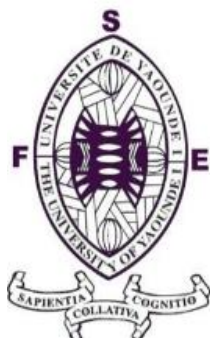


REPUBLIQUE DU CAMEROUN
PAIX-TRAVAIL-PATRIE

UNIVERSITÉ DE YAOUNDE I

CENTRE DE RECHERCHE ET DE
FORMATION DOCTORALE(CRFD) EN
« SCIENCES HUMAINES, SOCIALES ET
EDUCATIVES »

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



REPUBLIC OF CAMEROON
PEACE-WORK-FATHERLAND

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

DOCTORAL RESEARCH AND TRAINING
CENTER(DRTC) IN "SOCIAL AND
EDUCATIONAL SCIENCES"

DOCTORAL RESEACRH AND TRAINING
SCHOOL IN EDUCATION AND
EDUCATIONAL ENGINEERING

GESTION DE LA MULTICULTURALITE ET PERFORMANCES ORGANISATIONNELLES DANS LES ETABLISSEMENTS DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES DE L'ARRONDISSEMENT D'ESEKA.

Thèse présentée et soutenue publiquement en vue de l'Obtention du grade de Doctorat /
Ph.D. en Management de l'Éducation et de l'Ingénierie Educative.

Spécialité : Administration des Etablissements Scolaires (AES)

PAR :

Paul Patrick BATJOM

Jury :

Président : ONGUENE ESSONO Martin Louis,
Professeur Titulaire, Université de Yaoundé I

Rapporteur: BIKOI Félix Nicodème,
Professeur Titulaire, Université de Yaoundé I, Directeur de la recherche.

Membres : ONANA NOAH Nathan, Professeur,
Université de Maroua ;

MAINGARI Daouda, Professeur,
Université de Yaoundé I ;

NDJEBAKAL SOUCK Emmanuel,
Maître de Conférences, Université de Yaoundé I.



Juillet 2025

DÉCLARATION SUR L'HONNEUR

Je soussigné, M. **Paul Patrick BATJOM**, Matricule : **16X3414**, Étudiant à l'Université de Yaoundé I, au Centre de recherche et formation doctorale en sciences de l'éducation et ingénierie éducative,

Déclare sur l'honneur ce qui suit :

La thèse intitulée :« gestion de la multiculturalité et performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka » a été rédigée par mes soins, sous la direction de Monsieur **Félix Nicodème BIKOI**, Professeur à l'Université de Yaoundé I, et ne fait l'objet d'aucun plagiat, conformément à la réglementation en vigueur à l'Université de Yaoundé I ;

(ii) La thèse n'a jamais été soutenue dans une autre université et, en cas d'accord de soutenance, elle ne sera soutenue qu'à l'Université de Yaoundé I.

(iii) Toutes les pièces contenues dans mon dossier de demande de soutenance de thèse de Doctorat/Ph. D sont authentiques.

Fait à Yaoundé, le __10-04-2025_____

SOMMAIRE

DÉCLARATION SUR L'HONNEUR.....	i
SOMMAIRE.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES ACRONYMES, SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES FIGURES.....	xii
RÉSUMÉ.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE.....	12
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE.....	55
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	108
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	167
CHAPITRE 5 : INTERPRÉTATION, DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS ...	229
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	274
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	280
ANNEXES.....	288
TABLE DES MATIÈRES.....	360
INDEX.....	366

À ma famille.

REMERCIEMENTS

L'aboutissement de la présente œuvre de recherche n'aurait pu être possible sans le concours d'un certain nombre de personnes qui ont apporté leur aide tant matérielle que morale durant tout le temps qu'a duré ce modeste travail.

- A mon directeur de recherche, **Félix Nicodème BIKOI**, Professeur à l'Université de Yaoundé I, qui m'a accordé l'opportunité d'effectuer cette thèse. Il s'est toujours montré à l'écoute et très disponible tout au long de la réalisation de ce travail, ses précieux conseils, l'aide et le temps qu'il a bien voulu me consacrer et sans lequel ce travail n'aurait jamais vu le jour.
- Mes remerciements vont également aux professeurs **Henri Rodrigue NJENGOUE NGAMALEU**, **NDJEBAKAL SOUCK Emmanuel** et **Cyrille CHAFFI**, pour les efforts consentis ainsi que la dynamique impulsée pour le rayonnement de ce travail de recherche.
- Je saisis cette occasion pour témoigner toute ma reconnaissance aux autorités locales, notamment Monsieur le Maire **NTJOCK Sylvain** de la commune d'Eséka, au 2^e adjoint préfectoral **NBIYAGA Calvin** de l'arrondissement d'Eséka, à monsieur **BOUMAL Moïse**, de la délégation départementale et aux personnels des établissements de l'enseignement secondaire public de l'arrondissement d'Eséka pour leur franche collaboration.
- Je remercie le personnel de la Commission Nationale pour la Promotion du Bilinguisme et du Multiculturalisme en abrégé « CNPBM », pour leur disponibilité et collaboration.
- Je tiens aussi à remercier l'ensemble du personnel du Ministère des enseignements Secondaire « MINESEC » pour leur disponibilité.
- Je tiens tout particulièrement à remercier mes camarades doctorants à savoir : **Ernesto**, **Youssouf**, **David** et **Amina**, pour les discussions et échanges qu'on a partagés ces dernières années pour ce travail de recherche.
- Je souhaite exprimer aussi toute ma gratitude à mes parents, ma chérie **Raimine YAGWO**, mes frères et sœurs (**Abby Esther BATJOM**, **David Serges BATJOM**, **Gilbert Michael BATJOM** et **Vanessa BATJOM**) pour leur contribution, leur soutien, leur profonde affection, leurs encouragements ainsi que leur constant intérêt pour ma réussite scolaire.

LISTE DES ACRONYMES, SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

ADEA : Association pour le Développement de l'Éducation en Afrique

AES : Administration des Établissements Scolaires

AP : Animateur Pédagogique

APC : Approche Par les Compétences

APEE : Association des Parents d'Élève et d'Enseignants

BEPC : Brevet d'Études du Premier Cycle

BIP : Budget d'Investissement Public

BM : Banque Mondiale

CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle

CAPIEMP : Certificat d'Aptitude Pédagogique d'Instituteurs de l'Enseignement Maternel et Primaire.

CAPIET : Certificat d'Aptitude Pédagogique d'Instituteurs de l'Enseignement Technique

CNPBM : Commission Nationale pour la Promotion du Bilinguisme et du Multiculturalisme

CO : Conseiller d'Orientation

CONFEMEN : conférence des ministres de l'éducation ayant en commun le Français

CS : Chef Service

DSSEF : Document de Stratégie Sectorielle de l'Éducation et de la Formation

EGE : États Généraux de l'Éducation

ENIEG : Écoles Normales d'Instituteurs de l'Enseignement Général

EPT : Éducation Pour Tous

Eurydice : réseau d'information sur l'éducation en Europe

EVS: Esperance de vie scolaire

FSE : Faculté des Sciences de l'Éducation

FSLC: First School Leaving Certificate

GCE: General Certificate of Education

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HA : Hypothèse Alternative

HG : Hypothèse Générale

HO : Hypothèse Nulle

I.E.A : Association Internationale pour l'Évaluation de l'Efficacité dans le domaine scolaire

IEG : Instituteur d'Enseignement Général

INS : Institut National de la Statistique

IPE : Institut International de Planification de l'Éducation

LLECE : Laboratorio Latino americano de Evaluación de la Calidad de la Educación

(Laboratoire latinoaméricain pour l'évaluation de la qualité de l'éducation)

LMD : Licence Master Doctorat

MAP : Fondation « La main à la pâte »

MINEDUB : Ministère de l'Education de Base

MINEFOP : Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle

MINESEC : Ministère de l'Education des Enseignements Secondaires

MINESUP : Ministère de l'Enseignement Supérieure

MINJEC : Ministère de la Jeunesse et de l'Education Civique

MINTSS : Ministère du Travail et de la Sécurité Sociale

NMP : Nouveau Management Public

NTIC : Nouvelle Technologies de l'information et de la Communication

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économique

ODD : Objectifs de Développement Durable

OIF : Organisation Internationale de la Francophonie

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PAEQUE : Programme d'Amélioration de l'Équité et de la Qualité de l'Éducation

