posera pas forcément toutes les questions dans la formulation et l'ordre prévus. Autant que faire se peut, il sera souple avec l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement dans les termes et l'ordre qui lui conviennent. Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois que le sujet s'en écarte; il ajoutera quelques questions de clarification au moment le plus approprié et de la manière la plus naturelle que possible. Etant donné que nous avons enregistré les discours des enquêtés avec leur accord par soucis de fidélité scientifique, nous avons ensuite procédé au traitement des données. Nous avons procédé à la retranscription de manière crédible, fidèle et transparente. En fait, nous avons choisi de faire la retranscription mot à mot.

### **3.7 PROCEDURE DE COLLECTE DES DONNEES**

#### **3.7.1. La pré-enquête**

Elle est une étape cruciale, car elle précède l'enquête proprement dite. C'est un test préalable de l'outil d'investigation élaboré ; étant donné que le choix des instruments de collecte des données, la validation ont consisté à s'assurer qu'ils mesurent effectivement ce qu'ils sont sensé mesuré.

Notre pré enquête a été effectuée auprès de quelques enseignants de notre lieu de stage. Elle s'est déroulée du 13 avril au 13 mai 2021. Pendant cette étape, nous avons interrogé des enseignants, des censeurs et surveillants généraux mieux placés pouvant nous éclairer sur la pertinence de nos questions afin de voir si elles étaient adaptées à la recherche que nous menons et aussi de vérifier la congruence des questions pour faire des modifications en cas de besoin. Par enseignants mieux placés, nous voulons exprimer que les réponses des enseignants expérimentés, leur vécu, leur ressenti étaient plus favorables à notre recherche que ceux nouvellement recrutés.

C'est ainsi que nous avons interrogé les enseignants ayant au moins 5 ans d'ancienneté au poste. Pour cette activité nous avons opté pour un entretien individuel semi-directif. Cette étape nous a permis de comprendre qu'il y avait des incompréhensions au niveau de certaines questions. C'est ainsi que le guide d'entretien a pu être réorganisé et réajusté.

### **3.8 ENQUETE PROPUREMENT DITE ET DIFFICULTES RENCONTREES**

Le mot « *enquête* », dans l'expression «enquête sociologique», renvoie à une démarche méthodologique de recherche ; elle ne signifie pas simplement quête d'informations, collecte de témoignages, d'avis, recherche de documents, comme en réalisent les journalistes (enquête reportage). Signe distinctif, l'enquête sociologique est la quête d'informations réalisée par

interrogation systématique de sujets d'une population déterminée. Toutes les techniques d'interrogation systématique qui ont pour but d'obtenir des informations auprès d'acteurs en situation relèvent de l'enquête.

L'enquête peut être qualitative ou quantitative. Dans l'enquête qualitative qui est la nôtre, nous avons sélectionné les sujets et les avons invité à s'exprimer de façon libre et approfondie sur des expériences vécues, sur des phénomènes les concernant; à travers des entretiens ou interviews semi-directifs. Quelle que soit la technique retenue, l'enquête permet d'obtenir des données très variées relatives aux opinions, aux perceptions et aux attitudes sociales qui resteraient le plus souvent inaccessibles par d'autres moyens d'investigation. À la différence de l'observation, l'enquête, au sens strict, est une procédure d'enregistrement indirecte de la réalité; elle ne porte pas sur les faits constatés par un observateur, mais sur des déclarations sollicitées par un enquêteur. L'information obtenue est donc entièrement tributaire des questions posées et des réponses fournies.

### **3.8.1 Le déroulement de l'enquête**

En plus de l'autorisation de recherche signée par le vice Doyen, Nous avons rédigé une demande d'autorisation de recherche à Madame la DDES du Mfoundi. Deux semaines plus tard, nous avons reçu l'autorisation de madame la DDES de mener les recherches dans les établissements que nous avons sélectionnés (voir en annexes). A la demande de certains chefs d'établissement, nous nous sommes rendues à la sous-préfecture de Yaoundé 3 pour demander une autorisation de recherche signée du Sous-préfet de l'arrondissement de Yaoundé 3.

Cela nous a pris deux semaines pour l'avoir. Le sous-préfet nous a remis deux enveloppes: une autorisation de recherche à porter chez les chefs d'établissement et une autre à porter chez les chefs traditionnels. Les différents entretiens se sont déroulés dans la ville de Yaoundé et de manière individuelle. Tous les entretiens se déroulés dans les lieux de service des enquêtés. Ces entretiens se sont déroulés pendant un mois, période allant du 1<sup>er</sup> au 30 novembre 2021, en fonction de la disponibilité des sujets. Le temps des entretiens était compris entre 30 et 40 minutes, car, le temps variait d'un sujet à un autre. Par la suite le téléphone a été utilisé pour enregistrer les compléments d'informations.

Au début de chaque entretien, la première chose à faire était la présentation de l'enquêteur, ensuite la présentation du thème de recherche, de l'objectif de l'étude, tout en assurant le côté confidentiel des informations et de l'anonymat des entretiens à travers le



formulaire de consentement éclairé que nous avons rédigé et remis à chaque enquêté pour qu'il en prenne connaissance. Pendant les entretiens l'attention était portée à l'égard du discours des sujets. Etant donné que nous avons choisi la méthode de l'entretien semi-directif, nous avons des questions spécifiques pendant les entretiens.

Il s'agit des questions de relance ou nous reprenions brièvement la formulation de l'enquêté en l'invitant à en dire plus ; des questions de précision pour approfondir les détails, il nous arrivait donc de formuler des questions nouvelles sur un point que nous souhaitions que l'enquêté approfondisse ; des questions de clarification pour mieux comprendre lorsque nous n'avions pas compris. Surtout, nous nous assurons d'adapter le vocabulaire à la profession de l'enquêté. A la fin, il s'agissait de remercier l'enquêté pour sa participation et surtout pour sa disponibilité tout en soulignant la pertinence des informations qu'il a fournies et propositions une autre rencontre dans le cas où besoin s'imposerait.

### **3.8.2 Difficultés rencontrées lors du déroulement des entretiens**

Notre terrain a coïncidé avec la préparation et le début des examens officiels. Il n'était pas du tout évident de mener notre terrain avec toute l'aisance possible. Pour s'en convaincre, des communiqués des chargés de mission aux examens officiels interdisaient l'accès dans les établissements de toute personne non impliquée dans les dits examens. Ceci a constitué un énorme frein pour le respect de l'échéance de réalisation de notre mémoire. Nous avons donc dû suspendre notre phase de terrain pour reprendre pendant la rentrée scolaire 2021/2022. Pendant cette rentrée, nous avons rencontré quelques difficultés à interviewer les proviseurs du fait des mutations des proviseurs qui avaient lieu dans notre arrondissement de recherche Yaoundé 3. Nous avons donc dû patienter jusqu'au mois d'octobre pour débiter avec notre terrain proprement dit.

Nous avons rédigé des demandes d'autorisation d'enquête pour chaque établissement. Une fois que nous nous sommes rendus sur le terrain, les proviseurs n'étaient pas très accueillants. Certains ont mis deux semaines avec nos demandes avant de nous répondre par la négative. D'autres qui acceptaient que nous menions la recherche dans l'établissement n'acceptaient malheureusement pas de se prêter à l'entretien de recherche, certains exigeaient que nous laissions notre guide d'entretien pour qu'ils prennent d'abord connaissance avant de répondre ; d'autres refusaient formellement d'y répondre. Malgré cela, nous avons eu l'opportunité d'être reçus par des chefs d'établissement qui maîtrisaient l'importance de cette recherche pour nous étudiants. Notre état de santé également n'a pas rendu notre recherche

évidente. C'est avec beaucoup de volonté, de courage et d'accompagnement que ce travail a pu être mené à terme.

### **3.9 METHODE D'ANALYSE DES DONNEES**

Au terme de l'enquête, à travers laquelle il était question de faire une collecte des données sur le terrain au moyen de l'entretien où interview, l'analyse qualitative de contenu a été la méthode choisie pour l'analyse des données recueillies.

#### **3.9.1 Présentation de la méthode de l'analyse qualitative de contenu**

L'analyse qualitative de contenu cherche à dégager la signification sous-jacente du ou des documents. Ainsi, son objectif est de découvrir la signification du message contenu dans le document, « *d'explicitier le ou les sens qui sont contenus et/ou les manières dont ils parviennent à faire effet de sens* » (Mucchielli, 2002 : 36). Le chercheur procède donc à la classification ou à la codification dans diverses catégories des éléments du contenu analysé, avec l'intention de dégager les différentes caractéristiques et de comprendre le sens précis.

Dans le cadre de notre travail, nous avons utilisé la méthode des couleurs pour réaliser notre analyse de contenu. Nous avons élaboré un tableau à quatre colonnes et neuf lignes. Les colonnes comportent le thème, les sous thèmes, les verbatims et les commentaires qui sont transposés dans la rédaction du chapitre présentation des résultats. Nous avons également codé les enquêtés directement au niveau des verbatims. Pour travailler, nous avons colorié un thème et ses sous thèmes avec la même couleur, les verbatims qui traduisent la même idée et les commentaires y afférents sont coloriés avec la même couleur également. Par contre, un verbatim qui s'éloigne de l'idée traduite par les autres verbatims est colorié par une couleur différente avec son commentaire également. Après nous sélectionnons la colonne commentaire que nous utilisons pour rédiger le chapitre sur la présentation des résultats. Ces commentaires seront accompagnés des verbatims pour illustrer notre analyse.

## CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RESULTATS

Dans ce chapitre, il est question pour nous de présenter les résultats de notre terrain. Notre guide d'entretien ayant été élaboré selon notre problématique, il a porté sur quatre thèmes en congruence avec nos objectifs spécifiques de recherche. Ainsi, nous avons quatre thèmes, chacun ayant des sous-thèmes. Le premier concerne le style de leadership. La communication organisationnelle est le deuxième thème. Le troisième thème quant à lui concerne l'organisation du travail ; tandis que le quatrième traite du management des ressources humaines. Le style de leadership comprend deux sous-thèmes à savoir la conception du travail de direction par les chefs d'établissement et le processus de prise de décision. La communication organisationnelle comporte deux sous-thèmes à savoir la communication formelle et la communication informelle. L'organisation du travail comporte également deux sous-thèmes qui sont la répartition des tâches et le climat de travail et enfin, le management des ressources humaines comporte trois sous-thèmes tels, la gestion des talents et des compétences, la reconnaissance du travail et le soutien apporté par le chef d'établissement aux enseignants.

Nous avons utilisé la méthode d'analyse des couleurs pour réaliser notre analyse de contenu. Nous avons élaboré un tableau à quatre colonnes et neuf lignes. Les colonnes comportent le thème, les sous-thèmes, les verbatims et les commentaires qui sont transposés dans la rédaction du présent chapitre sur la présentation des résultats. Nous avons également codé les enquêtés directement au niveau des verbatims. Pour travailler, nous avons colorié un thème et ses sous-thèmes avec la même couleur, les verbatims qui traduisent la même idée et les commentaires y afférents sont coloriés avec la même couleur également.

Les verbatims des interviewés sont codés comme suit :

- Pour le thème 1 style de leadership, les verbatims de tous nos interviewés sont colorés en gris ;
- Pour le thème 2 communication organisationnelle, les verbatims de tous nos interviewés sont colorés en bleu ;
- Pour le thème 3 organisation du travail, les verbatims de tous nos interviewés sont colorés en vert ;
- Pour le thème 4 management des ressources humaines, les verbatims de tous nos interviewés sont colorés en rose.

La méthode des couleurs a pour fondement de regrouper les fragments de discours de toutes les personnes enquêtées autour d'un thème. Une fois les entretiens segmentés, nous faisons une première observation dans la matrice d'analyse. Dans celle-ci, nous effectuons une lecture verticale c'est à dire par thème. On cherche des récurrences, on compare des fragments de discours qui relèvent d'un même thème, mais issues de toutes les personnes interviewées dans l'enquête. Cette comparaison thème par thème nous a permis de rapprocher les fragments d'entretien qui se ressemblent et de noter des divergences voire des oppositions. La matrice d'analyse est consignée dans l'annexe de ce travail (Annexe 4 page 140).

#### **4.1. LE STYLE DE LEADERSHIP**

##### **4.1.1. La perception du travail de direction d'un établissement scolaire**

Les chefs d'établissement interrogés mentionnent dans leur discours que le travail de direction s'appuie sur les textes officiels. Le travail de direction est perçu par ces derniers comme un travail d'équipe ou le chef d'établissement joue le rôle de coordonnateur. Il s'appuie sur ses collaborateurs pour diriger l'établissement. En outre, un autre proviseur mentionne la nécessité d'élaborer un plan d'action et de l'exécuter en conformité avec les instructions de la hiérarchie. **P1** *Le manager que je suis m'invente rien, nous travaillons sur la base des textes officiels. Bon maintenant je voudrais seulement vous dire que, pour manager il faut être le défenseur de la réglementation en vigueur.*

**P3** *De manière générale, l'administration scolaire est régie par les textes. Nous faisons des efforts d'abord pour respecter les textes, le calendrier scolaire, les heures de cours, de sortie, je fais aussi des efforts personnels pour savoir distribuer les tâches à mes collaborateurs.*

**P4** *Il faut avoir un plan d'action pour diriger un établissement et lorsque le plan d'action définit par la hiérarchie arrive, il faut que le manager que je suis définisse son propre plan d'action.*

Quel que soit leur style de management ou leur personnalité, les chefs d'établissement manifestent un grand souci pour la recherche du consensus et l'implication la plus large des personnels de l'établissement. La plupart des chefs d'établissement interrogés insistent sur un travail de direction fondé sur une démarche participative. La direction d'un établissement a été unanimement présentée comme un travail d'équipe par opposition à une responsabilité solitaire. La cohésion, la complémentarité au sein de l'équipe de direction sont considérés comme des conditions nécessaires pour un pilotage efficace des établissements.

#### 4.1.2 Le processus de prise de décision

La prise de décision se fait au moyen des textes. Pour les situations problèmes qui ne figurent pas dans les textes, les chefs d'établissement concertent les enseignants lors de l'assemblée générale ordinaire, et de l'assemblée générale extraordinaire en cas de situation de crise survenue. Les décisions prises par les chefs d'établissement sont dépendantes de celles fixées par les autorités. Ils subissent la nomination des enseignants, l'attribution de leur budget avec peu de marge de manœuvre dans le volume d'heures dévolues aux fonctionnements des enseignements (Dotation Globale Horaire) et supportent donc un mode d'organisation bureaucratique.

On peut donc conclure que la prise de décision se fait dans un cadre réglementaire, puisque les chefs d'établissement interrogés insistent sur les textes. Maintenant étant donné que les textes ne prévoient pas toutes les situations qui peuvent surgir dans la gestion d'un établissement scolaire, le contexte s'avère dès lors très important avec pour corollaire la concertation, la négociation et le consensus. Sauf que les discours révèlent que dans ce cas de figure, l'assemblée générale est le seul lieu où les enseignants ont l'opportunité d'échanger avec le chef d'établissement.

Il est à noter que l'assemblée générale se tient une fois par trimestre selon les textes, sauf en cas de convocation d'une assemblée générale extraordinaire par le chef d'établissement. On peut donc déduire que la fréquence d'échange entre le chef d'établissement et les enseignants est faible, ce qui ne saurait favoriser un attachement, un lien des enseignants envers leur établissement d'appartenance.

*PI Non, les décisions je vous ai dit qu'il y a des textes qui régissent notre administration. Habituellement il faut toujours veiller à ce que les décisions concordent avec les textes. Maintenant on ira hors du texte pas trop mais on ira hors du texte lorsque la décision l'autorise. Mais la vision elle-même pour qu'elle soit viable et solide j'ai souvent conseillé une vision basée sur une politique administrative collective, c'est-à-dire lorsqu'il y a une crise, lorsqu'il y a un problème vous réunissez vos collaborateurs vous posez le problème sur la table, les censeurs 1 à 1 donnent leur avis et puis finir en tant que chef vous venez entériner disqualifié ou alors réorienter Parce que vous avez la propension à décider seul, il est probable que vous fassiez aussi les erreurs même si vous voulez bien vous appuyez sur les textes les seuls ne suffisent pas pour manager les autres, il faut s'assurer que votre censeur de gauche et de droite, votre surveillant général qui sont sur le terrain n'est pas sont en accord*

*avec vous. Sauf que quand ça ne vas pas marquer vous vous réessayerez pour revoir ce qui n'a pas marcher ensemble. Et quand vous êtes ensemble, vous évoluez ensemble, vos collaborateurs se reconnaissent dans les grandes décisions de l'établissement et là vous fonctionnez selon l'approche de l'administration participative.*

**P2** *Le style de leadership d'un proviseur c'est celui-là qui décentralise les activités, qui ne les concentre pas sur 1<sup>e</sup> ou 2<sup>e</sup> personnes, qui décentralise c'est-à-dire toi tu t'occupes de la communication avec les enseignants, toi tu t'occupes des communiqués, toi tu fais ceci toi tu fais cela, c'est la décentralisation qui fait que le travail soit un peu plus fluide, un peu plus léger. On peut subdiviser les censeurs, SG par secteur pour que le travail soit un peu plus efficace et visible parce que si on le concentre sur certaines personnes il sera plus lourd, donc quand il est déconcentré par secteur on a rapidement l'aperçu des problèmes pédagogiques et disciplinaires par département d'enseignement, on a un aperçu général qu'on peut présenter au chef d'établissement parce que le a été décentralisé, des personne ont été désignées pour remplir un certain notre d'activité,*

**P3** *Les décisions sont prises selon les contextes mais de manière générale, on n'invente rien. Le lycée est un établissement public et l'Etat fonctionne avec les textes, on s'appuie d'abord sur les textes pour ne pas être hors-jeu, et s'il y a une situation qui n'est pas régie par les textes parce que les textes ne disent pas tout j'appelle mes collaborateurs pour voir ce qu'il y a lieu de faire. Une assemblée générale est convoquée ou AG Extra Ordinaire est convoquée pour solliciter les avis des enseignants, tout se décide là-bas.*

**P4** *La prise de décision bon euhhh, lorsque des suggestions me sont faites, je me réunis avec mon comité restreint, c'est-à-dire les membres de l'administration, nous faisons le tri, nous adoptons ce que nous pensons bon à implémenter, parfois nous sollicitons l'enseignant qui a émis l'idée pour nous aider à implémenter l'idée.*

Les discours des enseignants au sujet de la prise de décision présentent une incohérence avec ceux des proviseurs. Les enseignants interrogés affirment que les décisions sont prises par un groupe de collaborateurs. Il semble que leurs idées ne sont pas sollicitées, les assemblées générales semblent insuffisantes pour qu'ils se sentent impliqués dans le processus de prise de décision. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les décisions prises en congruence et en conformité avec les textes qui régissent la gestion d'un établissement scolaire se font dans un cadre réglementaire. Il semble que ce soit les censeurs et surveillants

généraux qui soient concernés par ce processus de prise de décision, les enseignants l'ont mentionné dans leurs discours avec insatisfaction.