PAGED : Projet d'Appui à la Gestion de l'Éducation

PASEC : Programme d'Analyse des Systèmes Éducatifs de la CONFEMEN

PC : Professeur Contractuel

PCEG : Professeur Contractuel d'Enseignement Général

PIC : Pérennité Indépendance Croissance

PIRLS: Progress in International Reading Literacy Study

PISA : Programme International pour le Suivi des Acquis des élèves

PLEG : Professeur des lycées d'Enseignement Secondaire Général

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PME : Partenariat Mondial pour l'Éducation

PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement

PPO : Pédagogie Par Objectifs

RDPC : Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais

RESEN : Rapport d'Étude du Système Éducatif National

RH : Ressource humaine

ROCARE : Réseau Ouest Africain et Centre Africain de Recherche en Éducation

TA : Taux d'achèvement

TBA : Taux brut d'accès

TBS : Taux brut de scolarisation

TIMSS : Trends in International Mathematics and Science Study

TNS : Taux Net de Scolarisation

UNESCO : United Nations for Education, Science and Culture

UNFPA : United Nations Population Fund

UNICEF : United Nations International Children's Emergency Fund

VD : Variable Dépendante

VI : Variable Indépendante

WCEFA: World Conference for Education for All

ZEP : Zone d'Éducation Prioritaire

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Types de problèmes et de questions de recherche.....	35
Tableau 2: Grille d'analyse thématique.	42
Tableau 3: Chronogramme.....	51
Tableau 4: De la variable dépendante (Guide d'entretien)	112
Tableau 5: De la variable dépendante (Questionnaire)	112
Tableau 6: Tableau d'opérationnalisation de la VI	114
Tableau 7: Opérationnalisation des variables.....	116
Tableau 8: Synthèse de l'opérationnalisation de recherche	119
Tableau 9: Thème1 : Organisation du travail dans la multiculturalité.....	125
Tableau 10: Grille d'analyse de contenu.....	127
Tableau 11: Identification du répondant	129
Tableau 12: Organisation du travail dans la multiculturalité.	130
Tableau 13: Rôles du chef d'établissement et son staff	131
Tableau 14: Implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité	131
Tableau 15: Pratiques et outils de management de la multiculturalité.....	132
Tableau 16: Grille de contingence	132
Tableau 17: Grille du Calcul de X2	133
Tableau 18: Thème1 : Organisation du travail dans la multiculturalité pour les performances organisationnelles.....	136
Tableau 19: Identification du répondant	139
Tableau 20: Liste des établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.	144
Tableau 21: Liste des établissements approchés	145
Tableau 22: Liste des établissements favorables à la recherche	146
Tableau 23: Strate et proportions dans la population.....	158
Tableau 24: Synthèse de la méthode d'analyse des données qualitatives.....	161
Tableau 25: Les principaux types de méthodes mixtes.....	163
Tableau 26: Tableau d'analyse du discours du sujet 1	169
Tableau 27: tableau d'analyse du discours du sujet 2	170
Tableau 28: tableau d'analyse du discours du sujet 3	171
Tableau 29: tableau d'analyse du discours du sujet 4	172
Tableau 30: tableau d'analyse du discours du sujet 5	173
Tableau 31: tableau d'analyse du discours du sujet 6	174
Tableau 32: tableau d'analyse du discours du sujet 7	175
Tableau 33: tableau d'analyse du discours du sujet 1	176
Tableau 34: tableau d'analyse du discours du sujet 2	177
Tableau 35: tableau d'analyse du discours du sujet 3	178
Tableau 36: tableau d'analyse du discours du sujet 4	179
Tableau 37: tableau d'analyse du discours du sujet 5	180
Tableau 38: tableau d'analyse du discours du sujet 6	181
Tableau 39: tableau d'analyse du discours du sujet 7	182
Tableau 40: tableau d'analyse du discours du sujet 1	183
Tableau 41: tableau d'analyse du discours du sujet 2	184

Tableau 42: tableau d'analyse du discours du sujet 3	185
Tableau 43: tableau d'analyse du discours du sujet 4	186
Tableau 44: tableau d'analyse du discours du sujet 5	187
Tableau 45: tableau d'analyse du discours du sujet 6	188
Tableau 46: tableau d'analyse du discours du sujet 7	189
Tableau 47: tableau d'analyse du discours du sujet 1	190
Tableau 48: tableau d'analyse du discours du sujet 2	191
Tableau 49: tableau d'analyse du discours du sujet 3	192
Tableau 50: tableau d'analyse du discours du sujet 4	193
Tableau 51: tableau d'analyse du discours du sujet 5	194
Tableau 52: tableau d'analyse du discours du sujet 6	195
Tableau 53: tableau d'analyse du discours du sujet 7	196
Tableau 54: Répartition des participants selon le genre.....	197
Tableau 55: Répartition des participants selon leur catégorie.....	197
Tableau 56: Répartition des participants selon leur statut professionnel.....	198
Tableau 57: Répartition des participants selon le diplôme le plus élevé.....	198
Tableau 58: Répartition des participants selon l'âge	199
Tableau 59: Répartition des participants selon leur région d'origine.....	199
Tableau 60: Répartition des participants selon la satisfaction au travail.....	200
Tableau 61: Répartition des participants selon les horaires de cours prescrites par le MINESEC.....	200
Tableau 62: Répartition des participants selon l'organisation au sein des établissements pour la performance du personnel pluri ethnique.....	201
Tableau 63: Répartition des participants selon l'apport de sécurité lors de l'exécution de leur devoir.....	201
Tableau 64: Répartition des participants selon la création des équipes de travail pour la performance du personnel multiculturel et le bon fonctionnement de la structure.....	202
Tableau 65: Répartition des participants selon l'apport des moyens mis à l'œuvre pour l'atteinte des objectifs.....	202
Tableau 66: Répartition des participants selon la mobilité du chef d'établissement et de sa Direction ressource humaine.....	203
Tableau 67: Répartition des participants selon le rôle de leader que jouent le chef d'établissement et son staff.....	203
Tableau 68: Les pratiques de rémunération.....	204
Tableau 69: Répartition des participants selon des prises de décisions par le chef d'établissement et son staff.....	204
Tableau 70: Répartition des participants selon la gestion des conflits.....	205
Tableau 71: Répartition des participants selon le rôle de sensibilisateur.....	205
Tableau 72: Répartition des participants selon le respect et application des décisions.....	206
Tableau 73: Répartition des participants selon les visites continues des autorités locales.....	206
Tableau 74: Répartition des participants selon l'implication accrue des autorités locales.....	207
Tableau 75: Répartition des participants selon perspectives à respecter en vue du bon fonctionnement de votre structure.....	207
Tableau 76: Répartition des participants selon l'application des règles.....	208
Tableau 77: Répartition des participants selon l'implication abusive des autorités locales.....	208
Tableau 78: Répartition des participants selon le rendement scolaires.....	209

Tableau 79: les prises de décision par la direction.....	209
Tableau 80: Répartition des participants selon la gestion du personnel face aux conflits internes	210
Tableau 81: Répartition des participants selon l'apport du suivi, du contrôle et d'évaluation par la direction pour la performance de la ressource humaine.....	210
Tableau 82: Répartition des participants selon l'apport les outils de sélection pour la performance de la ressource humaine multiculturelle.....	211
Tableau 83: Répartition des participants selon l'apport de la pratique du recrutement externe pour la performance de la ressource humaine pluriethnique.....	211
Tableau 84: Répartition des participants selon le processus de sensibilisation.	212
Tableau 85: Répartition des participants selon les motivations.	212
Tableau 86: Répartition des participants selon la mise à disposition des NTIC.	213
Tableau 87: contingence entre l'organisation du travail de la multiculturalité et les performances organisationnelles.	216
Tableau 88: calcul X2 pour HSR1	217
Tableau 89: contingence pour les réponses des participants.....	219
Tableau 90: Calcul du X2 pour HSR2	220
Tableau 91: Contingence entre l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles.	222
Tableau 92: Calcul du X2 pour HSR3.	223
Tableau 93: Contingence entre l'utilisation des pratiques et outils de management et les performances organisationnelles.	225
Tableau 94: Calcul du X2 pour HSR4.	226
Tableau 95: tableau récapitulatif de tous les cas cumulés.....	255
Tableau 96: Vérification des résultats de recherche.....	260

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Typologie des modèles de GSRH.....	63
Figure 2: Structure du sous-système éducatif Camerounais Francophone	83
Figure 3: Organisation du sous-système anglophone.....	86
Figure 4: Le design explicatif de la recherche	165

RÉSUMÉ

Cette recherche vise à analyser l'influence de la gestion administrative sur la performance organisationnelle dans les établissements secondaires et plus précisément, le management efficace de la multiculturalité au sein des établissements de l'arrondissement d'Eséka à un moment où les différentes entités socioculturelles du pays qui composent ces établissements manifestent des individualités et particularités qui deviennent déjà source de dysfonctionnement au sein de ces organisations entraînant des frustrations, des mécontentements, des soulèvements voire des rendements faibles. Pour mener à bien cette recherche, on a mobilisé plusieurs orientations théoriques parmi lesquelles les théories relatives au management des organisations, notamment : le leadership participatif (Argyris en 1957 ; Fonkeng et Tamajong, 2010), et la théorie X et Y de Mc Gregor et Douglas et la théorie culturaliste, relative à la gestion de la diversité culturelles dans les organisations, particulièrement l'approche managériale (T., Deal & A., Kennedy, 1982) ; (R,T, Pascale &A,G, Athos, 1984); (T., Peters &R., Waterman, 1982). ; (Archier & Sérieyx, 1984). ; (E.,H., Schein, 1985) etc.) et l'approche socio-anthropologique (L., Smircich, 1987) ; (L, Pondy, 1983) ; (G, Morgan, 1986). ; (M., Alvesson, 1993)., etc.) Dès lors, notre hypothèse générale se formule comme suit : Il existe un lien entre la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements de l'enseignement secondaire de l'arrondissement d'Eséka. Pour vérifier cette hypothèse, on a choisi une démarche mixte : quali-quantitative. L'enquête quantitative a été conduite à l'aide d'un questionnaire soumis à échantillon aléatoire stratifié constitué de 130 répondants dont le personnel administratif, le personnel enseignant, les membres de l'APEE et le personnel d'appui de nos établissements de recherche. L'analyse descriptive des données montre que le niveau d'implémentation des mécanismes appropriés de gestion de la multiculturalité dans les établissements du secondaire de l'arrondissement d'Eséka reste faible. L'analyse corrélationnelle à l'aide du Khi Carré de Pearson a relevé que la gestion efficace de la multiculturalité a une influence significative sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires dudit arrondissement. Pour ratifier ces résultats, on a mené une étude qualitative aux moyens d'interviews semi-directifs et on a obtenu les appréciations de 07 participants : deux(02) autorités locales, trois (03) chefs d'établissement, un(01) enseignant (Censeur) et un (01) membre de la délégation départementale. L'analyse des extraits du contenu de leur discours montre que pour la plupart de ces participants, les faibles performances organisationnelles dans les établissements scolaires de l'arrondissement d'Eséka serait attribuable à l'absence de certains mécanismes managériaux comme : la sensibilisation et éducation, politique de recrutement inclusive, formation continue, etc., qui sont efficaces quand il s'agit de manager la ressource humaine pluriculturelle qui compose ces établissements. Si ces résultats consacrent une avancée réelle au niveau de la recherche, puisque nos les objectifs fixés ont été atteints, et doivent ouvrir les portes aux recherches pour le futur dans le champ des Sciences de l'Éducation en général et dans celui de l'Administration des Etablissements Scolaires en particulier.

MOTS CLES : gestion, multiculturalité, multiculturalisme, performance organisationnelle et éducation.

ABSTRACT

This research aims to analyse the influence of administrative management on organizational performance in secondary and more precariously establishment, the effective management multiculturalism within establishments of Eséka arrondissement at a time when differentes sociocultural entities in the country that make up these institutions manifested of individualities and peculiarities which already become source of dysfunction within these organizations resulting in frustrations, miscontainment, uprisings or even weak returns. To carry out this research, several theoretical orientations have been mobilized among which theories relating to the management of organizations, including : participatory leadership (Argyris in 1957 ; Fonkeng and Tamajong. 2010), and the theory X and Y from Mc Gregor and Douglas and the culturalist theory, relating to the management of cultural diversity in organizations, particularly the managerial approach (T, Deal & A, Kennedy. (1982) ; R,T, Pascale &A,G, Athos. (1984); T, Peters &R, Waterman. (1982). ; Archier & Sérieyx. (1984). ; E,H, Schein. (1985) etc.) and the socio-anthropological approach (L, Smircich. (1987) ; L, Pondy. (1983) ; G, Morgan. (1986). ; M, Alvesson. (1993)., etc.). From then on, our general assumption formulates as follows : there is a link between multiculturalism management and organizational performance in educational institutions from arrondissement of Eséka. To check this hypothesis, a joint approach was chosen : quali-quantitative. The quantitative survey was conducted using a questionnaire submitted to stratified random sample consisting of 130 respondents whose administrative staff, teaching staff, APEE members of our research institutions. The descriptive data analysis shows that the level of implementation of the appropriate multiculturalism management mechanisms in establishments remains low. The correlational analysis using Pearson's square Chi found that effective multiculturalism management has a significant influence on organizational performance in educational institutions from arrondissement of Eséka. To ratify these results, a qualitative study was conducted with semi-directive means of interviews and the appreciations of 07 participants : two (02) local authorities, three (03) heads of establishments, a censor, and a member of the departmental delegation. The analysis of extracts from the content of their discourses shows that for most of these participants. The low organizational performance in educational institutions from arrondissement of Eséka, would be attributable to the absence of some managerial mechanisms like : permanent awareness, inclusive recruitment policy, the continuous training, etc., which are effective when it comes to manager the pluri-cultural human resource that makes up our establishment. If these results dedicate an actual advance to the level of research, since our set objectives have been achieved, and must open doors to futur research in the educational science field in general and in that of the administration of educational establishments in particular.

Keys words : gestion, multiculturalism, multiculturalism, organization performance and education.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

De nos jours, un nouveau challenge s'impose à la communauté internationale en ce qui concerne l'internationalisation et le rapprochement des acteurs aux cultures différentes dans les administrations publiques (Karjalainen, 2007). Compte tenu du fait qu'il ne se passe pas une journée sans que les médias relèvent de nombreuses critiques en direction des administrations publiques, leur reprochant notamment leur manque d'efficacité et leur coût exorbitant. Et nos établissements d'enseignement ne sont pas en reste. Depuis une dizaine d'années, une pensée unique axée sur la rentabilité, les résultats attendus est ce qui caractérise les établissements d'enseignement, au risque d'occulter les valeurs fondamentales de la société. Comment s'étonner qu'aujourd'hui alors ces établissements d'enseignement cherchent à se donner une nouvelle crédibilité en adoptant de nouvelles règles de gestion ou encore cherchent à examiner quelles pratiques managériales adaptées lors du management des différents acteurs qui les composent, regroupées sous le vocable de «bonne gouvernance». L'aspect central de l'agenda international du développement est désormais constitué de la bonne gouvernance. Au-delà de l'éducation, elle est envisagée comme une des caractéristiques de la croissance économique, de l'accélération de la réduction de la pauvreté et de l'accroissement des services éducatifs. Les données pour les indicateurs de gouvernance les plus largement rebattues montrent que ses objectifs vont du renforcement du multipartisme démocratique à la réduction de la corruption, en passant par la consolidation des règles législatives, la responsabilisation accrue des institutions publiques ainsi qu'une participation plus sérieuse des citoyens et la prise en compte de leur voix.

Dans les préoccupations et le discours des politiques, des communicateurs et des chercheurs de différents champs disciplinaires depuis plus d'une décennie, le thème de « gouvernance » puise de plus en plus d'importance. La « nouvelle » gouvernance des établissements d'enseignement suscite un intérêt croissant aussi bien sur la scène internationale que locale. Cette problématique est d'une importance capitale : elle pose la question de savoir quel type de gestion est le plus porteur. Au cours des dernières années, de nombreux auteurs se sont penchés sur les modalités les plus pertinentes relatives au domaine en question. Le passage d'une gestion classique (autocratique) à un modèle moderne de gestion (qui se veut plus participatif) ne saurait se faire sans un profond changement de mentalité.