*E1 Généralement c'est dans un comité ad-hoc que le chef d'établissement prend les décisions avec les surveillants généraux et les chefs de travaux, ils s'assoient pour prendre des décisions nous exécutons juste. Les enseignants ne sont pas vraiment sollicités dans la prise de décision sauf si c'est par des rencontres individuelles ou en assemblée générale mais c'est rare, les doléances des enseignants ne sont pas prises en compte du moins ce n'est pas la priorité du chef d'établissement.*

*E2 Nous sommes informés des décisions lorsqu'elles sont déjà prises. Il y a certains problèmes ou elle convoque une assemblée générale extraordinaire pour exposer les faits en plein assemblée afin d'en débattre tous ensemble, mais ces moments sont rares. E3 Les censeurs s'assoient pour prendre des décisions quand ça concerne le volet pédagogique, les surveillants généraux quand ça concerne le volet disciplinaire. E4 Les décisions comme je disais plus haut sont prises par un petit groupe. Nous les enseignants on ne participe pas à la prise de décision. On sait qu'on attend l'assemblée générale pour qu'on tire sur nous.*

## **4.2 LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE**

En matière de communication organisationnelle, elle est divisée en deux groupes : la communication formelle et la communication informelle.

### **4.2.1 La communication formelle**

La communication formelle dans les établissements scolaires enquêtés s'opère à travers les ordres, instructions liées aux tâches, informations générales sur les conditions de travail, les informations sur la performance et l'évaluation du succès des employés et recommandations de leur faire adopter les buts et objectifs de l'organisation sont transmises. Et là on est dans la communication top-down.

Les informations circulent dans les lycées ayant fait l'objet de notre recherche à travers les communiqués/affiches collées sur les babillards construits à cet effet, dans les salles de classe et les salles des professeurs. **P1** Dans la communication basique il y a des communiqués qui sont affichés dans les salles classes, les salles des professeurs, les babillards **P2** par affichage, les enseignants ne lisent pas beaucoup. Nous nous réjouissons donc du digital. **P3** Vous pouvez déjà vous retourner et vous verrez là les babillards, voilà la communication, les informations sont affichées partout, ça c'est la première forme, nous

*avons les informations des administrateurs du lycée, enseignants, P4 des tableaux d'affichages que ce soit à la salle des professeurs ou dans les coins du lycée E1 Les informations circulent beaucoup plus par les communiqués qu'on affiche aux babillards E3 E4 Nous recevons les informations à travers les affiches*

On peut donc conclure que la communication écrite est la plus utilisée. La communication verbale est utilisée pour accompagner les supports de communication écrite qui ont déjà été conçus et vulgarisés. Les chronogrammes d'activités distribués lors des assemblées générales comportent des instructions que chacun se devra d'exécuter en temps décrit. P2 Le proviseur communique avec les enseignants à travers les AGO et AGE. Le chronogramme des activités dit tout à qui de droit E2 Egalement, l'assemblée générale permet au directeur et aux enseignants d'avoir des échanges. E3 Les informations sont relayées à temps parce que chaque début de trimestre il y a une assemblée générale, ou le chronogramme des activités est distribué aux enseignants, mais comme nous les enseignants nous ne lisons pas...

Avec la digitalisation de l'éducation, les informations circulent également au sein de ces établissements via des groupes whatsapp formels et informels

P1 Il y a les plateformes, les fora puisque nous parlons de digitalisation de l'éducation, tout ceux-là sont des canaux de communication de nature à faciliter la communication horizontale et verticale. P2 nous sommes à l'heure du digital, le chef d'établissement demande de mettre des informations dans des fora, E1 aussi de temps en temps il y a un forum pour les enseignants de l'établissement. E2 et aussi de temps en temps il y a un forum pour les enseignants de l'établissement. E3 On utilise le téléphone, déjà que moi je trouve d'ailleurs un peu... déjà qu'on a créé des groupes whatsapp cela suppose que tout le monde est censé être connecté E4 les groupes whatsapp

Les informations peuvent également partir des enseignants au chef d'établissement. Ceci n'est pas très régulier car les enseignants sont d'abord gérés par les chefs de département auxquels ils appartiennent. Les chefs de département qui à leurs tours remontent les informations aux censeurs qui sont proches du chef d'établissement. On est dans la communication bottom-up. Les informations regardant les performances et activités des enseignants sont envoyées au chef d'établissement. Cette communication inclue les messages positifs et négatifs qui partent des subordonnés aux supérieurs hiérarchiques, les résultats ou les rapports portant sur les tâches données par les supérieurs hiérarchiques, requêtes sur les



processus de prise de décision et résolution des problèmes, recommandations pour de meilleures performances au travail, changements d'horaires de travail et demandes de permission, demande de signatures de documents ayant trait avec la carrière.

***E1** : Quand on a certaines difficultés on se rapproche des points focaux, ça peut arriver chez elle comme ça peut ne pas arriver. La communication avec le proviseur et les enseignants dépend de l'objet de la conversation et de la période parce qu'il y a des points sur lesquels elle ne veut rien entendre. **E2**: Il n'y a que les animateurs qui organisent leurs départements ensuite les points focaux qui relaient les informations à la hiérarchie. Un enseignant par contre a clamé que son chef d'établissement est accessible pour certains et pas pour d'autres **E3**: Le proviseur est accessible à chaque instant. Ce qu'elle déplore c'est le fait de ne pas connaître certains enseignants très professionnels qui ne viennent que pour enseigner, d'autres par contre ont l'occasion de se faire connaître par le chef d'établissement à travers des activités de l'établissement. La régularité de la communication entre le chef d'établissement et les enseignants a été remise en cause par un enseignant, il affirme **E4** : La communication avec le proviseur se fait le plus souvent à l'assemblée générale en début de trimestre.*

#### **4.2.2 La communication informelle**

La communication informelle et horizontale s'effectue dans ces établissements à travers les discussions, échanges des enseignants dans la salle des professeurs, les groupes whatsapp informels, dans l'association informelle qu'est l'amicale des personnels de l'établissement. ***P1** : Il y a les plateformes, les fora puisque nous parlons de digitalisation de l'éducation, tous ceux-là sont des canaux de communication de nature à faciliter la communication horizontale et verticale. **P2**: La communication peut aussi être directe selon l'urgence du besoin de l'enseignant. **P3**: il y a le groupe whatsapp de l'amicale des personnels du lycée aussi qui véhiculent les informations aux enseignants **P4** La communication est aussi informelle à travers la macro groupe qui est l'amicale des personnels du lycée, là-bas la communication est vraiment horizontale, tout se dit là-bas, **E1** nous nous informons à travers l'amicale, en échangeant dans la salle des professeurs entre nous **E2** mes collègues m'informent de ce qu'il y a à faire par téléphone, on a aussi nos réunions au sein du département, réunion informelle **E3** pendant l'amicale de notre lycée il y a toujours des causeries en lien avec les activités du lycée, malgré le fait que le proviseur assiste, là-bas c'est free, c'est la communication horizontale **E4** on a plusieurs groupes whatsapp qui n'ont rien à voir avec le groupe officiel, on s'informe aussi par-là, même à la*

salle des professeurs, les couloirs du lycée, même dans la cour, au jardin on s'informe en causant.

### 4.3. L'ORGANISATION DU TRAVAIL

#### 4.3.1 Répartition des tâches

L'organisation du travail se fait par des notes de service qui attribuent des responsabilités à tout un chacun. Le travail est décentralisé de façon interne bien qu'il soit effectué sur la base d'une organisation bureaucratique. Le chef d'établissement prend d'abord acte des arrêtés de nomination et d'affectation des enseignants dans son établissement étant donné qu'il subit des nominations et affectations de son personnel. Les feuilles de route sont définies. Pour ce qui est des enseignants, tout se passe par département. Les animateurs pédagogiques organisent le travail dans les départements. Les établissements ont une organisation interne qui leur permet de partager les responsabilités en fonction des compétences de chacun.

**P1** *Il y a les définitions des feuilles de route, les notes de services que nous publions portant répartition des tâches et attribution des secteurs et quand on a des notes de services, vous comprenez qu'elles s'adressent aux personnes précises auxquelles on engage dans certaines tâches et nous vérifions que ces tâches sont appliquées.* **P2** *Après les arrêtés de nomination, au sein de l'établissement, il y a une organisation interne. Les notes de service désignent les responsables par secteur s'occupent de la diligence du travail que ce soit la pédagogie ou la discipline. L'organisation est décentralisée, les informations partent de secteur en secteur pour former un tout et être présentées au proviseur, chef d'établissement.*

**P3** *Le proviseur a plusieurs collaborateurs enseignants. Nous faisons des notes de service et nous constituons des ateliers, on définit les tâches à faire. Les censeurs accompagnent les Animateurs Pédagogiques dans l'encadrement de ces enseignants dans les ateliers. Je m'arrange à ce que les censeurs de discipline soient des enseignants de la discipline* **P4** *Une répartition des tâches, c'est une organisation interne, chaque responsable s'occupe de son secteur d'activité, chaque AP de son département au niveau des enseignants, des responsables de niveau sont désignés, il s'occupe du nombre d'enseignant qu'il a dans son niveau c'est comme un arbre généalogique, il y a beaucoup de ramification. C'est un travail d'équipe on ne centralise pas, le travail est vraiment décentralisé, et ça permet d'avoir des diversités dans les points de vue, pour pouvoir avancer sereinement et apporter les solutions aux problèmes.*

Les enseignants ne se sentent pas impliqués dans l'organisation du travail. Il semble qu'ils soient des exécutants d'un travail organisé sans leurs desideratas. Ils se sentent étrangers dans l'organisation du travail, pourtant il semble qu'ils émettent des desideratas pour l'organisation du travail de l'année scolaire suivante. Egalement, des frustrations naissent lorsque certains enseignants semblent être privilégiés dans l'attribution des responsabilités et pas d'autres.

*E1 Ici nous ne sommes pas concertés, ni concernés dans l'organisation interne du travail de l'établissement. Il n'y a que les animateurs qui organisent leurs départements ensuite les points focaux qui relaient les informations à la hiérarchie. E2. La répartition des tâches rencontre des problèmes, vous imaginez que un enseignant est responsable de niveau sur quelle base ? on ne rote pas les responsabilités, c'est comme si il existait un groupe de personnes commis à ces responsabilités et pas d'autres E3 Les enseignants se voient confier des responsabilités comme professeurs titulaires, responsables de niveau, responsables de département, etc . E4 A notre niveau l'emploi du temps est notre premier document qui nous montre comment le travail a été organisé. Nous déplorons chaque année que les desideratas que nous émettons auprès de nos animateurs pédagogiques ne soient que des formalités*

#### **4.3.2 Le climat de travail**

Sur ce point, les résultats indiquent que les chefs d'établissement affirment que le climat de travail est sain et propice au travail. Ils semblent que c'est un point sur lequel ils attachent une grande importance. En partant d'un climat de travail basé sur la collaboration, l'esprit d'équipe, le dialogue avec les enseignants et l'élection d'un enseignant à la présidence de l'amicale du personnel de l'établissement. Pour s'en convaincre, une portion de discours des chefs d'établissement à cet effet est illustrée comme suit :

*P1 : Le climat de travail doit être détresser convivial, les rapports professionnel doit être des rapports de bonne collaboration, franche collaboration des relations conviviale, faire tout et tout pour humaniser d'avantage l'administration c'est à la finalité. C'est à travers cette humanisation que vous apportez votre soutien aux enseignants ;P2 : Prendre en compte les doléances des enseignants, offrir le matériel aux enseignants, condition de travail, il faut qu'il ait tout ce dont il ait besoin pour mener à bien son travail ;P3 : Dans notre lycée par exemple, on ne souhaiterait pas par exemple qu'un membre de l'administration soit président de l'amicale, pas que c'est impossible mais on fait des efforts pour que ce soit un enseignant*

car les autres s'impliqueront dans la vie de l'école ; **P4** : C'est un travail d'équipe on ne centralise

La majorité des enseignants n'apprécie pas le climat de travail, leurs discours sont contradictoires à ceux des chefs d'établissement interrogés

**E1** : Parce que quand on analyse il y a des points négatifs. Par exemple, les documents personnels des enseignants passent près d'une à deux semaines à la signature dans le bureau du chef d'établissement, ça ne motive pas quand on sait que nous sommes toujours régulier à l'établissement. Quand deux trois personnes sont frustrées ce n'est pas bien. Moi je dis tout haut ce que les autres disent tout bas. **E2** : Ici nous ne sommes pas concertés, ni concernés dans l'organisation interne du travail de l'établissement. **E3** : Pour moi l'ambiance est bonne, c'est vrai qu'il y a toujours des problèmes c'est ce que j'appelle le sel de la vie, c'est ce qui montre qu'il y'a des humains ici. Le travail est vraiment décentralisé, et ça permet d'avoir des diversités dans les points de vue, pour pouvoir avancer sereinement et apporter les solutions aux problèmes ; **E4** Je disais donc que lors de l'assemblée générale on a comme l'impression que c'est pour fustiger l'enseignant. Quand on fait bien on ne reconnaît pas, c'est ça, voilà pourquoi plus de la moitié ne vient pas à l'Assemblée générale.

## **4.4 MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

### **4.4.1 Gestion des talents et des compétences**

Les enseignants talentueux et compétents sont sollicités lors des inspections conseils internes organisés au sein des différents départements pour effectuer du coaching envers leurs collègues qui présentent des difficultés pédagogiques. En effet, dans un département donné, les enseignants compétents et talentueux sont connus. Ceux présentant des lacunes et des difficultés de divers ordres sont également identifiés par l'animateur pédagogique. Une plateforme d'échange est donc organisée pour que les enseignants compétents apportent leur expertise aux enseignants défaillants. D'autres sont affectés aux tâches administratives pour aider l'administration dans l'accomplissement des tâches délicates qui nécessitent du tact et de la concentration.

**P1** La concertation hebdomadaire administrative nous permet d'utiliser chacun suivants ces compétences. à travers les décisions concerté vous saviez que tel à tel compétence elle n'est pas embrouillée, elle peut bien inscrire les enfants aux examens officiels, tel autre dispose de tel compétence, tel autre brille par sa disponibilité et vous les utilisez en fonction de leur capacité et de leurs compétences, **P2** Il y a les inspections internes par département pour

*essayer de renforcer par les capacités* **P3** *Je n'ai qu'une expérience d'un mois et demi en tant que proviseur* **P4** *Il y a des inspections conseils internes au sein des départements, un enseignant compétent va assister au cours de ses collègues et à la fin il y aura un carrefour pédagogique pour améliorer ses performances et l'enseignant rencontrant encore des lacunes va aussi assister au cours de celui expérimenté pour noter ce qu'il doit améliorer, il y a cette plateforme d'échange, ça permet que les plus expérimentés apportent leurs connaissances aux moins expérimentés* **E4** *Les enseignants compétents sont désignés pour relever le niveau des enseignants présentant des difficultés.*

#### **4.4.2 Reconnaissance du travail effectué**

La reconnaissance du travail abattu par les enseignants se fait au moyen des lettres de félicitations adressées à ces derniers en fin d'année scolaire. Cela semble insuffisant selon les enseignants interrogés car ils ont manifesté le vœu que ces lettres de félicitation soient accompagnées de primes ou d'une récompense financière.

**P1** *La reconnaissance du travail abattu se fait par les lettres de félicitations* **P2** *La reconnaissance du travail abattu se fait par les lettres de félicitations.*

En plus des lettres de félicitations les sondages auprès des élèves dans les salles de classe sont envisagés **P3** *j'envisage des lettres de félicitation, des sondages dans les salles de classe pour féliciter.* En ce qui concerne un accompagnement financier de ces lettres de félicitations un seul proviseur a évoqué le sujet **P4** *La reconnaissance de leur travail se fait par les lettres de félicitation. C'est vrai que j'envisage une enveloppe qui accompagne la lettre c'est en projet.* La reconnaissance du travail abattu par les enseignants par le chef d'établissement se fait également lors de l'assemblée générale.

Un seul enseignant parmi ceux interrogés a évoqué cela. Les enseignants interrogés manifestent leur insatisfaction quant à la reconnaissance de leur travail. Une portion de leurs discours révèle cette insatisfaction, en effet, ils souhaiteraient une récompense financière autre que la prime de rendement (qui s'avère insuffisante) qui accompagne les lettres de félicitations **E1** *Quand c'est bien elle félicite parfois à l'assemblée générale, quand un enseignant a posé un acte à féliciter elle félicite, elle signale verbalement comme ça. C'est insuffisant car il faut les primes qui accompagnent ces papiers de félicitations* **E2** *Les enseignants talentueux et compétents reçoivent des lettres de félicitations c'est très insuffisant, on mange les lettres là ?,* **E3** *La reconnaissance du travail abattu par les enseignants se fait par les lettres de félicitations, les primes de rendement bien qu'elles soient*

*insuffisantes, il faut une enveloppe qui soutient ça! E4 on apprécie rarement le travail bien fait dans ce lycée. Le plus frustrant c'est que pour qu'on te signe tes papiers c'est tout une mer à boire. La prime de rendement même finalement on ne sait plus sur quelle ase elle se calcule pourtant il y a tout un texte dessus*

#### **4.4.3 Soutien du chef d'établissement aux enseignants**

Les chefs d'établissement interrogés indiquent qu'en ce qui concerne le soutien apporté par le chef d'établissement aux enseignants, l'amicale est l'instance faîtière de l'expression du soutien. Il semble que le soutien du chef d'établissement dans les établissements se qualifie de social car il est apporté aux enseignants en cas d'événement malheureux c'est-à-dire en cas de maladie, de deuil. Pour s'en convaincre, les verbatims qui illustrent cette analyse sont présentés comme suit : **P1** : *Voyez-vous lorsque je parlais des implications des enseignants dans l'amicale c'est dans le cadre de l'amicale du personnel que nous apportons notre soutien, notre chaleur dans les circonstances heureuse ou malheureuse.* **P2** : *nous apportons notre soutien aux enseignants dans l'association du lycée* **P3** : *le soutien aux enseignants se fait par des contributions dans le cadre de l'amicale du personnel* **P4** : *l'amicale est là pour ça, on se concerte là-bas et on adopte une formule de soutien*

Il semble que les enseignants réclament un autre type de soutien que le soutien social. Il s'agit du soutien dans le développement personnel et professionnel. Cet état de chose semble démotiver les enseignants.

**E1** *Quand deux trois personnes sont frustrées ce n'est pas bien. Moi je dis tout haut ce que les autres disent tout bas, on nous empêche de faire des formations complémentaires.* **E2** : *le proviseur et sa clique combat tous ceux qui veulent faire des formations, on te donne un emploi du temps bizarre dès que tu informes que tu fais une formation ce n'est pas sérieux, s'il ne nous soutient pas qui le fera, ça ne motive pas.* **E3** : *les formations continues ici sont presque inexistantes, les inspections conseils sont souvent une fois en deux ans.* **E4** : *il faut seulement se cacher pour aspirer à faire des formations qui peuvent même améliorer nos performances, le proviseur n'encourage pas les enseignants à la recherche, pourtant la recherche va toujours aider dans notre travail.*

## **CHAPITRE 5: DISCUSSION, SUGGESTIONS ET PRECONISATIONS MANAGERIALES**

Dans le chapitre 5, nous présentons la discussion des résultats, les suggestions issues de l'analyse des résultats, et les limites de l'étude. Il s'agit dans un premier temps de porter un regard critique sur les résultats obtenus au terme de la collecte et de l'analyse des données. Dans un second temps, nous proposons quelques suggestions devant contribuer à l'amélioration des pratiques managériales dans les établissements scolaires qui favoriseront une implication organisationnelle suffisante des enseignants. Enfin, nous présentons quelques limites inhérentes à notre sujet d'étude.

### **5.1 DISCUSSION**

L'organisation de la discussion s'articule autour de quatre points. Le premier concerne le style de leadership. L'organisation du travail. Le troisième point quant à lui concerne la communication organisationnelle ; tandis que le quatrième traite du management des ressources humaines.

#### **5.1.1. « Style de leadership »**

Il apparaît au terme des résultats de cette recherche, que les chefs d'établissement dirigent selon les textes officiels, des instructions données par la hiérarchie pour une année scolaire. Le système éducatif prédispose les employeurs et les employés de l'éducation au management classique ou hiérarchique c'est-à-dire cloisonné et vertical. Les relations sont très hiérarchisées comme dans le style de leadership transactionnel. Ces résultats rejoignent les travaux de Gaziel et Wasserstein-Warnet (2005) qui confirment les recherches précédentes des années quatre-vingt/quatre-vingt-dix.

Le style de leadership du chef d'établissement est un des facteurs les plus significatifs influençant la satisfaction au travail des enseignants. Les deux chercheurs ont montré que le style transformationnel (participatif) avait un effet positif sur l'implication dans le métier, contrairement au style transactionnel (style de relations très hiérarchisées entre la direction et les enseignants) aux effets négatifs. Le management hiérarchique est un système qui fonctionne sur un mode décisionnel « top-down », sur la base d'échelons hiérarchiques strictement déterminés. Le manager dispose d'une autorité directe sur une équipe et a le monopole de la définition des missions et objectifs de ses membres.

Il est en charge de la fourniture des moyens, de l'évaluation des performances et a une influence décisive sur la rémunération et l'évolution professionnelle de ses subordonnés. Pour chaque membre de l'équipe, le manager définit les missions et les objectifs. Il fournit les moyens et apporte un appui, il évalue les performances, il a une influence sur la rémunération et sur l'évolution professionnelle. Le processus décisionnel est ralenti du fait des trop nombreux échelons hiérarchiques, alors qu'il est désormais nécessaire d'être hyper réactif pour faire face à la concurrence.

Le management pyramidal tend également à favoriser la déresponsabilisation et à brider l'autonomie des employés. Il se révèle ainsi contre-productif, car il ne favorise pas l'innovation. Les résultats de notre recherche révèlent que les enseignants ne se sentent pas concernés, impliqués dans le processus de prise de décision ? Pourtant les proviseurs dans leurs discours semblaient donner une importance à un management qui donne une place aux enseignants dans le processus de prise de décision dans l'établissement. Cet état de chose ne pourrait contribuer à une implication organisationnelle des enseignants. Ces résultats sont contraires à ceux de Sabwani Areba et Abenga (2020).

Leur étude sur l'effet des pratiques de leadership transformationnel des chefs d'établissement sur l'implication des enseignants a indiqué que les stratégies les plus communément utilisées par les chefs d'établissement pour aider les enseignants à être davantage impliqués et s'attacher à l'établissement est leur implication dans le processus de prise de décision, leur responsabilisation à se sentir propriétaire de l'établissement et y rester au-delà des heures normales de travail. Ceci est en accord avec l'étude de Komang (cité dans Hutasuhut, 2019) qui a révèlé que le leadership transformationnel a un taux de 54,4 pourcent d'influence sur la motivation des enseignants et conduit à augmenter leur implication et donc leur productivité.

### **5.1.2« Organisation du travail »**

Les résultats montrent que l'organisation du travail se fait par des notes de service qui attribuent des responsabilités à tout un chacun. Le travail est décentralisé de façon interne bien qu'il soit effectué sur la base d'une organisation bureaucratique. Le chef d'établissement prend d'abord acte des arrêtés de nomination et d'affectation des enseignants dans son établissement étant donné qu'il subit des nominations et affectations de son personnel. Les feuilles de route sont définies. Pour ce qui est des enseignants, tout se passe par département. Les animateurs pédagogiques organisent le travail dans les départements. Les établissements



ont une organisation interne qui leur permet de partager les responsabilités en fonction des compétences de chacun.

Cette organisation interne est similaire à la description de Fournier (2015), qui affirme dans son étude que certaines tâches, bien identifiées, relevant de l'organisation de la pédagogie, sont reconnues de la compétence des chefs d'établissement et de leurs adjoints : constitution des classes, attribution des services d'enseignement, composition des équipes pédagogiques, désignation des professeurs principaux, confection des emplois du temps, répartition des moyens horaires et des crédits. Les personnels de direction assument le plus souvent toutes leurs responsabilités en ce domaine mais pour certains enseignants, il ne s'agit là que de l'organisation administrative de la pédagogie, vue de façon réductrice.

On sait pourtant que celle-ci conditionne le bon fonctionnement de l'établissement et la réussite des élèves. La répartition des services, la confection des emplois du temps sont des exercices difficiles de compromis entre diverses contraintes qui vont peser de manière évidente sur le déroulement de la scolarité des élèves. Le chef d'établissement, (seul ou avec son adjoint), n'a pas toujours les moyens, les outils, la connaissance nécessaires pour animer la vie pédagogique de son établissement et faire évoluer les pratiques pédagogiques, il n'en a pas malheureusement toujours le temps, absorbé par de multiples tâches liées à la gestion quotidienne.

En outre, leur politique de pilotage est primordiale pour pérenniser l'implication des enseignants sur un plan affectif et organisationnel. Un pilotage adéquat en vue d'activer les multiples niveaux d'implication des enseignants favorisera l'identification psychologique et le développement d'une culture dite d' « *entreprise* » dans son établissement.

Les intérêts personnels sont considérés comme prioritaires pour favoriser l'implication organisationnelle et l'autonomie qui engendrent une satisfaction vis-à-vis de l'organisation personnelle des enseignants. Nos résultats s'éloignent de ceux de Moray (2006) et Ripon (1987) sur l'importance de la satisfaction des intérêts personnels (emploi du temps et horaires adaptés). Les enseignants perçoivent du plaisir au travail lorsque l'organisation proposée au sein de l'établissement correspond à leurs attentes professionnelles et personnelles (temps de travail dans l'enceinte de l'établissement par rapport au travail à la maison et au temps libre). Ces résultats corroborent et complètent ceux de Barrère (2008, 2013) sur le rôle de « manager » des chefs d'établissement et leur rôle d'animateur d'équipes. En effet, l'organisation de temps d'échanges dans des salles de réunion mises à disposition ou l'aménagement d'une

salle des professeurs agréables améliorent l'implication organisationnelle par le confort ressenti sur son lieu de travail. Nos résultats affirment comme Pelletier (2013) que les modes d'organisation et les pratiques managériales ont une influence sur le personnel. L'application d'une politique organisationnelle adaptée à travers la mise en œuvre des moyens structurels et financiers soutient la satisfaction des enseignants. Les résultats de l'étude de Fournier (2015) affirment que les dysfonctionnements ou désorganisations au sein de l'établissement provoquent (corrélation négative avec un résultat de -0,093) un détachement organisationnel des enseignants vis-à-vis de la vie collective de leur établissement d'affectation. Des conditions de travail adéquates favorisent l'implication sur de multiples niveaux, plus particulièrement l'implication psychologique et comportementale des enseignants. Elles favorisent également l'implication des enseignants vis-à-vis des élèves et au sein des EPLE (Fournier, 2014)

### **5.1.3 Communication organisationnelle »**

Les résultats auxquels nous sommes parvenus indiquent que la communication organisationnelle circule de deux façons dans les établissements scolaires : la communication formelle et la communication informelle. La communication formelle s'opère par les chronogrammes d'activités, les communiqués affichés, les fora whatsapp formels. Dans le contexte du COVID 19, le téléphone est l'outil de communication le plus utilisé. Les chefs d'établissement et les enseignants sont d'accords pour ce canal d'information et semblent ne pas se plaindre de cette nouvelle routine en termes de communication. ces résultats coïncident avec d'autres résultats de recherche qui ont montré que les managers ont un vaste ordre ou déploiement de méthodes de communication telles que le face à face, le téléphone, les publications, l'Email et les vidéoconférences » (Robbins et Coulter, 2009, p 333-4).

Dans la technologie actuelle, il est facile d'utiliser toutes les méthodes de communication ; la communication est actuellement diffusée très facilement par rapport au passé. Les formes de communication écrites dans les organisations sont largement utilisées et cela facilite la confidentialité et l'accessibilité de l'information. Ces résultats rejoignent aussi l'idée que la communication organisationnelle s'assure que plusieurs personnes se mettent ensemble pour un but particulier, ils travaillent efficacement et de façon unie pour des objectifs et cibles mutuels de l'organisation, et ils montrent une coopération nécessaire et des talents de résolution des problèmes de manière formelle et informelle Akinci (2003). De même, lorsqu'il y a un système de communication organisationnelle avancé dans les organisations, les employés ont un haut niveau de morale et de motivation et cela conduit à

une production de qualité élevée lorsqu'ils sont convenablement et correctement informés. Ceci augmente également la rapidité d'exécution des tâches et un gain en temps. La participation étant plus rapide et le mécanisme de feed back fonctionnant plus rapidement, le nombre d'erreurs diminue Misirli (2011).

Les chefs d'établissement ont un rôle d'information des équipes pédagogiques, ils sont à la recherche d'information en observant les activités des uns et des autres, diffusent les informations qui leur semblent opportunes et transmettent aussi régulièrement des informations à leur hiérarchie : ce sont donc des porte-parole au sens de celui qui porte la parole. C'est donc une première dimension du travail chefs d'établissement : une dimension informationnelle. Chercher, diffuser, reporter des informations. Les enseignants semblaient déplorer une défaillance au niveau de la communication avec la hiérarchie, ce qui n'est pas motivant pour eux car la communication entre les employés et le top management renforce l'implication organisationnelle. Dans le même ordre d'idées.

#### **5.1.4 « Management des ressources humaines »**

Les résultats auxquels nous sommes parvenus indiquent que les enseignants qui disposent des talents et des compétences sont identifiés et sollicités pour le renforcement des capacités des enseignants présentant des difficultés de divers ordres pédagogiques. Ceci révèle l'aspect gestion des talents et des compétences. Ces résultats corroborent plusieurs études ayant abordé le rôle des chefs d'établissement dans l'accompagnement du développement professionnel des enseignants (Normand et Derouet, 2011 ; Paquay et al. 2010 ; Charlier et Biémar, 2012 ; Masou, 2015).

Ce rôle apparaît fondamental pour créer un climat de confiance et faciliter la coordination de leur équipe pédagogique et la coopération dans le cadre du changement. Enfin, Pare et al. (2001) confirment les travaux précédents, ils ont trouvé une relation positive forte entre les pratiques de développement des compétences mises en place dans l'organisation et de l'implication organisationnelle affective. Les résultats montrent également que la majeure partie des chefs d'établissements ne sont pas proches des enseignants ce qui justifierait une faible implication organisationnelle de ces derniers. Ce sont des managers distants, inaccessibles et semblent être des personnalités mythiques.

Ces résultats ne corroborent pas ceux de Fournier (2015) qui révèlent que lorsque le chef d'établissement joue le rôle de manager des ressources humaines de proximité, son action pourrait conduire les enseignants à davantage d'implication. Dans une optique

d'attention et de bien être des salariés, la recherche d'une optimisation des conditions de travail, de communication horizontale et verticale sont des facteurs favorables à l'implication (Fournier, 2015).

Les chefs d'établissement engagés dans une direction transformationnelle mettent en œuvre des stratégies qui impliquent les membres de la communauté éducative autour d'objectifs clairement définis, ils réduisent l'isolement des enseignants en créant des emplois du temps facilitant les regroupements, ils établissent des contacts quotidiens avec le personnel, ils partagent leur pouvoir et leurs responsabilités avec des équipes engagées dans une dynamique de changement.

Ces chefs d'établissement sont aussi au centre du développement professionnel des enseignants. Ils assurent ainsi les conditions de la formation sur site tout en prenant en compte les besoins exprimés par les équipes pédagogiques. Les chefs d'établissement cherchent aussi à résoudre leurs problèmes de manière efficace. Ils proposent de nouvelles activités dans l'établissement ou dans les classes tout en organisant des réunions régulières réfléchir à différentes perspectives d'amélioration des résultats.

Comme l'ont observé les chercheurs, ce type de direction scolaire transforme fortement les relations de travail et les pratiques collaboratives. Il peut alors saisir plusieurs opportunités pour exercer son leadership symbolique : complimenter un enseignant pour la qualité de ses cours, reconnaître l'excellence du travail accompli par un personnel administratif, assister un enseignant qui fait face à des problèmes d'indiscipline dans sa classe, participer aux réunions avec les enseignants sur des questions pédagogiques. Ces actions montrent l'implication du chef d'établissement mais elles ne sont pas à première vue rationnelles, linéaires et planifiées, mais plutôt des réponses ajustées et réalistes à ce qu'il advient au quotidien dans un établissement scolaire.

Les résultats révèlent également que la reconnaissance du travail abattu par les cadres opérationnels que sont les enseignants se fait dans les établissements scolaires par les lettres de félicitations. Ce qu'ils jugent insuffisants car estiment qu'elles devraient être accompagnées par des récompenses financières comme des primes de performances à la carte c'est à dire selon les tâches accomplies. Le système de reconnaissance du travail abattu semble donc être insuffisant voire insatisfaisant pour les bénéficiaires que sont les enseignants. Ainsi Tremblay et al. (2001) montrent que l'implication organisationnelle peut-être renforcée quand des pratiques de reconnaissance sont mises en place dans les

organisations. Comme le précisent bien Chasserio et Legault (2005, p.136), « Les actions et dispositions simples sont un moyen de récompenser certains employés ayant fait la preuve de leur disponibilité envers l'organisation par le passé ».

Le choix de satisfaire les demandes des salariés peut également être un moteur positif de l'implication attendue. D'autres études empiriques réalisées ultérieurement viennent corroborer ces résultats (Charles Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard, Roussel, 2006). Un directeur des ressources humaines peut prétendre jouer un rôle d'agent de changement, voire de partenaire stratégique (Ulrich, 1997) dans les opérations de modernisation de l'administration publique. La qualité de ces échanges influence aussi l'implication, la satisfaction au travail.

La perception du soutien du supérieur hiérarchique et des collègues est un fait déterminant. Le travail de prévention et le soutien de la direction par la mise en place de pratiques de gestion appropriées et par l'attention apportée aux enseignants doit s'attacher à construire des liens et à créer une sociabilité dans les équipes éducatives. Les résultats de l'étude de Fournier (2015) montrent que lorsque les conditions de travail et les pratiques RH des établissements sont considérées convenables, les enseignants s'impliquent dans leur travail, dans leur organisation, vis-à-vis des collègues. Ils peuvent ainsi ressentir un sentiment d'appartenance affective à leur établissement.

## **5.2. SUGGESTIONS ET PRECONISATIONS MANAGERIALES**

Il ressort du travail que nous avons mené que les pratiques managériales actuelles dans les établissements scolaires ayant fait l'objet de notre recherche sont plus centrées sur un management hiérarchique. Le système éducatif camerounais prédispose donc les managers des établissements scolaires aux pratiques managériales qui ne favorisent pas l'implication organisationnelle des enseignants car ces derniers enregistrent beaucoup de plaintes envers les politiques managériales mises en œuvre par les chefs d'établissement. Les organisations publiques doivent s'appuyer sur des individus capables d'entraîner un groupe humain, de les motiver, de répondre à leurs attentes et de favoriser leur cohésion.