Malgré ces conclusions, plusieurs études démontrent aussi que la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance demeure encore une « boîte noire » (Dyer et Schafer, 1999 ; Rogers et Wright, 1998). Plusieurs théories, modèles, fondements et écoles de

pensées ont vu le jour au cours des dernières années pour parvenir à déterminer la meilleure façon de gérer cette ressource.

Les entreprises tout comme les administrations publiques doivent faire leur place dans cette concurrence plus globale, si et seulement si elles veulent tirer profit du plus grand nombre de consommateurs potentiels que leur offre la mondialisation. Plusieurs secteurs en administratifs et en entreprises, se questionnent sur les façons de demeurer concurrentielles afin de conserver et d'accroître leurs performances au marché. Pour plusieurs d'entre-elles leur survie passe par l'innovation en exploitant une niche précise à plus haute valeur ajoutée, en offrant de nouveaux produits ou en utilisant de nouvelles façons de faire. Elles sont donc parallèlement en quête d'innovation constante et d'une plus grande productivité. Elles doivent ainsi être plus productives financièrement, économiquement et socialement. En plus, elles ont comme mandat : celle d'offrir plus de qualité, plus rapidement et pour moins cher, tout en demeurant un bon citoyen corporatif. De ce fait, il demeure indéniable que pour atteindre ces objectifs, l'entreprise doit revoir ses pratiques de gestion des ressources humaines comme : L' Obligation de Réemploi et de Reclassement (ORR) qui constituent un levier important pour se démarquer de la concurrence. Par ailleurs, l'analyse de celles-ci s'avère fort complexe puisqu'elles traitent le comportement des individus en contexte organisationnel. Ces mêmes individus sont soumis à des influences provenant autant de l'environnement organisationnel que de son environnement culturel et social.

De nombreux travaux traitant de l'impact des réalités culturelles sur les pratiques de gestion continue de s'affirmer et la question de multiculturalité n'est point en reste (Hofstede et al., 2010). La notion d'ethnicité est mise en exergue, présentée comme une composante essentielle de l'hétérogénéité et la dynamique culturelle, qui sous-tend par ailleurs le comportement au travail de l'individu et de la nature des relations professionnelles. Ce sentiment de partage soit d'une ascendance commune, soit de la langue, des coutumes, de ressemblances physiques ou de l'histoire vécue, sont considérés comme primordiales pour promouvoir dans les organisations en Afrique (Kamdem et Fouda, 2007).

Toutefois, cette dimension de la culture demeure encore ignorée du paradigme positiviste de la recherche en gestion. Rares sont par exemple, des études qui ont exploré explicitement les pratiques GRH des organisations en contexte multiethnique comme celui de l'Afrique. En effet, les modèles d'analyse retrouvés dans la littérature en management interculturel, parmi lesquels la mesure d'Hofstede (1991) (individualisme/collectivisme

distance hiérarchique, aversion au risque et masculinité/féminité) de valeurs ou de représentation graphique grid/group de Douglas et Wildawsky (1983) (hiérarchique, individualiste, fataliste et égalitaire) voire la catégorisation en trois logiques d'Irbanne (1989) (honneur, contrat, consensus), proposent des approches insuffisantes et partielles de mesure de la culture au regard des besoins réels des managers notamment le décryptable des cultures en lien avec leur environnement. Cette réflexion est aujourd'hui d'autant plus nécessaire que depuis la colonisation, le multiculturalisme a de nombreux effets pervers sur la vie des sociétés africaines et sur le fonctionnement des entreprises locales, des institutions administratives, des écoles etc.

L'éducation, il faut bien le préciser est une préoccupation majeure dans tout pays qui aspire au développement. Son importance est marquée de part des budgets consacrés dans ce secteur dans le monde. Ces dernières années, une attention particulière est accordée sur la nécessité d'améliorer la gestion des établissements scolaires et de renforcer les capacités des chefs d'établissements et des différents acteurs qui composent la structure en question. Pourtant dans le monde, des demandes sont adressés à l'endroit des établissements scolaires et à ceux qui les dirigent de faire mieux en répondant avec efficacité aux multiples responsabilités qui leur sont confié. Mais il faut le noter, la plupart : « Sont confrontés à un modèle complexe et des pressions sans fin. » (OCDE, 2001, p.13).

En effet, depuis les deux grandes conférences mondiales sur l'éducation, celle de Jointien (1990) et de Dakar (2000), en passant par toutes les assises tenues au niveau continental, régional et national, les systèmes éducatifs sont en pleine mutation. Un peu partout dans le monde de faire un élan nouveau dans la gestion des établissements scolaires pour une meilleure prestation du service public de l'éducation (OCDE, 2001 ; UNESCO, 2008). Dans cette perspective, le cadre d'action du forum mondiale de Dakar (2000) soulignait la nécessité pour les pays du monde entier de : « Mettre en place des systèmes de gestion et de gouvernance éducatives réactifs, participatifs et responsables. » Au même moment, l'accent est mis sur le rôle et l'efficacité des chefs d'établissements scolaires comme les clés de changement d'un système éducatif ambitieux et durable OCDE (2001). Suite à ces différentes conférences, et assises : « Se pose à chaque système éducatif la question de sa gouvernance des régulations et de l'utilisation d'outils plus ou moins nouveau du management public. » (Bâcher, 2007). Le modèle traditionnel d'organisation et de pilotage des établissements scolaires qui reposaient sur une structure hiérarchique rigide, ou l'impulsion et la d'auto norme des structures de bases sont réduites, ou le respect de la commande, de la norme et le contrôle de conformité servent de

références, est de plus en plus remis en cause. Aux systèmes éducatifs centralisés, se substituent de nouveaux paradigmes de gestion plus décentralisés, qui accordent plus de manœuvre aux différents échelons du système éducatif. Parlant de décentralisation, (Dorine, Flora, NDOUMBA, NDOUMBA et al., 2022 p.104) pensent que : « La décentralisation est l'un des processus les plus importants à l'heure actuelle car nécessite un aménagement dans tous les secteurs. »

Dans les pays membres de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), la plupart des gouvernements se sont engagés dans un mouvement des restructurations de leur système éducatif au nom d'une recherche toujours plus grande de l'efficacité et de la qualité de l'éducation. Au-devant de leurs politiques d'éducation, ils mettent la bonne gouvernance (Bäckman et Traford, 2005 ; Durr, 2004 ; OCDE, 2008). La réforme de la gestion de l'éducation, nécessaire pour passer d'un mot de gestion hautement centralisé, standardisé et directif à des procédures de décision, d'exécuter et de suivi plus décentraliser et participatives aux échelons inférieures pour les différents pays. Au cœur de ces politiques de décentralisation se trouve la volonté d'améliorer la qualité du processus éducatif dans son ensemble. Il s'agit surtout d'accroître la performance des méthodes de gestion et de direction, mais aussi surtout la décentralisation devient l'aboutissement d'un processus de décentralisation de tout le système éducatif, le niveau central vers un niveau local. Sa justification est de l'ordre de l'efficacité, les décisions sont optimales lorsqu'elles sont prises dans les lieux ou les situations se vivent, ou les questions se posent, ou bien tout au moins, le plus proche possible d'eux. A en croire (Dorine, Flora, NDOUMBA, NDOUMBA et al., 2022 p.105) « l'émergence des réformes décentralisatrices, est indispensable dans un contexte où dans le cadre des objectifs des ODD, il est recommandé d'assurer une éducation équitable et de qualité pour tous. »

En adoptant pour la décentralisation et le multiculturalisme en matière de gouvernance éducative et en procédant à l'échelle des centres de décisions des différents pays s'interrogent aussi sur les mesures appropriés pour en assurer le succès. Autrement dit, Cette réalité cherche à examiner quelles pratiques managériales adaptées lors de la délégation et du management des acteurs multiculturels. C'est aussi que dans les établissements scolaires sont mis sur pied des organes de gouvernance capables d'apporter des informations précises et pertinentes, éclairant la prise de décision au niveau local (Ananwich et al., 2008). Ces nouvelles structures de gouvernance privilégient l'autonomie des établissements scolaires, le droit de regard des parents d'élèves et la population, le partage de prise de décisions, réduire les différences

culturelles, tirer parti de la multiculturalité du pays ou de l'institution concernée. Cette posture est partagée par la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples de 1986. Cette charte reconnaît le droit à l'éducation et promeut la culture comme base de l'identité et du développement des peuples. Elle occupe donc une place prépondérante dans le mode de fonctionnement actuel des établissements scolaires.