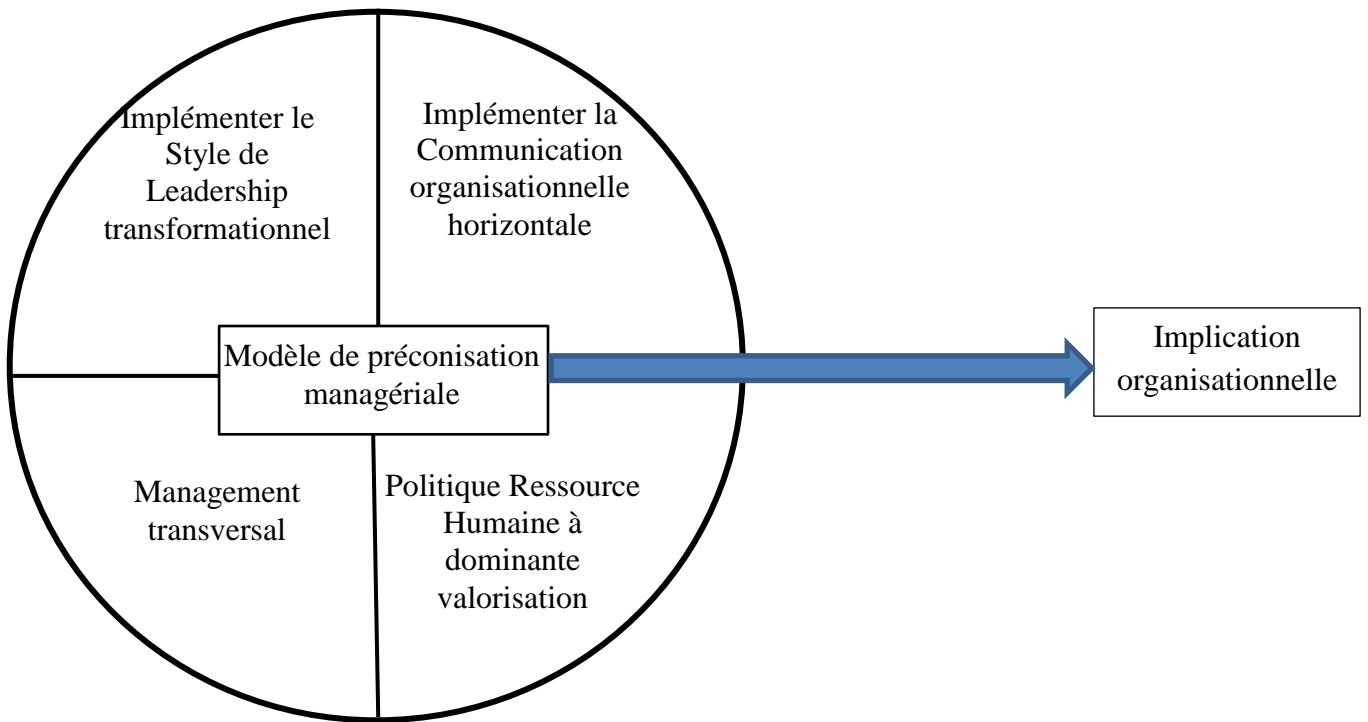
### **5.2.1. Suggestions aux décideurs du système éducatif**

➤ Accroître la marge de manœuvre des chefs d'établissement publics pour leur permettre d'implémenter leur vision, leur stratégie pédagogique au sein de l'établissement dont ils sont responsables ;

- Accorder des formations en matière de pilotage aux chefs d'établissement pour leur permettre de maîtriser les outils de management des organisations en général et des établissements scolaire en particulier ;
- Accorder des stages de formation aux enseignants en matière de pédagogie et de didactique ;
- Améliorer les conditions de vie et de travail du personnel administratif et du personnel enseignant en terme de salaires et de prime de rendement afin d'accroître leur motivation ;
- Décentraliser les décisions en matière de gestion des personnes aux managers de proximité ;
- Mettre l'idée de performance par l'implication du personnel au cœur de la GRH publique.

### **5.2.2. Préconisations managériales aux chefs d'établissement**

- Implémenter le management transversal ou la structure hiérarchique est présente mais ou le manager assure une plus forte autonomie de ses subordonnés, se rend plus accessible à leur égard. C'est un système basé sur la confiance et la communication ; Promouvoir la participation des enseignants au processus de prise de décision afin de leur faire se sentir partie prenante à la gestion de l'établissement et plus loin, propriétaires de l'établissement ;
- Adopter le leadership transformationnel comme choix de style de management, étant donné qu'il rend les enseignants plus motivés et impliqués ;
- Former des acteurs sur toutes les dimensions du management transversal ;
- Amener les acteurs à comprendre et à s'accommoder du projet ;
- Développer dans le management transversal, l'empowerment ;
- Pour améliorer la communication par appels téléphoniques dans l'établissement nous suggérons au chef d'établissement de souscrire pour une flotte dans l'établissement auprès d'un opérateur de téléphonie nationale pour que tous les acteurs de la chaîne pédagogique puissent communiquer de manière fluide pour être efficaces dans l'accomplissement de leurs tâches ;
- Faire participer suffisamment les enseignants lors de l'assemblée générale afin qu'ils développent une implication organisationnelle envers leur établissement ;
- Mettre en place un management qui valorise l'expérience et les qualités de participation de chacun ;
  - Mettre en place un projet dans la structure en terme de détermination des objectifs et des stratégies pour les atteindre ;



## CONCLUSION GENERALE

Cette recherche avait pour objectif d'analyser et de comprendre les pratiques managériales mises en œuvre par les chefs d'établissement scolaires en vue d'améliorer l'insuffisante implication organisationnelle des enseignants de l'arrondissement de Yaoundé 3. Les résultats principaux montrent que les chefs d'établissement sont davantage dans une démarche plus transactionnelle que transformationnelle en matière de style de leadership. La communication organisationnelle est davantage verticale top down que bottom up ce qui ne favorise pas vraiment une implication des enseignants.

Quant à l'organisation du travail, les résultats montrent qu'en dehors des instructions hiérarchiques, chaque établissement a une organisation interne mais qui n'implique pas forcément les enseignants dans l'organisation ; le climat de travail est mitigé car les discours des chefs d'établissement à ce sujet diffèrent des discours des enseignants. Enfin, le management des ressources humaines valorise les compétences des enseignants compétents et talentueux à travers la sollicitation de ces derniers dans un coaching des enseignants présentant des difficultés pédagogiques ; quant à la reconnaissance du travail des enseignants, il est vrai que des lettres de félicitations leur sont adressées mais ces derniers estiment que c'est insuffisant et souhaiteraient une prime d'accompagnement de ces lettres car le volet financier est très incitatif pour les enseignants ; le soutien du chef d'établissement aux enseignants s'avère être plus social que professionnel. Les enseignants souhaiteraient pouvoir bénéficier du soutien de leur chef d'établissement en terme de développement professionnel à l'instar de l'encouragement de ce dernier à ce qu'ils puissent effectuer des formations complémentaires indispensable pour leur plan de carrière.

De cette étude, force est de conclure que la mise en place de pratiques managériales est centrale pour maintenir les enseignants dans une dynamique professionnelle active et positive tout au long de leur carrière. Les chefs d'établissement doivent gérer au quotidien dans des conditions parfois difficiles leur établissement et le personnel

La littérature et les résultats de cette recherche sont dans la perspective de montrer une feuille de route aux managers des structures éducatives et des décideurs du système éducatif camerounais, afin d'améliorer l'implication organisationnelle et la performance des enseignants. Les résultats indiquent que les pratiques managériales pèsent d'un poids sur l'implication organisationnelle des enseignants. Il s'agit d'un ensemble de facteurs qui



peuvent changer la qualité et le degré d'implication organisationnelle, et ce changement dans la qualité de l'implication devrait être associé à des attitudes, des comportements et rendement organisationnels et personnels.

Dans leur rôle de manager et de directeur de ressources humaines, ils devraient mettre en œuvre des pratiques managériales favorables aux manœuvres de changements des comportements ou de maintien de la satisfaction des enseignants au travail et donc, de leur implication organisationnelle. Avec une écoute active et la prise en compte des besoins des enseignants, les chefs d'établissement dans leur rôle de manager « éducatif » influencent la perception de la satisfaction et les comportements de collaboration. Pour cela, ils devront soutenir les communications ascendantes, descendantes et entre subordonnés.

Ces éléments associés à la collaboration pédagogique et à des conditions de travail correspondant aux attentes individuelles et collectives stimulent l'implication organisationnelle des enseignants vis-à-vis de leur situation professionnelle. Les chefs d'établissement jouent un rôle de levier sur le niveau d'implication organisationnelle des enseignants du secondaire. Ce rôle se traduit à travers les réponses qu'ils peuvent porter aux attentes des enseignants, notamment dans la conciliation entre les activités professionnelles multiples, l'harmonisation des équipes et l'aménagement du temps de travail. De cette recherche découle la problématique de la légitimité des pratiques managériales au sein des établissements publics de l'enseignement secondaire au Cameroun. Par le développement des recherches dans le domaine de la gestion des ressources humaines, nous favoriserons peut-être la perspective d'une reconnaissance de ces pratiques.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Attarca M., & Chomienne, H. (2010). Les cadres publics pilotes du changement : le cas des chefs d'établissement dans la réforme du baccalauréat professionnel ».Colloque Vers une nouvelle gestion des ressources humaines publiques, Annecy, 25-26 mars 2010.

Attarca M., & Chomienne H. (2012). Les chefs d'établissement : de nouveaux managers au sein d'organisations en mutation. Management Prospective Ed. « Management & Avenir » 2012/5 n° 55 | pages 215 à 232 ISSN 1768-5958.

Aytaç, T. (2015). The Relationship between Teachers' Perception about School Managers' Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment. Eurasian Journal of Educational Research, 59, 165-180.<http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2015.59.10>.

Barabel, M., & Meier, O. (2015). « Manageor », 3e édition, Dunod, Paris.

Barbier, J., Chauvigné, C., & Vitali, M.L. (2011). Diriger : Un travail. Paris l'Harmattan.

Barrère, A. (2008). Sociologie des chefs d'établissement au travail : hétérogénéité des tâches et logiques d'action. Travail et formation en éducation 2/2008 : Les métiers de l'enseignement.

Barrère, A. (2013). Les chefs d'établissement : les managers de la république. PUF.

Barrère, A. (2006 a). Sociologie des chefs d'établissement. Les managers de la république Paris : PUF.

Barrère, A. (2006 b). Les chefs d'établissement face à l'autonomie des établissements. (F. Jarraud, Intervieweur). Le Café Pédagogique. Récupéré [http://www.cafepedagogique.net/lemensuel/larecherche/Pages/2006/analyses\\_76\\_LeschefsdetablissementfacealautonomiedesetablissementsEntretienavecAnneBarrere .aspx](http://www.cafepedagogique.net/lemensuel/larecherche/Pages/2006/analyses_76_LeschefsdetablissementfacealautonomiedesetablissementsEntretienavecAnneBarrere.aspx).

Barrère, A. (2006 c). Les chefs d'établissement face aux enseignants : enjeux et conflits de l'autonomie pédagogique. Revue Française de Pédagogie, 156, 89-99.

Benawa, A., Gea, A., & Willyarto, M N. (2017). Improving Teacher's Commitment by Improving External Factors. Adv. Sci. Lett., vol. 23, no. 2, pp. 925–929, Feb. 2017, doi: 10.1166/asl.2017.7440.

Bennis, W., & Nanus, B. (1986). Diriger: Les secrets des meilleurs leaders. Paris : SAGE.

- Blanchet, R., Wiener, C., & Isambert, J.P. (1999). La Revalorisation du rôle des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire (Rapport de recherche). Ministère de l'Education nationale, de la recherche et de la technologie. France.
- Brillet, F. (2015). Les managers de demain. Paris, Dunod, p. 144-47.
- Bush, T., & Glove, D. (2003). School leadership; concept and evidence (Summary report, National College for School Leadership).Spring University of Reading.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice. South African Journal of Education, 27 (3), 391-406.
- Chapon, E. (2008). Pilotage des établissements scolaires : les apports de la théorie socio-économique. Management & Avenir, 2008/3 n° 17, p. 26-43.
- Chevalier, T. (2010). Les nouveaux rôles des chefs d'établissement secondaire. UNESCO, Paris.
- Duchesne, C., Savoie-Zajac, (2005). L'engagement professionnel d'enseignantes du primaire : une démarche inductive de théorisation. Université du Québec en Ottawa.
- Drucker, P. (1989) : Les Nouvelles réalités : de l'État-providence à la société du savoir. InterEditions.
- Elmore, R. (2004). School Reform from the Inside Out: Policy, Practice and Performance, Harvard Education Press, Cambridge, MA.
- Evrard, Y. (1993). Le management des entreprises artistiques et culturelles. Economica, Paris.
- Fournier, S., & Masou, R. (2016). Le rôle managérial des chefs d'établissement : quels enjeux de satisfaction pour les enseignants du secondaire en France ? / Gestion Internacional, 23(3), 45–55. <https://doi.org/10.7202/1062208ar>
- Fayol, H. (1916). L'Administration industrielle et générale. Dunod.
- Fournier, S. (2019). L'implication des enseignants : une des clés possible de la performance éducative. Management international / International Management / Gestion Internacional, 23(3), 45–55. <https://doi.org/10.7202/1062208ar>.
- Fournier, S. (2015) « Les pratiques managériales dans les EPLE et implication des enseignants » AIRMAP, « Gestion et management public » 2015/2 Volume 3 / n° 4 | pages 27 à 48.

Gaziel, H., & Wasserstein-Warnet, M. (2005). Les facteurs influençant la satisfaction au travail des enseignants dans des contextes organisationnels et socioculturels différents. CERSE Université de Caen Les Sciences de l'éducation, vol. 38, p. 111- 131. IVERSON, R.D., BUTTIGIEG.

Holden, P. (1998). The Excellent Manager's Companion. Aldershot: Gower Publishing Limited.

Hutasuhut, E. (2019). Effect of transformational leadership of a principal's management ability on the work motivation of teachers to provide guidance and counseling at senior high schools in Medan, Indonesia. Üniversitepark Bülten, 8(2), 141-152. Available at <http://dx.doi.org/10.22521/unibulletin.2019.82>

Jarraud, F. (2008). SOS Chefs d'établissement : Le café pédagogique. Récupéré du [http://www.cafepedagogique.net/lesdossiers/Pages/2008/Guide08\\_SOSChefs.aspx](http://www.cafepedagogique.net/lesdossiers/Pages/2008/Guide08_SOSChefs.aspx)

Jarraud, F. (2009). L'enseignant Le café pédagogique. Récupéré de: [http://www.cafepedagogique.net/lesdossiers/Pages/2009/106\\_CommissionPochard.aspx](http://www.cafepedagogique.net/lesdossiers/Pages/2009/106_CommissionPochard.aspx)

Jarraud, F. (2013). Evaluation des enseignants : L'inspection veut donner davantage de poids aux directeurs et chefs d'établissement. Le café pédagogique. Récupéré de: [http://www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2013/07/26072013Article63510\\_4270074831795.aspx](http://www.cafepedagogique.net/lexpresso/Pages/2013/07/26072013Article63510_4270074831795.aspx)

Kreitner, R., & Cassidy, C.M. (2012). Management (12th ed.). Retrieved from [www.valorebooks.com/./9781111221362](http://www.valorebooks.com/./9781111221362)

Kumar, R. (2014). Research Methodology (4th ed.): A Step-by-Step Guide for Beginners. New Delhi: SAGE Publications India Pvt Ltd. Available at <https://www.ebooks.com/enus/book/1619553/research-methodology/ranjit-kumar>.

Kürşad, Y. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish Primary Schools. Journal of Applied Sciences, Vol. 8, No. 12, 2293–2299.

Laforgue, D. (2007). L'administration scolaire française est-elle une bureaucratie ? Revue du centre d'études et de recherches en Administration publique, vol.14, p. 153-174.

Leblond, F. (2009). Les évolutions du métier de personnel de direction, passées et à venir, synthèse de la conférence donnée lors de l'Assemblée Générale de l'association le 9 mai au Foyer des Lycéennes, consulté sur le site <http://personnel-de-direction.fr>.

Leithwood, K., Louis, K., & SetWahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning. Center for Applied Research and Educational Improvement, Ontario Institute for Studies in Education, 2007, 1-90.

Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, Vol. 23, No. 4, 321-338.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*.108(2), 171-194.

Masou, R. (2015). Le recours aux enseignants non titulaires : pratiques, conséquences et défis : Le cas de l'Enseignement Supérieur et la Recherche en France, 3e colloque AIRMAP Association Internationale de Management Public, 28- 29 mai 2015.

Mazouz, B. (2014). Le management public entre tensions de gouvernance publique et obligation de résultats : Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique, *Gestion et management public* 2014/4 (Volume 3 / n° 2).

Maxwell, S. (2017). Let's be clear: Exploring the Role of Transparency Within the Organization. *Cornerstone: A Collection of Scholarly and Creative Works for Minnesota State University, Mankato*.

McCormick, E. J. (2004). *Industrial Psycholog*. Prentice Hall, New Jersey 465.

Mercurio, A. Z. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review, *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414.

Meyer, J. P., & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*.1 (1), 61- 89.

Meyer, J. P., & al (1989). Organization commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*. 74(1), 152-156.

- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*.78 (4), 538-552.
- Meyer, J.P., et al. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61(1), 20 –52.
- Mintzberg, H. (1998) : « Management : Voyage au centre des Organisations », Eyrolles, Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien*. Paris, Editions d'Organisation
- Mongeau, P., & Saint-Charles, J. (2004, sous presse). Communication et émergence du leadership dans les groupes. In J. Saint-Charles et P.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mucchielli, A. (2002). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand
- N'da, P. (2006). *Méthodologie de la recherche. De la problématique à la discussion des résultats. Comment réaliser un mémoire, une thèse d'un bout à l'autre*, 3 e édition, revue et complétée, Abidjan, EDUCI
- Normand, R. (2013). Les chefs d'établissement du second degré : vers un nouveau modèle professionnel. *Revue de l'Association Française des Acteurs de l'Éducation (AFAE), Administration et Éducation*.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*, 4th ed. Sage thousand Oaks, CA. (Online) <http://ebookbrowse.net/northouse-2004-leadership-theory-practice-doc-d236502403>.
- Obin, J.P. (2000). Le chef d'établissement et ses responsabilités pédagogiques. In Actes de l'Université d'automne de Clermont-Ferrand. Obin, J.P. (2007). Améliorer la direction des établissements scolaires : Rapport de base nationale de la France). OCDE.
- Obin, J.P. (2012). La fin des notes pour les enseignants ? Cahiers pédagogiques, 494. Récupéré de : <http://www.cahiers-pedagogiques.com/La-fin-des-notespourlesenseignants>.

OCDE (2008). Améliorer la direction des établissements scolaires volume 2 : études de cas sur la direction des systèmes.

Pelletier, G. (2008). Le leadership au sein des organisations : un regard d'Amérique. *La Revue Sciences Humaines*, 20.

Pelletier, G. (2010). *Projet d'Amélioration de la Qualité du Système Éducatif Tunisien (PAQSET). Module portant sur le leadership en éducation.* Université de Montréal.

Pelletier, G. (2012). *Le leadership en éducation : jeu de pistes pour un temps actuel.* Université de Montréal. Canada.

Pelletier, D., Collerette, P., & Turcotte, G. (2015). Les pratiques de gestion des directions d'école secondaire sont-elles liées à la réussite des élèves ? *Revue canadienne de l'éducation*, 38 (1). Récupéré de : <http://journals.sfu.ca/cje/index.php/cjerce/article/view/1624/1746> Pesqueux, Y (2020) « De l'implication ». Master. France. halshs-02568795 Schein E. (1970) : « *Organizational psychology* », Pearson.

Selznick, P. (1984). *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation.* University of California Press, 162 p., (édition originale en 1957).

Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment- Performance Relationship: A New Look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-426.

Thiétart, R.A. (2003). *Le management* », 11e Édition, PUF.

Thevenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise.* Paris, Editions Liaisons.

Thevenet, M. (1993). *La culture d'entreprise.* P.U.F. Que sais-je ?, Paris.

Tremblay, M., Guay P., & Simard G. (2000). *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines.* Centre interuniversitaire de recherche et analyse des organisations CIRANO, Montréal.

Tremblay, M. (2002). *Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe.* Effectif, vol.5, n°5, p. 18-25. ULRICH, D., 1997, *Human resources champions: the next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press.

Uko, E.S. (2015). Principalship and effective management of facilities in secondary schools in Cross River State, Nigeria. *International Journal of Academic Research and Reflection*, 3(1), 64-76.

UNESCO, (2006). *Les nouveaux rôles des chefs d'établissement*. Publié en 2006 Par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, Place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP.

Yenen, V.Z., Öztürk, M.H., & Kaya, C. (2014). The effects of organizational communication on organizational commitment and an application. *Australian journal of business and management research*, vol.4.



# ANNEXES

## ANNEXE 1: GUIDE D'ENTRETIEN

Cher proviseur, enseignant, je suis Kouemo Tchamedeu Christelle Nelly, étudiante inscrite à l'Université de Yaoundé I en fin de cycle Master en sciences de l'éducation, **filière** : Management de l'Education, **option** : Administration des Etablissements scolaires. **Année académique** : 2020/2021. Je mène une recherche sur **les Pratiques managériales et implication organisationnelle des enseignants**. Cette étude a pour objectif de comprendre, d'analyser l'insuffisante implication organisationnelle des enseignants des établissements publics d'enseignement secondaire de l'arrondissement de Yaoundé 3. Elle revêt une importance capitale en ce sens qu'à terme, elle contribuera à une modélisation des pratiques managériales favorables à une meilleure implication organisationnelle des enseignants. C'est la raison pour laquelle nous sollicitons votre contribution via votre participation à un entretien individuel d'une durée allant de 25 à 30 minutes maximum. Cet entretien par soucis de fidélité scientifique sera enregistré avec votre permission en vous garantissant votre anonymat, et que les réponses que vous allez générer seront traitées strictement dans le cadre de cette recherche.

**Sexe :**

**Age :**

**Ancienneté dans la profession :**

**Ancienneté au poste actuel:**

**Points abordés dans le guide d'entretien**

### **Thème 1 : STYLE DE LEADERSHIP**

#### **Sous thème 1 : perception du travail de direction d'un établissement scolaire**

- 1) Comment percevez-vous le travail de direction d'un établissement scolaire ?  
Racontez-nous comment procédez-vous pour assurer le pilotage des activités pédagogiques et pour asseoir votre légitimité.

#### **Sous thème 2 : prise de décision**

- 2) Comment se déroule le processus de prise de décisions,

### **Thème 2 : COMMUNICATION**

#### **Sous thème 1 : communication formelle**

- 3) Comment s'effectue la communication dans l'établissement ? Comment vous y prenez-vous pour communiquer avec les enseignants ? Pour transmettre les informations ? Comment circule l'information ? Quelle est la manière de diffuser les informations, quels sont les canaux utilisés ?

#### **Sous thème 2 : communication informelle**

- 4) Parlez-nous de la communication informelle dans l'établissement

### **Thème 3 ORGANISATION DU TRAVAIL**

#### **Sous thème 1 : répartition des tâches**

- 5) Comment se fait l'organisation du travail ? Lorsqu'il y'a des activités à mener, comment organisez-vous les responsabilités ?

#### **Sous thème 2 : climat de travail**

- 6) Parlez-nous du climat de travail dans l'établissement

### **Thème 4 : MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

#### **Sous thème 1 : gestion des talents et compétences**

- 7) Comment gérez-vous les talents, les enseignants expérimentés, les compétences de vos enseignants ?

#### **Sous thème 2 : reconnaissance du travail**

- 8) Comment se fait la reconnaissance du travail abattu par les enseignants ? .

#### **Sous thème 3 : soutien aux enseignants**

- 9) Comment apportez-vous votre soutien aux enseignants ?

**Nous vous remercions pour votre participation**

## ANNEXE 2 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ECLAIRE

### **Titre du mémoire : Pratiques managériales et implication organisationnelle des enseignants**

Etudiante : Kouemo Tchamedeu Christelle Nelly, étudiante en fin de cycle Master en sciences de l'éducation, **filière** : Management de l'Education, **option** : Administration des Etablissements scolaires. **Année académique** : 2020/2021.

J'accepte.....  
.....

De participer à une étude menée par Kouemo Nelly, dont le sujet est : **Pratiques managériales et implication organisationnelle des enseignants**. A terme, cette étude contribuera à une modélisation des pratiques managériales favorables à une meilleure implication organisationnelle des enseignants et une performance organisationnelle satisfaisante

Ma participation se limitera à intervenir dans une session d'entretien individuel, de face à face d'une durée allant de 25 à 30 minutes maximum. Par ailleurs, les dates et les heures de cet entretien seront déterminées selon notre consensus.

Pendant les entrevues, je serai invité (e), à répondre aux questions en rapport avec les pratiques managériales et l'implication organisationnelle des enseignants. Je serai également amené (e) à formuler des suggestions et d'autres idées relatives à l'objet de cette recherche.

L'étudiant me garantit que les données collectées ne laisseront pas apparaître mon identité. Ce projet de recherche m'offre plutôt la possibilité d'apporter de mon expertise en ce qui concerne les pratiques managériales qui favorisent l'implication organisationnelle des enseignants.

Au demeurant, ma signature atteste que j'ai parfaitement appréhendé les renseignements concernant ma participation au projet de recherche. Ma participation implique que j'ai le droit de connaître les résultats qui en découlent et que je peux demander des éclaircissements ou des informations complémentaires pendant ou après les investigations. Sur le terrain, je pourrai m'adresser directement à l'étudiant à tout moment ou communiquer

Kouemo Tchamedeu Nelly

Email : tchoupenelly@gmail.com

Date et signature de l'étudiante

Contact :

Date et signature de l'enquêté

## **ANNEXE 3: RETRANSCRIPTION DES ENREGISTREMENTS**

### **PROVISEUR 1**

#### **THEME 1 : STYLE DE LEADERSHIP**

*Le manager que je suis m'invente rien, nous travaillons sur la base des textes officiels et c'est pour ça que je vous parlais du protocole d'entretien qui aurait permis qu'on vous cite quelques textes. Bon maintenant je voudrais seulement vous dire que, pour manager il faut être le défenseur de la réglementation en vigueur.*

*Le cheminement est tel que le MINESEC instruit, n'est pas un certain nombre d'activités qui nous sont transmis ici par le DRES comme nous sommes au centre, lequel va se charger de transmettre au délégué département par exemple du Mfoundi qui chargera par la suite de nous les transmettre. A notre niveau, nous les transmettons par le canal de l'Assemblée Générale qui a souvent lieu chaque rentrée et début de trimestre. C'est un moment professionnel essentiel ou le chef d'établissement que je suis définit la feuille de route de chaque maillon de la chaîne éducative.*

*C'est ça maintenant ma vision, mes instructions passe nécessairement par mes collaborateurs que les censeurs au plan pédagogique, les surveillants général au plan disciplinaire, les animateurs pédagogiques au plan pédagogique, lesquels tiennent ce qu'on appelle les conseils d'enseignement. Au cours de ces conseils d'enseignement il y a des échanges pédagogiques, la définition des projets pédagogiques et des fiches de progression pour parler de la pratique de l'enseignement de la pédagogie, surtout au moment où nous parlons, où nous implémentons la pédagogie de l'APC, une pédagogie qui a pour finalité la professionnalisation des enseignements, tout ce qu'on appelle aujourd'hui l'approche pédagogique par les compétences. Dont voilà un peu comment la chaîne du Ministre passant par l'IGE par l'IGS auprès du MINESEC en descendent vers monsieur DRES lequel transmet les instructions au DD, lesquels vont siéger par la suite avec les proviseurs, les proviseurs siège avec leurs collaborateurs et nous transmettons comme ça et nous prenons les décisions, nous définissons les feuilles de route et c'est ainsi que nous allons maîtriser la conduite d'une année scolaire en procédant de temps en temps à la suite évaluation, par la décision des inspections internes et conseils dans les salles de classes pour voir comment les enseignants dispensent les cours dans les salles de classes, les suivent et rectifient ce qui ne marche dans leur manière de transmettre les cours. Non, les décisions je vous ai dit qu'il y a des textes qui régissent notre administration. Habituellement il faut toujours veiller à ce que les décisions concordent avec les textes. Maintenant on ira hors du texte pas trop mais on ira hors du texte lorsque la décision l'autorise. Mais la vision elle-même pour qu'elle soit viable et solide j'ai souvent conseillé une vision basée sur une politique administrative collective, c'est-à-dire lorsqu'il y a une crise, lorsqu'il y a un problème vous réunissez vos collaborateurs vous posez le problème sur la table, les censeurs 1 en 1 donnent leur avis et puis finit en tant que chef vous venez entériner disqualifié ou alors réorienté c'est comme ce là qu'on implémente sa vision. Parce que vous avez la propension à décider seul, il est probable que vous fassiez aussi les erreurs même si vous voulez bien vous appuyez sur les textes les seuls ne suffisent pas pour manager les autres, il faut s'assurer que votre censeur de gauche et de droite, votre surveillant général qui sont sur le terrain n'est pas en accord avec vous. Sauf que quand ça ne va pas marquer vous vous réessayez pour revoir ce qui n'a pas marché ensemble. Et quand vous êtes ensemble, vous évoluez ensemble, vos collaborateurs se reconnaissent dans les grandes décisions de l'établissement et là vous fonctionnez selon l'approche de l'administration participative.*

*Je crois que j'ai déjà répondu à cette question c'est la même qui revient. Je vous ai dit que nous travaillons sur la base de l'approche de l'administration participative, ça veut dire que pendant les assemblées générales nous faisons intervenir les enseignants, nous les écoutons, nous échangeons et nous leur donnons les instructions et nous mettons en place des équipes de suivi évaluation, de manière à vérifier que les instructions que nous avons données à nos collègues sont implémentées et appliquées dans les salles de classes et au campus.*

#### **THEME N°2 : LA COMMUNICATION**

*Oui la communication est organisée, il y a des espaces de causerie administrative, je vous ai dit en début d'année on parle de l'assemblée, le lancement d'une année scolaire, il y a par la suite le rassemblement qui est un moment important de causerie éducative c'est de la communication entre*

*l'administration, les élèves et les enseignants ou ont leurs donnent la politique du MINESEC, les espaces de conseils d'enseignement qui sont des espaces de communication, il y a des concertations administratives hebdomadaire ou nous nous concertons, nous réfléchissons, nous échangeons, nous instruisons au collaborateurs, c'est la pratique même de la gouvernance managériale qui voudrais qu'on soit transparent, qu'on tiennent compte de l'autre, voilà autant d'espace de communication. Quand c'est même compliqué nous organisons des AG extraordinaire quand il y a une crise qui est en appelle avec une réflexion.*

*Dans la communication basique il y a des communiqués qui sont affichés dans les salles classes, les salles des professeurs, les babillards construits dans l'établissement qui accueille les affiches. Il y a les plateformes, les fora puisque nous parlons de digitalisation de l'éducation, tout ceux-là sont des canaux de communication de nature à faciliter la communication horizontale et verticale.*

### **THEME N°3 : ORGANISATION DU TRAVAIL**

*Il y a les définitions des feuilles de route les notes de services que nous publions portant répartitions des tâches attributions des secteurs et quand on a des notre de services, vous comprenez qu'elles s'adressent aux personnes précise auxquelles ont engagé dans certaines tâches et nous vérifions que ces tâches sont appliquées.*

### **THEME N°4 : MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES**

*La concertation hebdomadaire administrative nous permet d'utiliser chacun suivants ces compétences. Ici c'est parce qu'on a besoins de connaître les collaborateurs, de les utiliser, que nous prenons les décisions concertés vous comprenez ? Les décisions d'un bon management, d'une gestion administrative participative voudrais que l'on se base sur les décision concerté et à travers les décisions concerté vous saviez que tel à tel compétence elle n'est pas embrouillée, elle peut bien inscrire les enfants aux examens officiels, tel autre dispose de tel compétence, tel autre brille par sa disponibilité et vous les utilisez en fonction de leur capacité et de leurs compétences, vous supervisez, vous triez voilà !*

*Voyez-vous lorsque je parlais des implications des enseignants dans l'amicale c'est dans le cadre de l'amicale du personnel que nous apportons notre soutien, notre chaleur dans les circonstances heureuse ou malheureuse.*

*Le climat de travail doit être détresser convivial, les rapports professionnel doit être des rapports de bonne collaboration, franche collaboration des relations conviviale, faire tout et tout pour humaniser d'avantage l'administration c'est à la finalité. C'est à travers cette humanisation que vous apportez votre soutien aux enseignants.*

## PROVISEUR 2

### THEME 1 : STYLE DE LEADERSHIP

*Le travail de direction d'un établissement scolaire est le fruit de beaucoup de composantes, le chef d'établissement est le coordonnateur, il coordonne juste, bon euh nous avons dans la direction scolaire nous avons le chef d'établissement qui coordonne, et qui a à côté de lui les chefs de service et dans les différents services nous avons les censeurs, les SG, il y a d'autres services comme les APPS, nous avons le service des sports, A.S, O.S. Alors c'est ces différents services qui rassemblent les activités de chaque service pour présenter à la coordination administrative où nous pouvons ressortir les problèmes de chaque service et la pédagogie chapotée par les censeurs peut ressortir les problèmes de la pédagogie et à partir de leur feuille de route parler un peu de ce qu'ils attendent des apprenants et des enseignants donc maintenant le proviseur peut avoir à demander des éclaircissements sur quelques domaines que ce soit peut être sur les évaluations, le comportement général des enfants et puis bon il est question pour lui de rassembler tous ceux qui viennent des services pour pouvoir donner un peu le ton sur la façon dont il voudrait que les choses se passent, donc le proviseur est là pour donner l'orientation du travail dans son établissement, nous ne pouvons pas évoluer en rang dispersé,*

*c'est pour cela qu'il faut un chef d'établissement qui donne le là parce qu'il reçoit les instructions de la hiérarchie qu'il transmet.*

*Le style de leadership d'un proviseur c'est celui-là qui décentralise les activités, qui ne les concentre pas sur le ou 2e personnes, qui décentralise c'est-à-dire toi tu t'occupes de la communication avec les enseignants, toi tu t'occupes des communiqués, toi tu fais ceci toi tu fais cela, c'est la décentralisation qui fait que le travail soit un peu plus fluide, un peu plus léger. On peut subdiviser les censeurs, SG par secteur pour que le travail soit un peu plus efficace et visible parce que si on le concentre sur certaines personnes il sera plus lourd, donc quand il est déconcentré par secteur on a rapidement l'aperçu des problèmes pédagogiques et disciplinaires par département d'enseignement, on a un aperçu général qu'on peut présenter au chef d'établissement parce que le a été décentralisé, des personnes ont été désignées pour remplir un certain nombre d'activités, c'est ça le type managérial, la décentralisation du proviseur et des activités, et dès l'entame j'ai dit que le proviseur est là comme un coordonnateur, par ce que s'il y a un problème, vous n'allez pas lui dire de réfléchir, il sera là en train de donner les orientations, vous allez réfléchir, vous allez lui présenter la situation, c'est ça qui fait qu'il ne soit pas engorgé et que les gens ne soient pas engorgés. Il arrive des fois dans certaines directions des proviseurs qui concentrent le travail sur une ou deux personnes, il les tue de travail. J'ai déjà fait face à ce type de proviseur quand j'étais censeur. Chaque personne qui a en charge un secteur est un chef d'établissement.*

*Nous avons quelque chose dans notre organigramme qu'on appelle prime de rendement. La prime de rendement comporte beaucoup d'étapes sociabilité est ce que tu es toujours à l'école au niveau des emplois du temps on ne veut pas les emplois du temps qui donne du temps libre aux enseignants genre lundi, mardi et le reste du temps il n'est pas au lycée, il faut un emploi du temps qui le fera être au lycée régulièrement pour vivre la vie dans l'établissement.*

*Prendre en compte les doléances des enseignants, offrir le matériel aux enseignants, condition de travail, il faut qu'il ait tout ce dont il ait besoin pour mener à bien son travail ceux qui travaillent on leur donne les bonifications dans la prime et on retire à ceux qui n'ont pas travaillé pour renforcer les primes des autres ce qui booste ces derniers qui ne travaillent pas.*

## *THEME 2 : COMMUNICATION*

*Le proviseur communique avec les enseignants à travers les AGO et AGE. Après si c'est des communiqués d'usage, il y a des responsables chargés de la communication, nous sommes à l'heure du digital, le chef d'établissement demande de mettre des informations dans des fora, par affichage, les enseignants ne lisent pas beaucoup. Nous nous réjouissons donc du digital. Aussitôt dit aussitôt fait, car moi-même j'attends de savoir si c'est posté, le téléphone est un outil de travail, les enseignants ne doivent pas s'en découdre. Les informations remontent au proviseur des enseignants au proviseur de plusieurs manières, nous avons les chefs de département qui recensent les problèmes des enseignants, fait part au censeur qui porte au proviseur. La communication peut aussi être directe selon l'urgence du besoin de l'enseignant.*