La fin de la domination française et anglaise, le Cameroun a accordé une priorité à l'éducation en améliorant la qualité de l'offre d'éducation. Ceci s'est fait ressentir à travers des réformes et des innovations qu'a connu le Cameroun. Les réformes et les innovations faites par le Cameroun se traduisent par la construction des écoles, des salles de classes, l'encouragement des jeunes à intégrer l'école, l'adaptation des programmes scolaires aux réalités locales.

D'autres événements sociopolitiques ont été déterminants dans l'évolution du système éducatif camerounais. Il s'agit entre autre de la tenue des Etats Généraux de l'Education (EGE) en mai 1995 et de la publication du Document de Stratégie Sectorielle pour la Croissance de l'Education (DSSCE) en 2010. Ces grandes rencontres ont permis de poser un diagnostic, de réaliser une analyse du système éducatif et de proposer des voies et moyens de son développement. Notons qu'à la suite des Etats Généraux de l'éducation, une loi d'orientation de l'éducation avait été promulguée. C'est la loi No 98/004 du 14 avril 1998 portant orientation de l'éducation au Cameroun, A ce propos, des efforts ont été consentis sur le plan financier. Le budget de l'éducation n'a cessé de progresser ces dernières années. Mais malgré tous les efforts consentis par l'Etat, il n'a pas pu maintenir le pic de la qualité de l'éducation qu'il s'était fixé.

Ceci à cause de multiples crises, à l'instar de la fameuse crise économique qu'a connu le Cameroun dans les années 80, mais aussi de nos jours, avec la crise dite anglophone et celle postélectorale ; à cause de la demande qui va grandissante dans les différentes localités...etc.

Tous ces phénomènes, mentionnés ci-dessus et biens d'autres, affectent tous les secteurs, le secteur éducatif y compris.

Intitulée : « Gestion de la multiculturalité et performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka », la présente thèse de doctorat s'inscrit en tant que contribution à la compréhension de cette thématique en mettant l'accent sur les pratiques de management ou encore les mécanismes de gestion dans nos établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka, qui constituent la priorité des priorités, car sans elle, la ressource humaine pluriculturelle qui les compose ne pourrait être performante et le système d'organisation qui caractérise ces structures éducatives

ne sera qu'une cymbale retentissante, compte tenu du fait que le communautarisme prend déjà le dessus sur l'administration. La recherche avance l'idée selon laquelle la bonne gouvernance sociale est facteur des performances organisationnelles ; et les différentes responsabilités des parties prenantes doivent être bien définies et clarifiées, que les acteurs aux cultures différentes fassent preuve de collaboration et disposent de compétences et les moyens nécessaires pour assumer leurs responsabilités, en favorisant un climat de paix et une cohésion sociale durable.

C'est dans cette optique que les ministres et autres chefs de délégation, ainsi que représentants d'organisations multilatérales, de la société civile, de la profession enseignante, de jeunes et du secteur privé, réunis à Bruxelles du 3 au 5 décembre 2018, dans le cadre de la réunion mondiale sur l'éducation ont projetés de transformer notre monde par : le Programme de développement durable à l'horizon 2030, la Déclaration d'Incheon de 2015, le Cadre d'action Éducation 2030 et puisant dans l'examen des progrès accomplis depuis l'adoption de l'Agenda 2030, les consultations régionales sur l'Objectif de développement durable 4 (ODD 4) conduites en 2018, ainsi que sur les délibérations de la présente Réunion mondiale sur l'éducation, appelons à une action collective renforcée afin de réaliser l'ODD 4, « Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité inclusive et équitable et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ». Partant de ce postulat, ils en sont arrivés à des messages clés adressés au Forum politique de haut niveau et à l'Assemblée générale des Nations Unies. Nous avons recensé ceux qui cadrent avec notre vision sur la bonne gouvernance sociale en milieu éducatif pour un développement durable :

- ✓ Nous réaffirmons le droit à une éducation de qualité inclusive et le rôle fondamental de l'éducation, de la formation, de l'apprentissage tout au long de la vie, de l'enseignement supérieur et de la recherche en tant que facteurs essentiels du développement durable, y compris en ce qui concerne l'adaptation au changement climatique et son atténuation, et nous appelons à une action collective renforcée sur l'ODD4 au sein de l'Agenda 2030.
- ✓ Nous prenons l'engagement d'établir et de renforcer des législations, des mesures politiques et des approches stratégiques dans le but de rendre les systèmes d'éducation et de formation plus équitables et inclusifs « afin de ne laisser personne de côté », y compris dans les situations de crises prolongées et d'urgences humanitaires.
- ✓ Nous prenons l'engagement de renforcer l'éducation à la citoyenneté mondiale et l'éducation en vue du développement durable afin de promouvoir les valeurs du respect de la vie, de la dignité et de la diversité culturelle, de contribuer à la cohésion

sociale, à la démocratie, à la paix et à la justice sociale et d'améliorer de la reddition de comptes pour une éducation vue comme un bien public.

- ✓ Nous nous engageons en faveur de systèmes d'éducation et de formation ouverts, flexibles et réactifs qui soutiennent le développement d'un plus large éventail de connaissances, de compétences et d'aptitudes, depuis la petite enfance jusqu'à l'âge adulte, afin de contribuer à des sociétés durables, pacifiques, inclusives et justes, et en faveur du travail décent sur des marchés du travail qui se transforment rapidement.
- ✓ Nous appelons à la mise en place d'un développement professionnel initial et continu, pertinent, financé par la dépense publique, et à des processus de recrutement appropriés, des conditions de travail décentes, une autonomie professionnelle et des évolutions de carrière pour les enseignants, les éducateurs, les formateurs et les directeurs d'école.
- ✓ Nous appelons à la mobilisation de ressources nationales renforcées et à une coopération, solidarité et aide internationales accrues pour améliorer la qualité de l'éducation, l'équité et l'inclusion, tout en affectant les ressources en priorité aux personnes qui en ont le plus besoin, notamment dans les contextes de crises prolongées.

L'objet qui justifie cette recherche se situe au niveau du lien entre de nouvelles pratiques de gestion ou encore des mécanismes de gouvernance et les performances organisationnelles dans les structures éducatives en contexte culturel camerounais. Pour ce faire, nous avons procédé par l'analyse d'un cas, celui des établissements de l'enseignement secondaire de l'arrondissement d'Eséka, dans le but d'en tirer des enseignements pour les établissements secondaires au Cameroun et d'ailleurs.

La thèse veut répondre à la question de savoir : Existe-il un lien entre la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka ?

A partir de cette question de recherche, l'analyse factorielle a permis de déceler les facteurs pertinents et les facteurs moins pertinents. Les facteurs pertinents nous ont permis de formuler quatre questions spécifiques qui ont trait au thème principal. On a entre autre :

- ✓ **QSR1:** L'organisation du travail dans la multiculturalité contribue-t-elle aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka?

- ✓ **QSR2:** Quels rôles doivent jouer le chef d'établissement et son staff dans ce processus de performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka?
- ✓ **QSR3:** L'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité a-t-elle une incidence significative sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka?
- ✓ **QSR4:** L'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité conduit-elle aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka?

De cette question de recherche principale, l'hypothèse de recherche principale a été formulée comme suit : La gestion de la multiculturalité a un lien avec les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

La présente thèse a pour objectif général : d'examiner et de démontrer le lien qui existe entre la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Et pour assurer la congruence dans ce travail de recherche, chaque objectif secondaire de la recherche correspond à une question spécifique de recherche. Les termes ci-dessous ont été formulés :

- **OSR1:** Le premier objectif spécifique de recherche est d'analyser et de démontrer l'étroite relation qui existe entre l'organisation du travail dans la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.
- **OSR2:** Le second objectif spécifique de recherche est d'apprécier et de justifier les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff dans ce processus de performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.
- **OSR3:** Le troisième objectif spécifique de recherche est d'évaluer et de montrer le lien entre l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

- **OSR4:** Le quatrième objectif spécifique de recherche est d' examiner et de présenter la relation qui existe entre l'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Dans le cadre de notre travail, ladite recherche a dégagée cinq intérêts. Scientifique et académique, socioprofessionnel, pédagogique, organisationnel et stratégique.

Ainsi, sur le plan du management de l'éducation, la recherche apporte un regard nouveau sur l'influence de gestion de la multiculturalité dans les établissements secondaires. Car à travers ce travail de recherche, les enquêtes réalisées nous ont permis de comprendre la place de choix qu'occupent les mécanismes de gestion, plus précisément celle interne de l'école c'est-à-dire : l'organisation du travail ou la politique de « smart working » ; les rôles du chef d'établissement et son staff ; l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité et les pratiques et les outils de management de la multiculturalité.

L'intérêt scientifique de notre recherche vient du fait qu'elle constituera notre modeste contribution à l'évolution des connaissances en enrichissant le champ de la littérature en management de l'éducation en général et en gestion des établissements scolaires en particulier. Il nous permettra ainsi d'améliorer notre technique de rédaction des documents scientifiques, de mettre en application les apprentissages acquis dans le champ de management de l'éducation.

Quant à l'intérêt socioprofessionnel, cette recherche permettra à l'ensemble du personnel administratif et aussi au personnel enseignant dans nos établissements de l'enseignement secondaire, d'avoir une vision nouvelle du cadre professionnel très souvent composé d'entité socio-multiculturelle et surtout de dépasser cet état de choses en vue de détendre le climat dans le cadre professionnel dans nos différentes structures d'enseignement /apprentissage.

En ce qui concerne l'intérêt pédagogique, l'enjeu est d'optimiser la réussite scolaire et la motivation des élèves issus de milieux divers.

L'intérêt organisationnel concerne l'efficacité de la gestion éducative, la capacité à mettre en place des politiques inclusives, et à mobiliser les ressources humaines en conséquence.

Enfin, l'intérêt stratégique qui stipule qu'une gestion positive de la multiculturalité peut contribuer à renforcer la performance globale des établissements et leur réputation, tout en participant à la construction d'une société démocratique et tolérante.

À ce titre, la thèse présentée à l'issue de la recherche sur le sujet comporte principalement cinq (05) chapitres :

- Le premier chapitre intitulé : problématique générale de recherché. Il aborde : le contexte de recherche, le problème de recherche, le champ et la problématique spécifique de la recherche, les questions de recherche, l'hypothèse de recherche, les objectifs de recherche, le but et l'intérêt de la recherche et les limites.
- Quant au second chapitre, il se qualifie : revue critique de la littérature. Il consistera à analyser les concepts clés du sujet, faire la revue critique de la littérature et de dégager les théories de référence au sujet.
- Le troisième chapitre se désigne : méthodologique de la recherche. Il compte également deux parties : la première partie présente la méthodologie utilisée dans le présent travail. De ce fait, il fait ressortir les éléments tels que : le rappel des questions de recherche, formulation de l'hypothèse générale de recherche et l'opérationnalisation des variables. Tandis que la deuxième partie intitulée cadre opératoire comporte les éléments suivants : l'instrument de la mesure des collectes de données, l'administration du questionnaire, la validité de l'instrument de recherche, la population, la taille de l'échantillon et la technique d'échantillonnage de recherche, le type d'étude et l'édition du guide APA.
- Le quatrième chapitre est consacré à la présentation et analyse des résultats. Il consistera à présenter les données recueillies sur le terrain et à les analyser suivant la grille d'analyse de contenu, l'analyse descriptive et l'analyse corrélationnelle.
- Le cinquième et dernier chapitre de ce travail de recherche se nomme : interprétation, discussions des résultats et recommandations. Il consistera à apprécier les résultats obtenus à la lumière des théories susmentionnées et valider ou non les différentes hypothèses. Ce chapitre se conclura par l'énonciation et la comparaison des données qui émaneront de notre travail d'analyse et qui permettront de structurer une synthèse critique des limites de notre recherche ainsi que à élaborer des perspectives, des recommandations pour de futures pistes de recherche.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE

Une thèse a pour but : de poser des questions et s'efforcer d'y répondre (Boeije, 2010), souvent en se référant à une problématique, en tant qu'entreprise majeure d'une étude.

Or le mot « problématique » est l'une des expressions les plus nouvellement répandu en langue française. Paradoxalement, c'est semble-t-il également le mot le moins compris. Cela est d'autant plus frappant que ce mot, bien qu'utilisé dans nombre de mémoires de masters et de thèses de doctorat, ne semble pas jouir d'une acception unanime même si la vaste majorité des chercheurs s'accorderont que la problématique (ou la problématisation) constitue une procédure critique dans l'élaboration d'un mémoire de recherche ou d'une thèse de doctorat (Brause et al., 2000)

Ainsi une confusion semble ternir cette notion qui l'apparente à un problème, à une question de recherche, à une question tout court. Cette confusion trouve parfois ses origines dans les écrits mêmes des spécialistes qu'ils soient anglophones ou francophones :

«The problem statement has to follow logically the purpose statement. It may be expressed as a question or a statement, preference depending on the individual researcher, the faculty member guiding the research, and the nature of the topic» (Mauch et Park, 2003, p. 10).

Une problématique est ce qui distingue une simple question d'un problème. Une question appelle une réponse relativement simple, qui se limite parfois à « oui » ou « non » et qui peut être immédiate. Pour un problème, une réponse immédiate n'est pas possible. Ce sont malheureusement de tels textes, abondants et aisément accessibles, qui confortent les jeunes chercheurs dans leur croyance que problématiques et questions de recherche, au demeurant tous deux polysémiques, sont sémantiquement pragmatiquement identiques. Plusieurs auteures et auteurs ont proposé une conception de la problématique de recherche. La plupart conçoivent la problématique comme un processus ordonné de raisonnement qui prend ses énergies vitales et de la recension des écrits surtout.

Beverly, R., Dixon et al (1987) identifient cinq étapes à suivre afin de délimiter l'objectif de la recherche. Entre autre :

1. A question that is unclear or too broad cannot be answered
2. Research is conducted according to a plan or design.
3. Whithout clear définitions confusions results.
4. If you know how you are going to analyse your data, you are clearer about what data you really need.

5. A decision about a sample is made before data are collected.

Bien que ces conseils soient judicieux, ils ne font pas l'unanimité en ce qui concerne les étapes définissant une problématique de recherche.

Dans un livre intitulé *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, une équipe d'auteurs et d'auteurs dirigée par Benoit Gauthier (1986) parle ainsi de la problématique de recherche :

Par l'expression problématique de recherche, on réfère généralement à l'ensemble des éléments formant problème, à la structure d'information dont la mise en relation engendre chez un chercheur écart se traduisant par son effet de surprise ou de questionnement assez stimulant pour le motiver à faire une recherche. On peut donc retrouver dans la problématique de recherche ce qui a poussé le chercheur à poser la question générale, en plus de la prise de considération des faits, des observations, des connaissances théoriques, des résultats d'autres recherches et des questions se rapportant à la question générale. (1986, chapitre 1).

Ces auteurs et auteurs insistent sur la raison générale de la plupart des recherches. Une recherche est lancée à la suite d'un écart constaté entre des structures d'informations et de connaissances.

Nombreux sont les écrits et les sites Web se posant et parfois répondant à cette question voir, entre autres, Nonnon (2002) et Nikitin (2006). La problématique dans une thèse renseigne sur le thème de l'étude en indiquant pourquoi il est important de l'étudier. Selon Beaud (1994), la problématique est : « l'ensemble construit autour d'une question principale, des hypothèses de recherche et des lignes d'analyse qui permettent de traiter le sujet choisi ». Ce point de vue est aussi partagé par d'autres auteurs : « l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ ». (Quivy et Campenhoudt, 1985). Commencant par consulter les dictionnaires de la langue française les plus usuels, il nous est aisé de constater la diversité des sens qui peuvent être donnés à ce mot. Par ailleurs, le mot est souvent confondu dans ses deux formes, le nom et l'adjectif. Selon le Petit Larousse illustré, par exemple, la problématique est l'ensemble des questions qu'une science ou une philosophie se pose relativement à un domaine particulier. Selon Wikipédia (2012), la problématique est la question à laquelle l'étudiant va tâcher de répondre.