*Même la haute hiérarchie envoie des instructions par voie téléphonique. Tout enseignant devrait avoir un téléphone android comme outil de communication.*

## *THEME 3 : ORGANISATION DU TRAVAIL*

*Après les arrêtés de nomination, au sein de l'établissement, il y a un organe interne. Les notes de service désignent les responsables par secteur s'occupent de la diligence du travail que ce soit la pédagogie ou la discipline.*

*L'organisation est décentralisée, les informations partent de secteur en secteur pour former un tout et être présentées au proviseur, chef d'établissement.*

## *THEME 4 : MANAGEMENT DES R.H*

*Il y a les inspections internes par département pour essayer de renforcer par les capacités par exemple. Qu'est ce qu'on fait, on prend par département, on choisit un certain nombre d'enseignant qu'on décide, d'aller inspecter on s'assoit, on écoute on voit, l'organisation du cours, on voit un peu, comment ça se passe dans la salle de classe, comment il dispense le cours, est ce qu'il maîtrise la classe, gestion du tableau, ou est donc accompagnés de l'AP avec des responsable pédagogique qui est là pour voir comment ça se passe dans la salle de classe. Si l'enseignant maîtrise son sujet, ensuite ou fait un carrefour pédagogique pour relever les insuffisances et manquements. Ceux qui maîtrisent bien on les nomme responsable de niveau, lors des évaluations ils se mettent ensemble pour composer des épreuves, c'est pourquoi ou d'avoir des projets pédagogique harmonieux, des cours harmonieux.*

*La reconnaissance du travail abattu se fait par les lettres de félicitations qui se décident en conseil, et ceci n'est pas seulement fonction de l'enseignement mais aussi de son assiduité, son implication dans la vie de l'établissement.*

*Il y a les formations continues, les séminaires organisés par les inspecteurs.*

## PROVISEUR 3

### THEME 1 : STYLE LEADERSHIP

*De manière générale, l'administration scolaire est régie par les textes mais compte tenu de la différenciation dans les comportements et les ressources humaines dont le chef d'établissement dispose, il a intérêt à mettre sa touche personnelle pour savoir détecter les talents pour mieux organiser son travail. Nous faisons des efforts d'abord pour respecter les textes, le calendrier scolaire, les heures de cours, de sortie, je fais aussi des efforts personnels pour savoir distribuer les tâches à mes collaborateurs. Pour savoir qui peut faire mieux où ? C'est-à-dire en répartissant ces tâches par rapport aux talents détectés chez mes collaborateurs, ils sont orientés dans les ateliers où leur rendement est optimal. Ça fait que le travail marche normalement. Particulièrement dans mon établissement, vision du travail se transmet par échelle.*

*Le proviseur fait des notes de service, place des enseignants dans des domaines spécifiques, ou dans leurs qualification respectives, c'est pour cela que vous verrez des notes de services qui désignent les professeurs principaux, qui entérinent l'élection des AP sur le plan purement technique, les notes de services qui désignent certains enseignants qui ont été votés par leur collègues pour assurer certaines fonctions. Par exemple le conseil d'établissement, le conseil de discipline, l'amicale des personnels de l'école, ça fait que les enseignants sont impliqués dans les activités qui sont autour de l'école.*

*En ce qui concerne la transmission de la vision du travail, j'élabore d'abord un projet d'établissement, et je communique la vision en début d'année à l'assemblée générale, et les censeurs relaient lors des conseils d'enseignement pour ce qui est des objectifs de performance à atteindre.*

*Les décisions sont prises selon les contextes mais de manière générale, on n'invente rien. Le lycée est un établissement public et l'Etat fonctionne avec les textes, on s'appuie d'abord sur les textes pour ne pas être hors-jeu, et s'il y a une situation qui n'est pas régie par les textes parce que les textes ne disent pas tout j'appelle mes collaborateurs pour voir ce qu'il y a lieu de faire. Une assemblée générale est convoquée ou AG Extra Ordinaire est convoquée pour solliciter les avis des enseignants, tout se décide là-bas.*

### THEME 2 : LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

*Vous pouvez déjà vous retourner et vous verrez là les babillards, voilà la communication, les informations sont affichées partout, ça c'est la première forme, nous avons les informations des administrateurs du lycée, enseignants, les groupe de famille donc quand il y a une information on lance ça dans les groupes Whatsapp, et on affiche là il y a le relai, et on parle même verbalement. L'information peut quitter directement d'un enseignant au proviseur, il faut discriminer. Si c'est pour un problème technique l'enseignant voit d'abord son AP qui ensuite voit le censeur qui me rend compte mais si un enseignant a un problème qui concerne sa carrière il peut venir directement me rencontrer.*

*Les enseignants n'aiment pas lire, nous faisons l'effort de rappeler quand les délais approchent. Les informations à 80% sont par téléphone.*

### THEME 3 : L'ORGANISATION DU TRAVAIL

*Le proviseur a plusieurs collaborateurs enseignants. Nous faisons des notes de service et nous constituons des ateliers, on définit les tâches à faire. Les censeurs accompagnent les animateurs Pédagogiques dans l'encadrement de ces enseignants dans les ateliers. Je m'arrange à ce que les censeurs de discipline soient des enseignants de la discipline.*

*Lorsqu'il y a un problème technique, on se retourne vers l'AP.*

*En dehors des tâches pédagogiques, administratives, j'organise des commissions où j'introduits mes collaborateurs, la cantine scolaire. Au niveau des enseignements, ils se plaignent déjà par rapport à*



*leur charge de travail, on les implique plus dans les APPS parce qu'on ne peut pas les encourager à vivre hors de l'école.*

*Dans notre lycée par exemple, on ne souhaiterait pas par exemple qu'un membre de l'administration soit président de l'amicale, pas que c'est impossible mais on fait des efforts pour que ce soit un enseignant car les autres s'impliqueront dans la vie de l'école.*

#### **THEME 4 : MANAGEMENT DES RH**

*Je n'ai qu'une expérience d'un mois et demi en tant que proviseur, mais je puis vous dire que j'envisage des lettres de félicitation, des sondages dans les salles de classe pour féliciter.*

*Il faut simplement encourager les enseignants à faire des formations complémentaires externes malgré le fait que nous invitons les inspecteurs pédagogiques pour recycler les enseignants ce n'est pas suffisant.*

*Les relations de travail, le climat de travail est serein.*

## PROVISEUR 4

### **THEME 1 : STYLE DE LEADERSHIP**

*Le travail de direction est un travail, très minutieux dans lequel il faut avoir beaucoup de rigueur, et d'application. Il faut avoir un plan d'action pour diriger un établissement et lorsque le plan d'action définit par la hiérarchie arrive, il faut que le manager que je suis définisse son propre plan d'action. Il faut être très rigoureux dans la gestion et l'exécution de ce plan d'action pour pouvoir atteindre les objectifs escomptés. Nous recevons d'abord les instructions de la hiérarchie, nous définissons notre plan d'action qui nous permet de gérer une année scolaire.*

*La vision du travail est transmise aux enseignants à travers des réunions et de plus en plus que ce soit en présentiel ou en ligne avec le contexte Covid-19, nous implémentons cette vision managériale qui nous est éditée par la hiérarchie à travers des conseils d'enseignements, c'est le lieu par excellence pour transmettre cette vision, le conseil d'enseignement qui donne les lignes directrices de l'année scolaire, comment la conduire, quels sont les objectifs et il y a la macrostructure qu'on appelle l'Assemblée générale, en début d'année qui nous permet d'échanger de donner le code de conduite, la ligne éditoriale, le chronogramme des activités est distribué aux enseignants. Pendant cette AG qui constitue la feuille de route qui permet de voir quels sont nos objectifs qui sont les intervenants à chaque niveau, et qu'est-ce qu'on attend de chacun, voilà.*

*Je pense qu'en ce qui concerne le leadership, ma touche personnelle est indispensable. Je suis ouverte, ouverte aux suggestions, vous avez vu quand vous êtes arrivée mon bureau était grand ouvert ! Il n'y a vraiment pas une panacée parce qu'il y a diversité de situations rencontrées. Il peut avoir une situation dont la ligne éditoriale qui n'est pas une panacée ne nous aide pas à résoudre, alors vous comprenez que j'ai besoin de suggestions en ce moment de l'équipe managériale et des enseignants bien évidemment.*

*Oui je suis à la tête mais je suis ouverte, je laisse la possibilité aux enseignants de proposer des solutions car lors de l'AG il y a une partie spécifique réservée aux échanges où les enseignants prennent la parole soit pour des problèmes à poser soit pour des solutions aux problèmes que j'évoque. Des thèmes sont aussi abordés lors des AG, comme comment manager en tant que AP professeur titulaire, quels sont les attentes par rapport à ceci ou cela. Chaque service prend la parole, je prends en considération tout cela.*

*La prise de décision bon euhhh, lorsque des suggestions me sont faites, je me réunis avec mon comité restreint, c'est-à-dire les membres de l'administration, nous faisons le tri, nous adoptons ce que nous pensons bon à implémenter, parfois nous sollicitons l'enseignant qui a émis l'idée pour nous aider à implémenter l'idée.*

*Nous avons les clubs, même en période de Covid-19, le ministère nous a quand même permis de faire fonctionner certains clubs, nous impliquons les enseignants dans ces clubs.*

*C'est pas difficiles, on travaille en synergie, on ne ferme pas la porte, nous dialoguons.*

### **THEME 2 : COMMUNICATION**

*Nous avons plusieurs groupes whatsapp, des tableaux d'affichages que ce soit à la salle des professeurs ou dans les coins du lycée. On envoie en avant-première dans les groupes ensuite on affiche c'est le mode le plus usuel.*

*La forme de communication est de haut en bas pour ce qui est des instructions, et de bas en haut pour ce qui est des suggestions. Vous comprenez bien que je ne peux pas à moi toute seule donner des instructions et des suggestions.*

*La porte est ouverte dans mon établissement chaque enseignant peut venir me rencontrer en cas de problème, ou commencer par voir soit son AP, SG, censeur, ça dépend.*

*La communication est aussi informelle à travers la macro groupe qui est l'amicale des personnels du lycée, là-bas la communication est vraiment horizontale, tout se dit là-bas, il y a des groupes whatsapp des SG, censeurs, AP, départements, ils communiquent de façon informelle mais l'information circule*

### **THEME 3 : L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

*Déjà en amont, en début d'année, chaque censeur, ou SG a un secteur qu'il gère. Une répartition des tâches, c'est une organisation interne, chaque responsable s'occupe de son secteur d'activité, chaque AP de son département au niveau des enseignants, des responsables de niveau sont désignés, il s'occupe du nombre d'enseignant qu'il a dans son niveau c'est comme un arbre généalogique, il y a beaucoup de ramification. C'est un travail d'équipe on ne centralise pas, le travail est vraiment décentralisé, et ça permet d'avoir des diversités dans les points de vue, pour pouvoir avancer sereinement et apporter les solutions aux problèmes. Ce mode d'organisation implique tout le monde dans la vie de l'établissement et ça permet qu'une situation ne couve pas chacun fait remonter l'information à qui de droit et on avance.*

### **THEME 4 : MANAGEMENT DES RH**

*Il y a des inspections conseils internes au sein des départements, un enseignant compétent va assister au cours de ses collègues et à la fin il y aura un carrefour pédagogique pour améliorer ses performances et l'enseignant rencontrant encore des lacunes va aussi assister au cours de celui expérimenté pour noter ce qu'il doit améliorer, il y a cette plateforme d'échange, ça permet que les plus expérimentés apportent leurs connaissances aux moins expérimentés. La reconnaissance de leur travail se fait par les lettres de félicitation. C'est vrai que j'envisage une enveloppe qui accompagne la lettre c'est en projet.*

*Les documents administratifs sont signés aussitôt pour les enseignants. Cette ambiance ne souffre de rien dans ce lycée il y a une symbiose, complicité dans les échanges.*

## **RETRANSCRIPTION DES ENREGISTREMENTS DES ENSEIGNANTS 1**

### **Style de leadership du chef d'établissement**

Généralement c'est dans un comité adhoc que le chef d'établissement prend les décisions avec les surveillants généraux et les chefs de travaux, ils s'assoient pour prendre des décisions nous exécutons juste. Les enseignants ne sont pas vraiment sollicités dans la prise de décision sauf si c'est par des rencontres individuelles ou en assemblée générale mais c'est rare, les doléances des enseignants ne sont pas prises en compte du moins ce n'est pas la priorité du chef d'établissement. Il faut multiplier les réunions avec les animateurs pédagogiques pour pouvoir recenser les problèmes et même les solutions. Ces réunions sont insuffisantes dans cet établissement.

### **Communication**

Les informations circulent beaucoup plus par les communiqués qu'on affiche aux babillards et aussi de temps en temps il y a un forum pour les enseignants de l'établissement. Certains filment ils envoient, ceux qui n'ont pas de téléphone android ont des problèmes car si une activité est programmée mardi celui qui n'a pas fait cours lundi ne sera pas au courant.

Les activités ne sont déjà pas programmées à temps. On programme des activités la veille et on veut que les enseignants soient informés en un jour pour exécution, ce n'est pas possible... Quand on a certaines difficultés on se rapproche des points focaux, ça peut arriver chez elle comme ça peut ne pas arriver. Les activités ne doivent pas être programmées brusquement. Il faut multiplier les réunions avec les animateurs pédagogiques pour les solutions. La communication avec le proviseur et les enseignants dépend de l'objet de la conversation et de la période parce qu'il y a des points sur lesquels elle ne veut rien entendre.

### **Organisation du travail**

Ici nous ne sommes pas concertés, ni concernés dans l'organisation interne du travail de l'établissement. Il n'y a que les animateurs qui organisent leurs départements ensuite les points focaux qui relaient les informations à la hiérarchie.

### **Management des ressources humaines**

Quelque soit le cas avec l'administration le chef est toujours un peu distant. Notre chef d'établissement n'est pas très proche des enseignants.

Le chef d'établissement manage assez bien les ressources humaines. Parce que quand on analyse il y a des points négatifs. Par exemple, les documents personnels des enseignants passent près d'une à deux semaines à la signature dans le bureau du chef d'établissement, ça ne motive pas quand on sait que nous sommes toujours régulier à l'établissement.

*Quand deux trois personnes sont frustrées ce n'est pas bien. Moi je dis tout haut ce que les autres disent tout bas.*

*La reconnaissance du travail abattu par les enseignants qui se distinguent se fait parfois. Quand c'est bien elle félicite parfois à l'assemblée générale, quand un enseignant a posé un acte à féliciter elle félicite, elle signale verbalement comme ça. C'est insuffisant car il faut les primes qui accompagnent ces papiers de félicitations. Si personne n'est frustré, tout va rouler comme il se doit, il faut également prendre en compte les doléances des enseignants.*

## **RETRANSCRIPTION DES ENREGISTREMENTS DES ENSEIGNANTS**

### **ENSEIGNANT 2**

#### ***Style de leadership du chef d'établissement***

*Madame a des collaborateurs avec qui elle travaille. Elle a des proches collaborateurs qui sont les chefs de travaux et surveillants généraux avec qui elle effectue la grande partie de direction. Ces collaborateurs sont des points focaux auprès des enseignants. Déjà pas très accessible, la vision du travail est généralement abordée à la première assemblée générale en début d'année. En ce qui concerne la prise de décision ça dépend des types de problèmes, le directeur à la discrétion dans la prise de décision en tant que chef d'établissement. Nous sommes informés des décisions lorsqu'elles sont déjà prises. Il y a certains problèmes ou elle convoque une assemblée générale extraordinaire pour exposer les faits en plein assemblée afin d'en débattre tous ensemble, mais ces moments sont rares.*

#### ***Communication***

*La communication se passe à travers les fora whatsapp. Il existe un groupe pour les enseignants. C'est vrai que nous rencontrons souvent des problèmes de réseau qui font que nous ne recevons pas toujours les informations à temps, pour palier à ça on fait du bouche à oreille et la communication par appels téléphoniques. La levée des couleurs est aussi le lieu où le directeur et ses collaborateurs directs communiquent avec les enseignants et les élèves. Egalement, l'assemblée générale permet au directeur et aux enseignants d'avoir des échanges. La communication se fait de haut en bas et de bas en haut. De haut en bas parce que le directeur nous donne des instructions, et de bas en haut parce que nous faisons des rapports qui remontent vers lui et nous faisons aussi des desideratas.*

#### ***Organisation du travail***

*Pour un enseignant, ce qui montre le travail qu'il a à faire c'est son emploi du temps. Maintenant il y a un problème avec la manière dont ces emplois de temps sont conçus. Il y a un texte qui régit la confection des emplois du temps des enseignants mais honnêtement on ne sait même pas si la hiérarchie tient compte de ce texte avant d'élaborer nos emplois du temps. Et ça n'encourage pas. Les enseignants doivent participer au processus d'élaboration de leur emploi du temps car c'est eux qui font la plus grosse partie du travail dans l'établissement. Mais non ce n'est pas le cas, on vous confectionne un truc l'on vous balance ça en début d'année c'est terrible. La répartition des tâches rencontre des problèmes, vous imaginez que un enseignant est responsable de niveau sur quelle base ? on ne rote pas les responsabilités, c'est comme si il existait un groupe de personnes commis à ces responsabilités et pas d'autres.*

## **Management des ressources humaines**

*Les enseignants talentueux et compétents reçoivent des lettres de félicitations, mais sur quelle base juge-t-on ces talents et compétences. Moi je m'estime compétent mais je n'ai jamais reçu ces lettres pourtant je travaille d'arrache pieds même mon chef de département peut le confirmer. Les enseignants compétents sont désignés pour relever le niveau des enseignants présentant des difficultés. Il y'a du flou dans ces organisations. Les relations de travail entre le directeur et les enseignants n'est pas de proximité. Plein d'enseignants se plaignent de la manière dont les choses marchent dans cet établissement. Pour faire signer ses papiers c'est un parcours de combattant. Il y a tout un protocole pour entrer dans le bureau du directeur. Nous nous sentons froissés. Le soutien du directeur aux enseignants en difficulté n'est pas vraiment perceptible, il reste un effort à fournir à ce niveau. Il ne s'agit pas forcément de soutien lorsqu'il y a un cas de décès, mais un soutien pour un développement professionnel.*