Pour Charaudeau (2010), une problématique est : «un ensemble cohérent de propositions hypothétiques (ou de postulats) qui, à l'intérieur d'un champ d'étude, déterminent à la fois un objet, un point de vue d'analyse et un questionnement par opposition à d'autres questionnements possibles». (2010, chapitre 1). C'est cette proposition qui nous semble la mieux adaptée à notre sujet de recherche.

Ces auteures et auteurs insistent sur la raison générale de la plupart des recherches. Une recherche est lancée à la suite d'un écart constaté entre des structures d'informations et de connaissances.

En effet, les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka tout comme l'administration publique camerounaise en général reçoivent en leurs structures de ressources humaines issues des différentes entités socioculturelles du pays. Ces individualités et particularités deviennent très souvent la source de dysfonctionnements au sein de ces organisations entraînant des frustrations voire des rendements faibles. D'où la problématique suivante : Existe-il un lien entre la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka ?

Suivant donc cette logique, ce chapitre permet de décrire le contexte de la recherche, de formuler le problème étudié, d'élaborer la problématique spécifique, les questions de recherche, les hypothèses, les objectifs, le but, les intérêts et les limites de la recherche.

1.1. Contexte

Le contexte représente l'ensemble des circonstances dans lesquelles se situe un événement, un mot, ou encore une phrase. Dans le cadre notre travail de recherche, le contexte se situe au niveau de l'influence qu'a les pratiques de management sur la multiculturalité dans nos structures éducatives. Il comporte deux parties : les constats et l'identification de l'objet et la justification de la recherche.

1.1.1. Constats

Il s'agit du cadre de l'observation. Ce cadre est géographique, historique, sémantique et thématique. Il s'agit d'apporter des faits sur un phénomène qu'on étudie, à partir des faits observés ou des théories précédemment développées par des auteurs à ce sujet.

Le phénomène de multiculturalité est un thème d'actualité pour tous les gouvernements dans le monde entier. La mondialisation avance à pas de géant, et les gouvernements sont confrontés à des changements de normes, de codes, de coutumes, de paradigme, etc. De nos jours, un nouveau challenge s'impose à la communauté internationale en ce qui concerne l'internationalisation et le rapprochement des acteurs aux cultures différentes dans les administrations publiques et privées, aux différentes entreprises et à la direction des ressources humaines, à savoir quelles sont les stratégies et les solutions de management adaptées pour un environnement multiculturel (Karjalainen, 2007). En effet, comme nous l'avons mentionné plus haut, il ne se passe pas une journée sans que les médias relèvent de nombreuses critiques en direction des administrations publiques, leur reprochant notamment leur manque d'efficacité et leur coût exorbitant. Et nos établissements d'enseignement ne sont pas en reste. Depuis une dizaine d'années, les établissements d'enseignement se voient aux prises avec une pensée unique axée sur la rentabilité, les résultats attendus, au risque d'occulter les valeurs fondamentales de la société. Comment s'étonner qu'aujourd'hui alors ces établissements d'enseignement cherchent à se donner une nouvelle crédibilité en adoptant de nouvelles règles de gestion ou encore cherchent à examiner quelles pratiques managériales adapter lors du management des différents acteurs qui les composent, regroupées sous le vocable de « bonne gouvernance ». (Kaufmann et al., 2007).

Ces grands changements apportent de nouveaux défis et de nouvelles opportunités à propos desquels les entreprises, les organisations doivent être soutenues. En effet, ces dernières ont subi des transformations si bien qu'elle tend à se débarrasser du model de gestion, d'organisation, de fonctionnement, de pratiques, d'administration et même des valeurs qu'on

lui reconnaissait d'antan. Le fait marquant aujourd'hui c'est le déploiement d'équipes multiculturelles qui demandent une étroite collaboration entre des individus de croyances, de valeurs et de comportements très différents. (Kamdem, 2002).

Ce rapprochement d'acteurs aux différentes cultures n'est pas sans conséquence. Puisque ces particularités vont profondément impacter la structure et le fonctionnement organisationnel. Chaque personne étant porteuse d'une culture particulière, agirait selon cette dernière. Au sein des entreprises, ces différences culturelles pourraient se manifester dans des domaines tels que la communication, l'attitude à l'égard des conflits, les approches à l'accomplissement des tâches et les styles de prise de décision.

Par le biais de la mondialisation, le phénomène de décentralisation va s'internationaliser au point de devenir une donne, pour ne pas dire un « model ». Elle va s'introduire dans toutes les sphères de l'économie et même dans le secteur « sacrée » de l'éducation. Cette action de libéralisation du secteur de l'éducation fera entrer de nouveaux paradigmes dans l'offre des services éducatifs. Laquelle conduira, dans le même sillage, à la décentralisation de l'éducation.

C'est ainsi qu'au nom de la liberté, l'éducation, jadis domaine réservé de l'État, s'est vue progressivement être d'abord au profit des autorités locales, des compagnies et d'entreprises au point où aujourd'hui, elle se caractérise par une tendance de privatisation de plus en plus forte. Ce nouvel ordre mondial né aux Etats-Unis s'est très vite développé et s'est étendu dans toutes les secteurs du monde et celui de l'éducation n'en a malheureusement pas échappé. Tout le monde peut ainsi, en raison de l'institution mondiale de la libéralisation, avoir certaines responsabilités, être propriétaire d'une organisation en général et d'une institution ou d'un établissement de formation en particulier. Conséquence, l'éducation n'est plus seulement dispensée par l'État mais aussi et surtout elle est déléguée à des personnes ou des organismes qui ne relèvent pas nécessairement du service public. À cet effet, le principe de libéralisation qui gouverne la pensée libérale facilite la dispensation de l'éducation par l'accès de nouveaux prestataires éducatifs sur le « *marché éducatif* ». Par conséquent, l'État n'est plus comme autrefois le seul organisateur et gérant de la chose éducative. Sa fonction de régulation demeure certes, mais l'expansion du libéralisme semble fortement l'affaiblir. La régulation est, dans ce contexte, l'œuvre du marché lui-même.

Les écoles aussi connaissent une forte présence en termes de diversité culturelle, il nous a ainsi semblé pertinent d'examiner comment différents acteurs du milieu scolaire, au sein de l'équipe-école, se positionnent face à ces réalités et les moyens qu'ils emploient pour s'y ajuster.

Au vu des enjeux que les situations interculturelles présentent, il sera aussi utile d'explorer ce qui est mis en œuvre au niveau organisationnel pour appuyer les acteurs du milieu scolaire. En effet, selon (Mutabazi, 2014), inclure l'aspect interculturel doit faire partie des conditions prises en compte par l'organisation et cela demande une constante réévaluation. Il est donc pertinent d'examiner ce qu'il en est, du point de vue des acteurs du milieu scolaire.

En intégrant les voix et les perspectives des auteurs africains et camerounais et même européens, il est possible de favoriser le dialogue interculturel, de promouvoir la diversité et l'inclusion dans les pratiques de gestion des ressources humaines, et de renforcer les capacités des acteurs locaux à concevoir des stratégies et politiques adaptées à leurs besoins et leurs réalités spécifiques. Cette approche collaborative et participative peut contribuer à une gestion des ressources humaines contextualiser, plus inclusive et plus efficace, en ligne avec les aspirations et les valeurs africaines et camerounaises en matière d'éducation et de développement humain.

Puisque ces réalités susmentionnées, et qui sont perceptibles à l'échelle mondiale n'épargne pas le Cameroun ; pays considéré comme « l'Afrique en miniature », constitué de plus de 240 ethnies réparties sur tout son territoire. Et les établissements des enseignements secondaires tout comme l'administration publique camerounaise en général reçoivent en leur structure de ressources humaines issues des différentes entités socioculturelles du pays. Ces individualités et particularités deviennent déjà source de dysfonctionnement au sein de ces structures entraînant : des frustrations, des conflits, des repli-identitaires voire des rendements faibles, compte tenu de l'influence grandissante du communautarisme sur l'administration dans tous les secteurs dans notre société.