*Les relations de travail entre nous les enseignants sont cordiales, mais avec la hiérarchie les relations de travail sont quelque peu tendues. Les relations avec l'administration sont peu chaleureuses, peu de présence dans les ateliers Certaines prises de position sont regrettables C'est diviser pour mieux régner Il n'y a pas assez de discussion : lorsqu'une permission est refusée on ne peut pas exprimer notre point de vue.*

## **RETRANSCRIPTION DES ENREGISTREMENTS DES ENSEIGNANTS**

### **ENSEIGNANT 3**

#### ***Style de leadership du chef d'établissement***

*Notre proviseur est une femme. Vous savez que les femmes généralement sont maternelles dans l'administration. Elles aiment être impliquées, présentes. La nôtre ici est maternelle, elle n'est pas dans le CERAP le cercle des amis du Proviseur, tout le monde a accès à elle de l'heure où elle arrive jusqu'à l'heure de départ et même jusqu'à chez elle. Dans la prise de décision dans l'établissement, il y'a deux volets, le volet pédagogique et le volet disciplinaire. Les censeurs s'assoient pour prendre des décisions quand ça concerne le volet pédagogique, les surveillants généraux quand ça concerne le volet disciplinaire. En ce qui concerne les enseignants, ils sont représentés dans la gestion de l'établissement au niveau de l'APEE, le conseil d'établissement, etc...*

#### ***Communication***

*On utilise le téléphone, déjà que moi je trouve d'ailleurs un peu... déjà qu'on a créé des groupes whatsapp cela suppose que tout le monde est censé être connecté. Pour moi la meilleure façon d'informer c'est d'informer directement la personne c'est-à-dire des sms directs, l'ancienne communication ça passe mieux. Si on poste l'information dimanche dans le groupe whatsapp et que suis dans un village ou il n'y a pas de réseau je serai pénalisé. La communication est verticale lorsque le travail est mal fait, pour des besoins de cohérence, la communication est verticale et horizontale. Le proviseur est accessible à chaque instant. Ce qu'elle déplore c'est le fait de ne pas connaître certains enseignants très professionnels qui ne viennent que pour enseigner, d'autres par contre ont l'occasion de se faire connaître par le chef d'établissement à travers des activités de l'établissement. Les informations sont relayées à temps parce que chaque début de trimestre il y a une assemblée générale, ou le chronogramme des activités est distribué aux enseignants, mais comme nous les enseignants nous ne lisons pas...on oublie les objectifs, les dates à respecter c'est là où vient l'ennui. On devrait avoir une flotte au sein de l'établissement, un accès wifi pour une communication de qualité.*

#### ***Organisation du travail***

*Le travail est délégué ici. Chacun a quelque chose à faire. Déjà avec le covid qui dérange un planning de permanence est établi. Les enseignants reçoivent leur emploi du temps en début d'année. On fait des desideratas l'année précédente pour les emplois du temps qui ne sont toujours pas pris en compte ça peut décevoir un peu mais on fait avec. Les enseignants se voient confier des responsabilités comme professeurs titulaires, responsables de niveau, responsables de département, etc...*

#### ***Management des ressources humaines***



*En général j'ai l'impression que l'enseignement est un métier noble mais qui est ingrat. Le nerf de l'enseignement c'est les moyens. Il y a plein de choses qu'on pouvait modifier. Les enseignants sont pauvres. Pas pauvres d'esprits mais financièrement. Quand un enseignant a un problème financier sa journée est bloquée. Le proviseur ne peut pas interdire à un enseignant qui a trouvé mieux au Canada ou ailleurs de partir. C'est pour cela qu'il y a une fuite de matières grises des enseignants vers d'autres pays au moins 50 enseignants partent par an. La signature des pièces administratives ici se fait du tic au tac. Chaque enseignant dispose d'un dossier administratif. Pour moi l'ambiance est bonne, c'est vrai qu'il y a toujours des problèmes c'est ce que j'appelle le sel de la vie, c'est ce qui montre qu'il y a des humains ici. La reconnaissance du travail abattu par les enseignants se fait par les lettres de félicitations, les primes de rendement bien qu'elles soient insuffisantes.*

## **ENSEIGNANT 4**

### **1) Style de leadership**

*Notre chef d'établissement dirige l'établissement avec un cercle restreint. Il a ses gens à qui il fait confiance. Nous sommes toujours informés des décisions finales, on exécute seulement. Les décisions comme je disais plus haut sont prises par un petit groupe. Nous les enseignants on ne participe pas à la prise de décision. On sait qu'on attend l'assemblée générale pour qu'on tire sur nous.*

*Le style de leadership qui nous amènerait à nous impliquer davantage est le style ou le proviseur prend en compte ce que nous pensons, même si ce n'est pas appliqué à la lettre, qu'elle nous donne une place dans la vie de l'établissement nous sommes quand même à ceux qui fournissent le gros du travail.*

### **2) Communication**

*Nous recevons les informations à travers les affiches les groupes whatsapp. Non nous ne les recevons pas toujours à temps parce que les activités consignées dans le chronogramme d'activités ne sont pas toujours respectées. Lorsqu'on reporte on n'est pas au courant, seuls ceux qui sont proches de l'administration ont souvent l'information à chaud. La communication avec le proviseur se fait le plus souvent à l'assemblée générale en début de trimestre.*

### **3) Organisation du travail**

*A notre niveau l'emploi du temps est notre premier document qui nous montre comment le travail a été organisé. Nous déplorons chaque année que les desideratas que nous émettons auprès de nos animateurs pédagogiques ne soient que des formalités. On attribue des heures sans même tenir compte de l'âge, l'expérience, l'ancienneté, l'état de santé des enseignants de l'établissement. Nous déplorons la corruption de certains censeurs qui attribuent des heures insuffisantes aux jeunes recrues et des heures indues aux vieux enseignants comme nous. C'est incroyable ma fille... Je me sens étranger dans cet établissement depuis des années et ça ne motive pas les collègues à se surpasser et même à s'attacher au campus en dehors des heures de cours. Je reste faire quoi ma fille, qu'ils restent donc gérer l'établissement avec leurs gens de confiance. Pour l'animation, je prends le cas de l'Assemblée générale où le proviseur préside toujours parce que les censeurs dirigent le plus souvent les conseils d'enseignement. Je disais donc que lors de l'assemblée générale on a comme l'impression que c'est pour fustiger l'enseignant. Quand on fait bien on ne reconnaît pas, c'est ça, voilà pourquoi plus de la moitié ne vient pas à l'Assemblée générale.*

#### **4) Management des Ressources humaines**

*Non le proviseur n'est pas accessible je vous dis qu'elle a ses gens, son cercle là. Nous sommes nombreux en tant qu'anciens dans la profession à pouvoir lui être utile mais on apprécie rarement le travail bien fait dans ce lycée. Le plus frustrant c'est que pour qu'on te signe tes papiers c'est tout une mer à boire. La prime de rendement même finalement on ne sait plus sur quelle ase elle se calcule pourtant il y a tout un texte dessus. Les relations de travail sont bonnes entre collègues car on travaille en équipe mais c'est tendu avec la hiérarchie.*

#### ANNEXE 4: MATRICE D'ANALYSE DE CONTENU

Thème	Sous thème	Verbatim	Commentaires
Thème 1 : style de leadership	Sous thème 1 : perception du travail de direction	<p><b>P1</b> <i>Le manager que je suis m'invente rien, nous travaillons sur la base des textes officiels. Bon maintenant je voudrais seulement vous dire que, pour manager il faut être le défenseur de la réglementation en vigueur.</i></p>	<p>Les chefs d'établissement interrogés mentionnent dans leur discours que le travail de direction s'appuie sur les textes officiels. Le travail de direction est perçu par ces derniers comme un travail d'équipe ou le chef d'établissement joue le rôle de coordonnateur. Il s'appuie sur ses collaborateurs pour diriger l'établissement.</p>
		<p><b>P2</b> <i>Le travail de direction d'un établissement scolaire est le fruit de beaucoup de composantes, le chef d'établissement est le coordonnateur. Il dirige selon les textes et les instructions de la hiérarchie.</i></p>	<p>En outre un autre proviseur mentionne la nécessité d'élaborer un plan d'action et de l'exécuter en conformité avec les instructions de la hiérarchie.</p>
		<p><b>P3</b> <i>De manière générale, l'administration scolaire est régie par les textes. Nous faisons des efforts d'abord pour respecter les textes, le calendrier scolaire, les heures de cours, de sortie, je fais aussi des efforts personnels pour savoir distribuer les tâches à mes collaborateurs.</i></p>	<p>La prise de décision se fait au moyen des textes. Pour les situations problèmes qui ne figurent pas dans les textes, les chefs d'établissement concertent les enseignants lors de l'assemblée générale ordinaire, et de l'assemblée générale extraordinaire en cas de situation de crise survenue.</p> <p>Un autre se démarque en insistant sur une prise de</p>

		<p><b>P4</b> <i>Le travail de direction est un travail, très minutieux dans lequel il faut avoir beaucoup de rigueur, et d'application. Il faut avoir un plan d'action pour diriger un établissement et lorsque le plan d'action définit par la hiérarchie arrive, il faut que le manager que je suis définisse son propre plan d'action. Il faut être très rigoureux dans la gestion et l'exécution de ce plan d'action pour pouvoir atteindre les objectifs escomptés. Nous recevons d'abord les instructions de la hiérarchie, nous définissons notre plan d'action qui nous permet de gérer une année scolaire.</i></p>	<p>décision concertée, une politique administrative collective.</p> <p>Les discours des enseignants au sujet de la prise de décision présentent une incohérence avec ceux des proviseurs. Les enseignants interrogés affirment que les décisions sont prises par un groupe de collaborateurs. Il semble que leurs idées ne sont pas sollicitées, les assemblées générales semblent insuffisantes pour qu'ils se sentent impliqués dans le processus de prise de décision.</p>
--	--	---	---

**Sous thème 2: prise de décision**

***P1** Non, les décisions je vous ai dit qu'il y a des textes qui régissent notre administration. Habituellement il faut toujours veiller à ce que les décisions concordent avec les textes. Maintenant on ira hors du texte pas trop mais on ira hors du texte lorsque la décision l'autorise. Mais la vision elle-même pour qu'elle soit viable et solide j'ai souvent conseillé une vision basée sur une politique administrative collective, c'est-à-dire lorsqu'il y a une crise, lorsqu'il y a un problème vous réunissez vos collaborateurs vous posez le problème sur la table, les censeurs 1 à 1 donnent leur avis et puis finir en tant que chef vous venez entériner disqualifié ou alors réorienter. Parce que vous avez la propension à décider seul, il est probable que vous fassiez aussi les erreurs même si vous voulez bien vous appuyez sur les textes les seuls ne suffisent pas pour manager les autres, il faut s'assurer que votre censeur de gauche et de droite, votre surveillant général qui sont sur le terrain n'est pas en accord avec vous. Sauf que quand ça ne va pas marquer vous vous réessayerez pour revoir ce qui n'a pas marché ensemble. Et quand vous êtes ensemble, vous évoluez ensemble, vos collaborateurs se reconnaissent dans les grandes décisions de l'établissement et là vous fonctionnez selon l'approche de l'administration participative.*

***P2** Le style de leadership d'un proviseur c'est celui-là qui décentralise les activités, qui ne les concentre pas sur 1<sup>e</sup> ou 2<sup>e</sup> personnes, qui décentralise c'est-à-dire toi tu t'occupes de la communication avec les enseignants, toi tu t'occupes des communiqués, toi tu fais ceci toi tu fais cela, c'est la décentralisation qui fait que le travail soit un peu plus fluide, un peu plus*

		<p><i>léger. On peut subdiviser les censeurs, SG par secteur pour que le travail soit un peu plus efficace et visible parce que si on le concentre sur certaines personnes il sera plus lourd, donc quand il est déconcentré par secteur on a rapidement l'aperçu des problèmes pédagogiques et disciplinaires par département d'enseignement, on a un aperçu général qu'on peut présenter au chef d'établissement parce que le a été décentralisé, des personne ont été désignées pour remplir un certain notre d'activité,</i></p>	
		<p><b>P3</b> <i>Les décisions sont prises selon les contextes mais de manière générale, on n'invente rien. Le lycée est un établissement public et l'Etat fonctionne avec les textes, on s'appuie d'abord sur les textes pour ne pas être hors-jeu, et s'il y a une situation qui n'est pas régie par les textes parce que les textes ne disent pas tout j'appelle mes collaborateurs pour voir ce qu'il y a lieu de faire. Une assemblée générale est convoquée ou AG Extra Ordinaire est convoquée pour solliciter les avis des enseignants, tout se décide là-bas.</i></p>	
		<p><b>P4</b> <i>La prise de décision bon euhhh, lorsque des suggestions me sont faites, je me réunis avec mon comité restreint, c'est-à-dire les membres de l'administration, nous faisons le tri, nous adoptons ce que nous pensons bon à implémenter, parfois nous sollicitons l'enseignant qui a émis l'idée pour nous aider à implémenter l'idée.</i></p>	
		<p><b>E1</b> <i>Généralement c'est dans un comité ad-hoc que le chef d'établissement prend les décisions avec les</i></p>	

		<p><i>surveillants généraux et les chefs de travaux, ils s'assoient pour prendre des décisions nous exécutons juste. Les enseignants ne sont pas vraiment sollicités dans la prise de décision sauf si c'est par des rencontres individuelles ou en assemblée générale mais c'est rare, les doléances des enseignants ne sont pas prises en compte du moins ce n'est pas la priorité du chef d'établissement.</i></p>	
		<p><i>E2 Nous sommes informés des décisions lorsqu'elles sont déjà prises. Il y a certains problèmes ou elle convoque une assemblée générale extraordinaire pour exposer les faits en plein assemblée afin d'en débattre tous ensemble, mais ces moments sont rares.</i></p>	
		<p><i>E3 Les censeurs s'assoient pour prendre des décisions quand ça concerne le volet pédagogique, les surveillants généraux quand ça concerne le volet disciplinaire.</i></p>	
		<p><i>E4 Les décisions comme je disais plus haut sont prises par un petit groupe. Nous les enseignants on ne participe pas à la prise de décision. On sait qu'on attend l'assemblée générale pour qu'on tire sur nous.</i></p>	
<p><b>Thème 2 : communication</b></p>	<p><b>Sous thème 1 : canaux de communication formels et verticaux</b></p>	<p><b>P1 Dans la communication basique il y a des communiqués qui sont affichés dans les salles classes, les salles des professeurs, les babillards construits dans l'établissement qui accueille les affiches. Il y a les plateformes, les fora puisque nous parlons de digitalisation de l'éducation, tout ceux-là sont des canaux de communication de nature à faciliter la</b></p>	<p><b>En matière de communication, les informations circulent dans les lycées ayant fait l'objet de notre recherche à travers les communiqués/affiches collées sur les babillards construits à cet effet, dans les salles de classe et les salles des professeurs. Les chronogrammes d'activités distribués lors des assemblées générales comportent des instructions que</b></p>



		<p><i>communication horizontale et verticale.</i></p> <p><b>P2</b> <i>Le proviseur communique avec les enseignants à travers les AGO et AGE. Après si c'est des communiqués d'usage, il y a des responsables chargés de la communication, nous sommes à l'heure du digital, le chef d'établissement demande de mettre des informations dans des fora, par affichage, les enseignants ne lisent pas beaucoup. Nous nous réjouissons donc du digital. Aussitôt dit aussitôt fait, car moi-même j'attends de savoir si c'est posté, le téléphone est un outil de travail, les enseignants ne doivent pas s'en découdre</i></p> <p><b>P3</b> <i>Vous pouvez déjà vous retourner et vous verrez là les babillards, voilà la communication, les informations sont affichées partout, ça c'est la première forme, nous avons les informations des administrateurs du lycée, enseignants,</i></p> <p><b>P4</b> <i>Nous avons plusieurs groupes whatsapp, des tableaux d'affichages que ce soit à la salle des professeurs ou dans les coins du lycée. On envoie en avant-première dans les groupes ensuite ou affiche c'est le mode le plus usuel.</i></p> <p><i>La forme de communication est de haut en bas pour ce qui est des instructions, et de bas en haut pour ce qui est des suggestions. Vous comprenez bien que je ne peux pas à moi toute seule donner des instructions et des suggestions</i></p> <p><b>E1</b> <i>Les informations circulent beaucoup plus par les</i></p>	<p>chacun se devra d'exécuter en temps décrit.</p> <p>Avec la digitalisation de l'éducation, les informations circulent également au sein de ces établissements via des groupes whatsapp formels et informels.</p> <p>La communication informelle et horizontale s'effectue dans ces établissements à travers les discussions, échanges des enseignants dans la salle des professeurs, les groupes whatsapp informels, dans l'association informelle qu'est l'amicale des personnels de l'établissement.</p>
--	--	---	--

communiqués qu'on affiche aux babillards et aussi de temps en temps il y a un forum pour les enseignants de l'établissement. Certains filment ils envoient, ceux qui n'ont pas de téléphone android ont des problèmes car si une activité est programmée mardi celui qui n'a pas fait cours lundi ne sera pas au courant.

Les activités ne sont déjà pas programmées à temps. On programme des activités la veille et on veut que les enseignants soient informés en un jour pour exécution, ce n'est pas possible... Quand on a certaines difficultés on se rapproche des points focaux, ça peut arriver chez elle comme ça peut ne pas arriver. Les activités ne doivent pas être programmées brusquement

E2 C'est vrai que nous rencontrons souvent des problèmes de réseau qui font que nous ne recevons pas toujours les informations à temps, pour palier à ça on fait du bouche à oreille et la communication par appels téléphoniques. La levée des couleurs est aussi le lieu où le directeur et ses collaborateurs directs communiquent avec les enseignants et les élèves. Egalement, l'assemblée générale permet au directeur et aux enseignants d'avoir des échanges. La communication se fait de haut en bas et de bas en haut. De haut en bas parce que le directeur nous donne des instructions, et de bas en haut parce que nous faisons des rapports qui remontent vers lui et nous faisons aussi des desideratas.

		<p><b>E3</b> <i>On utilise le téléphone, déjà que moi je trouve d'ailleurs un peu... déjà qu'on a créé des groupes whatsapp cela suppose que tout le monde est censé être connecté. Pour moi la meilleure façon d'informer c'est d'informer directement la personne c'est-à-dire des sms directs, l'ancienne communication ça passe mieux. Si on poste l'information dimanche dans le groupe whatsapp et que suis dans un village ou il n'y a pas de réseau je serai pénalisé. La communication est verticale lorsque le travail est mal fait, pour des besoins de cohérence, la communication est verticale et horizontale. Les informations sont relayées à temps parce que chaque début de trimestre il y a une assemblée générale, ou le chronogramme des activités est distribué aux enseignants, mais comme nous les enseignants nous ne lisons pas...on oublie les objectifs, les dates à respecter c'est là où vient l'ennui. On devrait avoir une flotte au sein de l'établissement, un accès wifi pour une communication de qualité.</i></p> <p><b>E4</b> <i>Nous recevons les informations à travers les affiches les groupes whatsapp. Non nous ne les recevons pas toujours à temps parce que les activités consignées dans le chronogramme d'activités ne sont pas toujours respectées. Lorsqu'on reporte on n'est pas au courant, seuls ceux qui sont proches de l'administration ont souvent l'information à chaud.</i></p>	
--	--	---	--

	<p>Sous thème 2 : canaux de communication informels et horizontaux</p>	<p><i>La communication avec le proviseur se fait le plus souvent à l'assemblée générale en début de trimestre.</i></p> <p><i>P1 Il y a les plateformes, les fora puisque nous parlons de digitalisation de l'éducation, tout ceux-là sont des canaux de communication de nature à faciliter la communication horizontale et verticale.</i></p> <p><i>P2 La communication peut aussi être directe selon l'urgence du besoin de l'enseignant.</i></p> <p><i>P3 il y a le groupe whatsapp de l'amicale des personnels du lycée aussi qui véhiculent les informations aux enseignants</i></p> <p><i>P4 La communication est aussi informelle à travers la macro groupe qui est l'amicale des personnels du lycée, là-bas la communication est vraiment horizontale, tout se dit là-bas,</i></p> <p><i>E1 nous nous informons à travers l'amicale, en échangeant dans la salle des professeurs entre nous</i></p> <p><i>E2 mes collègues m'informent de ce qu'il y a à faire par téléphone, on a aussi nos réunions au sein du département, réunion informelle.</i></p> <p><i>E3 pendant l'amicale de notre lycée il y a toujours des causeries en lien avec les activités du lycée, malgré le fait que le proviseur assiste, labas c'est free, c'est la communication horizontale</i></p> <p><i>E4 on a plusieurs groupes whatsapp qui n'ont rien à</i></p>	
--	--	---	--

		<p>voir avec le groupe officiel, on s'informe aussi par-là, même à la salle des professeurs, les couloirs du lycée, même dans la cour, au jardin on s'informe en causant.</p>	
Thème 3 : organisation du travail	Sous thème 1 : répartition des tâches	<p>P1 Il y a les définitions des feuilles de route les notes de services que nous publions portant répartitions des tâches attributions des secteurs et quand on a des notes de services, vous comprenez qu'elles s'adressent aux personnes précises auxquelles on engage dans certaines tâches et nous vérifions que ces tâches sont appliquées.</p> <p>P2 Après les arrêtés de nomination, au sein de l'établissement, il y a une organisation interne. Les notes de service désignent les responsables par secteur s'occupent de la diligence du travail que ce soit la pédagogie ou la discipline.</p> <p>L'organisation est décentralisée, les informations partent de secteur en secteur pour former un tout et être présentées au proviseur, chef d'établissement.</p> <p>P3 : Le proviseur a plusieurs collaborateurs enseignants. Nous faisons des notes de service et nous constituons des ateliers, on définit les tâches à faire. Les censeurs accompagnent les animateurs Pédagogiques dans l'encadrement de ces enseignants dans les ateliers. Je m'arrange à ce que les censeurs de discipline soient des enseignants de la discipline</p>	<p>L'organisation du travail se fait par des notes de service qui attribuent des responsabilités à tout un chacun. Le travail est décentralisé. Les feuilles de route sont définies. Pour ce qui des enseignants, tout se passe par département. Les animateurs pédagogiques organisent le travail dans les départements. Les établissements ont une organisation interne qui leur permet de partager les responsabilités en fonction des compétences de chacun.</p> <p>Sur ce point, les résultats indiquent que les chefs d'établissement affirment que le climat de travail est sain et propice au travail. Ils semblent que c'est un point sur lequel ils attachent une grande importance. En partant d'un climat de travail basé sur la collaboration, l'esprit d'équipe, le dialogue avec les enseignants et l'élection d'un enseignant à la présidence de l'amicale du personnel de l'établissement</p>

		<p><b>P4</b> Une répartition des tâches, c'est une organisation interne, chaque responsable s'occupe de son secteur d'activité, chaque AP de son département au niveau des enseignants, des responsables de niveau sont désignés, il s'occupe du nombre d'enseignant qu'il a dans son niveau c'est comme un arbre généalogique, il y a beaucoup de ramification. C'est un travail d'équipe on ne centralise pas, le travail est vraiment décentralisé, et ça permet d'avoir des diversités dans les points de vue, pour pouvoir avancer sereinement et apporter les solutions aux problèmes.</p>	
		<p><b>E1</b> Ici nous ne sommes pas concertés, ni concernés dans l'organisation interne du travail de l'établissement. Il n'y a que les animateurs qui organisent leurs départements ensuite les points focaux qui relaient les informations à la hiérarchie</p>	
		<p><b>E2 :</b> La répartition des taches rencontre des problèmes, vous imaginez que un enseignant est responsable de niveau sur quelle base ?on ne rote pas les responsabilités, c'est comme si il existait un groupe de personnes commis à ces responsabilités et pas d'autres.</p>	
		<p><b>E3</b> Les enseignants se voient confier des responsabilités comme professeurs titulaires, responsables de niveau, responsables de département, etc...</p>	
		<p><b>E4 :</b> A notre niveau l'emploi du temps est notre</p>	

		<p>premier document qui nous montre comment le travail a été organisé. Nous déplorons chaque année que les desideratas que nous émettons auprès de nos animateurs pédagogiques ne soient que des formalités</p>	
	<p><b>Sous thème 2 : climat de travail</b></p>	<p>Le climat de travail doit être détresser convivial, les rapports professionnel doit être des rapports de bonne collaboration, franche collaboration des relations conviviale, faire tout et tout pour humaniser d'avantage l'administration c'est à la finalité. C'est à travers cette humanisation que vous apportez votre soutien aux enseignants</p>	
		<p><b>P2 :</b> Prendre en compte les doléances des enseignants, offrir le matériel aux enseignants, condition de travail, il faut qu'il ait tout ce dont il ait besoin pour mener à bien son travail</p>	
		<p><b>P3 :</b> Dans notre lycée par exemple, on ne souhaiterait pas par exemple qu'un membre de l'administration soit président de l'amicale, pas que c'est impossible mais on fait des efforts pour que ce soit un enseignant car les autres s'impliqueront dans la vie de l'école</p>	
		<p><b>P4:</b> C'est un travail d'équipe on ne centralise pas.</p>	
		<p><b>E1 :</b> Parce que quand on analyse il y a des points</p>	

		<p><i>négaifs. Par exemple, les documents personnels des enseignants passent près d'une à deux semaines à la signature dans le bureau du chef d'établissement, ça ne motive pas quand on sait que nous sommes toujours régulier à l'établissement. Quand deux trois personnes sont frustrées ce n'est pas bien. Moi je dis tout haut ce que les autres disent tout bas.</i></p> <p><i>E2 : Ici nous ne sommes pas concertés, ni concernés dans l'organisation interne du travail de l'établissement</i></p> <p><i>E3: Pour moi l'ambiance est bonne, c'est vrai qu'il y a toujours des problèmes c'est ce que j'appelle le sel de la vie, c'est ce qui montre qu'il y'a des humains ici. Le travail est vraiment décentralisé, et ça permet d'avoir des diversités dans les points de vue, pour pouvoir avancer sereinement et apporter les solutions aux problèmes</i></p> <p><i>E4 Je disais donc que lors de l'assemblée générale on a comme l'impression que c'est pour fustiger l'enseignant. Quand on fait bien on ne reconnaît pas, c'est ça, voilà pourquoi plus de la moitié ne vient pas à l'Assemblée générale.</i></p>	
Thème 4 :	Sous thème 1 :	<b>P1</b> <i>La concertation hebdomadaire administrative nous</i>	<b>Les enseignants talentueux et compétents sont sollicités</b>



<p>management des ressources humaines</p>	<p>gestion des talents et des compétences</p>	<p><i>permet d'utiliser chacun suivants ces compétences. à travers les décisions concerté vous saviez que tel à tel compétence elle n'est pas embrouillée, elle peut bien inscrire les enfants aux examens officiels, tel autre dispose de tel compétence, tel autre brille par sa disponibilité et vous les utilisez en fonction de leur capacité et de leurs compétences,</i></p> <p><b>P2</b> <i>Il y a les inspections internes par département pour essayer de renforcer par les capacités</i></p> <p><b>P3</b> <i>Je n'ai qu'une expérience d'un mois et demi en tant que proviseur</i></p> <p><b>P4</b> <i>Il y a des inspections conseils internes au sein des départements, un enseignant compétent va assister au cours de ses collègues et à la fin il y aura un carrefour pédagogique pour améliorer ses performances et l'enseignant rencontrant encore des lacunes va aussi assister au cours de celui expérimenté pour noter ce qu'il doit améliorer, il y a cette plateforme d'échange, ça permet que les plus expérimentés apportent leurs connaissances aux moins expérimentés.</i></p> <p><b>E1</b> <i>Quand c'est bien elle félicite parfois à l'assemblée générale, quand un enseignant a posé un acte à féliciter elle félicite, elle signale verbalement comme ça. C'est insuffisant car il faut les primes qui accompagnent ces papiers de félicitations</i></p> <p><b>E2</b> <i>Les enseignants talentueux et compétents reçoivent des lettres de félicitations c'est très insuffisant, on mange les lettres là</i></p> <p><b>E3</b> <i>La reconnaissance du travail abattu par les</i></p>	<p>lors des inspections conseils internes organisés au sein des différents départements pour effectuer du coaching envers leurs collègues qui présentent des difficultés pédagogiques.</p> <p>D'autres sont affectés aux tâches administratives</p>
---	---	--	---

		<p><i>enseignants se fait par les lettres de félicitations, les primes de rendement bien qu'elles soient insuffisantes, il faut une enveloppe qui soutient ça!</i></p>	
		<p><b>E4</b> <i>Les enseignants compétents sont désignés pour relever le niveau des enseignants présentant des difficultés.</i></p>	
	<p><b>Sous thème 2 : reconnaissance du travail</b></p>	<p><b>P1</b> <i>La reconnaissance du travail abattu se fait par les lettres de félicitations</i></p>	<p>La reconnaissance du travail abattu par les enseignants se fait au moyen des lettres de félicitations adressées à ces derniers en fin d'année scolaire. ce qui semble insuffisant selon les enseignants interrogés car ils ont manifesté le vœu que ces lettres de félicitation soient accompagnées de primes ou d'une récompense financière.</p>
		<p><b>P2</b> <i>La reconnaissance du travail abattu se fait par les lettres de félicitations</i></p>	
		<p><b>P3</b> <i>j'envisage des lettres de félicitation, des sondages dans les salles de classe pour féliciter.</i></p>	
		<p><b>P4</b><i>La reconnaissance de leur travail se fait par les lettres de félicitation. C'est vrai que j'envisage une enveloppe qui accompagne la lettre c'est en projet.</i></p>	
		<p><b>E1</b> <i>Quand c'est bien elle félicite parfois à l'assemblée générale, quand un enseignant a posé un acte à féliciter elle félicite, elle signale verbalement comme ça. C'est insuffisant car il faut les primes qui accompagnent ces papiers de félicitations</i></p>	
		<p><b>E2</b> <i>Les enseignants talentueux et compétents reçoivent des lettres de félicitations,</i></p>	
		<p><b>E3</b> <i>La reconnaissance du travail abattu par les enseignants se fait par les lettres de félicitations, les primes de rendement bien qu'elles soient insuffisantes.</i></p>	

	<p><i>E4 on apprécie rarement le travail bien fait dans ce lycée. Le plus frustrant c'est que pour qu'on te signe tes papiers c'est tout une mer à boire. La prime de rendement même finalement on ne sait plus sur quelle base elle se calcule pourtant il y a tout un texte dessus</i></p>	
--	--	--

## TABLE DE MATIERES

SOMMAIRE .....	i
REMERCIEMENTS .....	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iv
LISTE DES FIGURES .....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
ABSTRACT .....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE.....	6
1.1.    CONTEXTE GENERAL DE L'ETUDE .....	6
1.3.    QUESTION DE RECHERCHE.....	17
1.3.1.    Question de recherche principale .....	17
1.3.2.    Questions spécifiques de recherche.....	17
1.4. OBJECTIFS DE L'ETUDE .....	18
1.4.1. Objectif général .....	18
1.4.2. Objectifs spécifiques .....	18
1.5.    INTERET DE L'ETUDE .....	18
1.5.1.    Intérêt scientifique.....	18
1.5.2.    Intérêt académique.....	19
1.5.3.    Intérêt social .....	19
1.5.4.    Intérêt économique .....	19
1.5.5.    Intérêt managérial.....	19
1.6.    VARIABLES DE L'ETUDE. ....	20
1.6.1.    La variable indépendante.....	20
1.6.2.    La variable dépendante.....	20
1.7.    DELIMITATION DE L'ETUDE.....	20
1.7.1.    Délimitation au plan thématique.....	20
1.7.2.    Délimitation au plan géographique.....	20
1.7.3.    Délimitation temporelle.....	20

CHAPITRE 2. INSERTION THEORIQUE.....	21
2.1. DEFINITION DES CONCEPTS .....	21
2.1.1 Pratiques managériales .....	21
2.1.2. Implication organisationnelle .....	23
2.2 REVUE DE LA LITTERATURE.....	25
2.2.1. Le travail du chef d'établissement : un ensemble des responsabilités variées et liées .....	26
2.2.2. La direction : un métier perçu complexe .....	29
2.2.3. L'évolution du rôle statutaire des chefs d'établissement.....	30
2.2.4. Le leadership comme processus d'influence .....	31
2.2.5. Le leadership comme processus lié aux valeurs .....	32
2.2.6 Le leadership et la vision .....	33
2.2.7. Le leadership comme dimension axée sur les traits.....	34
2.2.8. La dimension des contingences du leadership.....	35
2.2.9. L'approche transactionnelle du leadership .....	36
2.2.10. Le leadership pédagogique « <i>instructionnel</i> » .....	37
2.2.11. Le chef d'établissement comme levier de la satisfaction des enseignants .....	40
2.2.12. La perception des enseignants des talents en management des chefs d'établissement et niveau d'implication organisationnelle .....	43
2.2.13. Pratiques GRH et implication du personnel .....	45
2.2.14. Communication et implication organisationnelle .....	47
2.2.15. Management transversal et implication organisationnelle .....	52
2.2.16. Le chef d'établissement comme manager mais pas que... ..	61
2.3 THEORIES EXPLICATIVES DU SUJET .....	63
2.3.1 Théorie de l'implication organisationnelle de Allen et Meyer (1991) .....	63
2.3.2 La théorie de l'acteur stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg .....	65
2.3.3. Direction scolaire et « théorie de l'amibe » : humain, trop humain .....	67
CHAPITRE 3. METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	71
3.1 RAPPEL DES OBJECTIFS DE L'ETUDE .....	71
3.2. LE TYPE DE RECHERCHE .....	72

3.3 PRESENTATION DU CHAMP D'ETUDE .....	72
3.3.1. Historique du CETIC de Ngoa-Ekelle.....	72
3.3.2. Historique du Lycée Bilingue d'Application.....	73
3.3.3. Historique Du Lycée Général Leclerc .....	73
3.3.4. Historique du Lycée de Nsam Efoulan.....	74
3.3.5. Historique du Lycée de Ngoa-Ekelle .....	74
3.3.6. Particularité de ces lycées.....	75
3.4 LA POPULATION DE L'ETUDE .....	75
3.5 ECHANTILLON ET METHODE D'ECHANTILLONNAGE .....	75
3.5.1 Echantillon de l'étude.....	75
3.5.2. Méthode d'échantillonnage .....	76
3.6 DESCRIPTION DE L'INSTRUMENT DE COLLECTE DES DONNEES .....	77
3.6.1 Entretien .....	77
3.7 PROCEDURE DE COLLECTE DES DONNEES .....	78
3.7.1. La pré-enquête .....	78
3.8 ENQUETE PROPREMENT DITE ET DIFFICULTES RENCONTREES.....	78
3.8.1 Le déroulement de l'enquête .....	79
3.8.2 Difficultés rencontrées lors du déroulement des entretiens.....	80
3.9 METHODE D'ANALYSE DES DONNEES .....	81
3.9.1 Présentation de la méthode de l'analyse qualitative de contenu.....	81
CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RESULTATS.....	82
4.1. LE STYLE DE LEADERSHIP .....	83
4.1.1. La perception du travail de direction d'un établissement scolaire .....	83
4.1.2 Le processus de prise de décision.....	84
4.2 LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE.....	86
4.2.1 La communication formelle .....	86
4.2.2 La communication informelle .....	88
4.3. L'ORGANISATION DU TRAVAIL.....	89
4.3.1 Répartition des tâches.....	89

4.3.2 Le climat de travail.....	90
4.4 MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES .....	91
4.4.1 Gestion des talents et des compétences.....	91
4.4.2 Reconnaissance du travail effectué.....	92
4.4.3 Soutien du chef d'établissement aux enseignants.....	93
CHAPITRE 5: DISCUSSION, SUGGESTIONS ET PRECONISATIONS MANAGERIALES .....	94
5.1 DISCUSSION .....	94
5.1.1. « Style de leadership ».....	94
5.1.2« Organisation du travail » .....	95
5.1.3 Communication organisationnelle ».....	97
5.1.4 « Management des ressources humaines ».....	98
5.2. SUGGESTIONS ET PRECONISATIONS MANAGERIALES .....	100
5.2.1. Suggestions aux décideurs du système éducatif.....	100
5.2.2. Préconisations managériales aux chefs d'établissement.....	101
CONCLUSION GENERALE .....	103
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	105
ANNEXES .....	ix
ANNEXE 1: GUIDE D'ENTRETIEN.....	ix
TABLE DE MATIERES.....	1