En effet, le milieu éducatif camerounais aujourd'hui et le haut management font face par exemple à des difficultés en matière de gestion des ressources. Certaines irrégularités ont été constatées, notamment : le laxisme au travail, les non prise de service par les enseignants nouvellement affectés, les réaffectations illicites, des grèves incessantes avec « l'opération craie morte » du mouvement OTS (On a Trop Supporté) ce qui occasionne les abandons de salles de classe. En parallèle, le communiqué du MINESEC du 23/10/2023 faisait déjà état des cas d'abandon de poste de plusieurs enseignants en fonction. Après analyse de ce communiqué, un constat se dégage : la plupart des cas d'abandon de poste sont des enseignants ayant migré vers des pays plus développés (Canada) offrant peut-être de meilleures conditions de travail. Ainsi

le problème de mobilisation, de rétention et même d'implication des enseignants se posent donc avec acuité.

En se penchant sur les écrits et les travaux académiques des auteurs camerounais tels que : Jean Emmanuel Pondi, Thérèse Mba Nkeng, Charles Binam Bikoi et Georges Nyamsi, et bien d'autres encore, il est possible de mettre en lumière les différentes perspectives, les analyses critiques et les recommandations spécifiques qu'ils ont formulées concernant la gestion des ressources humaines et des performances internes dans les établissements scolaires au Cameroun.

Par exemple, Jean Emmanuel Pondi, politologue et éducateur camerounais, a abordé la question de la gouvernance scolaire, la décentralisation de l'éducation et de la gestion participative des établissements scolaires dans ses travaux. Thérèse Mba Nkeng, spécialiste en psychologie de l'éducation, a quant à elle exploré des thématiques telles que : la motivation des enseignants, la gestion des talents et le bien-être au travail dans le contexte éducatif camerounais.

En effet, lors de notre descente sur le terrain pour la collecte des données dans certains établissements et certaines institutions de l'arrondissement d'Eséka, on a assisté à des faits qu'on qualifie d'irresponsables, voire même barbares. En effet, un chef d'établissement dont nous allons taire le nom et ses collaborateurs notamment les enseignants vacataires s'affrontaient farouchement en plein air dans l'enceinte de l'établissement. Ces derniers s'acharnaient sur le chef, parce qu'ils n'avaient pas perçus leurs salaires et primes comme les autres et cela allait déjà à deux mois, et ils ont voulu en venir aux mains avec lui. La scène fut si choquante à telle enseigne qu'elle a mobilisée les élèves, qui sortaient de leur salle pour assister au spectacle macabre, sans parler du personnel enseignant et administratif.

En plus, nous avons constaté toujours lors de notre descente sur le terrain pour recueillir les données pour notre recherche, que contrairement à ce que prône le processus de décentralisation qui voudrait que les affaires locales soient gérées par les autorités locales de la localité., il s'avère que les autorités de cette localité, qu'il s'agit du préfet, sous-préfet en passant par le Maire de la ville, les autorités traditionnelles, etc., sont passifs à l'endroit des affaires de la vie scolaire de leur localité à tout point de vue. Pas étonnant l'état dégradant des salles de classes dans certains établissements de cette localité, au point où quand la saison pluvieuse arrive, la dispensation des cours devient difficile. Alors que les frais de l'association des parents d'élève et d'enseignants (APEE), dans la plupart de ces établissements s'élèvent à 25 milles

francs /élève ; d'où l'on se demande à quoi sert tout cet argent ? Toutefois, la Loi n°98/004 du 4 avril 1998 d'orientation de l'éducation au Cameroun, Article 11 précise que : « L'Etat assure l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de l'éducation à laquelle concourent les collectivités territoriales décentralisées, les familles ainsi que les institutions publiques et privées. » S'appuyant sur cette affirmation, il est évident que les autorités de cette localité sont passives. En plus de cela, nous avons remarqué que les allogènes sont de plus en plus nombreux que les originaires de la localité, de même que dans certains de ces établissements d'enseignement, du fait des immigrations internes dues aux différentes crises (Nord-Ouest et Sud-Ouest). Ce qui peut être considéré comme l'un des facteurs contribuant à augmenter des tensions, des rivalités et des clans.

Par ailleurs, dans certains établissements de cette localité, les personnes ou la personne en charges, ou encore, choisis pour opérer des recrutements, des rémunérations et même ceux ou celles en charges de mettre sur pied des emplois de temps, sont pour la plupart les amies ou frères dits du village. Et dans d'autres établissements c'est le chef qui est en charge de tout et occupe presque tous les postes, ce qui n'est pas du tout acceptable si l'on s'en tient à l'organigramme du Ministère en charge et certains organismes internationaux qui prônent la décentralisation au sein de ces structures d'enseignement apprentissage. Encore que l'ensemble de ces établissements publics sont devenus des entreprises familiales, d'où les frères et sœurs de certains leaders occupent des postes de responsabilités avec ou sans niveau. Pas étonnant qu'il y ait souvent des soulèvements et des oppositions ouvertes de certains membres du personnel. Puisque les mécanismes de gestions mis en place ne répondent pas aux préoccupations de l'ensemble du personnel, ils sont taillés à la mesure de ceux qui dirigent.

Lors de notre entretien avec un ancien proviseur du lycée classique d'Eséka, Monsieur Nyobe Nlend, sur la question de gestion du personnel multiculturel, affirmait que : « lorsqu'il était proviseur, certains maux comme le favoritisme, le repli-identitaire et même le tribalisme n'étaient que « de petits conflits » qui se réglaient de façon professionnelle, quand il était aux affaires. Mais ce que nous voyons de nos jours, est que : quand un proviseur est nommé dans un lycée, il décide d'amener les membres de sa famille et ses amies pour la gestion de sa structure d'attache et cela est inconcevable. Et ce qui est très écœurant est le fait que la plupart n'ont pas de niveau, mais occupent néanmoins des postes stratégiques et narguent le plus souvent le reste du personnel. Comment n'allons-nous pas avoir des conflits, des revendications, des mécontentements au sein de ces établissements ? » Et il ajouta : « c'est dangereux pour les enfants que nous encadrons, comment préparer la relève si la méritocratie a foutu le camp et on

s'avance vers une anarchie totale, des stratégies bidon et ces faits sont perceptibles dans toutes les sphères de la société et de l'Etat. »

A cet effet, la présente recherche consiste à démontrer que dans ces structures éducatives de l'arrondissement d'Eséka, de nouvelles pratiques de management constituent la priorité des priorités car sans elles, la ressource humaine pluriethnique qui les compose, ne pourrait être performante et l'organisation serait à revoir dans son ensemble, compte tenu du communautarisme qui prend déjà le dessus sur l'administration. Puisque, le traitement inadéquat de nombreux dysfonctionnements liés au choc des cultures et des méthodes différentes de gestion provoque des phénomènes qui bouleversent le Cameroun et s'expriment quelquefois au travers des oppositions dont la violence dépasse souvent l'entendement humain.

Par ailleurs, sur le plan microsociologique, les structures éducatives locales ne sont pas épargnées. Il s'agit du phénomène de multiculturalité lorsque les minorités préfèrent des postures défensives et entreprennent des luttes indépendantistes ou séparatistes. Cette discorde permanente est visible au sein des administrations publiques notamment les établissements publics bilingues particulièrement les lycées où on assiste à la formation d'un dualisme constitué par le proviseur (s'il est francophone) et le vice-principal ou Censeur qui est plus obéissant par ses collègues que le proviseur lui-même. D'ailleurs, ce penchant resurgit lorsqu'un chef d'établissement francophone "fourre son nez" dans le General Certificate of Education. D'où le sentiment qu'ont les usagers et les collègues de côtoyer deux établissements. Ce phénomène est dû au fait que dans les établissements publics, et ce depuis quelques années, on assiste à la promotion d'enseignants francophones au titre de censeur en section anglophone ; ce qui ne manque pas de susciter quelques frustrations supplémentaires. (J., Tchinda, Kenfo, 2017).

Voilà l'une des raisons qui a favorisée le soutien au boycott des écoles, déclarée en janvier 2017 par les partisans anglophones, parallèlement à une grève générale (l'ambition affichée étant de transformer les villes en « villes mortes »). Le boycott a continué tout au long de 2017, mais en 2018, en particulier en ville, les cours ont repris dans de nombreuses écoles. Fomanka, Emeh et Jumbam soutiennent le boycott, tandis que l'évêque George Nkuo, président de la (Conférence épiscopale de la province de Bamenda) (BAPEC) et de facto chef ou porte-parole de la branche anglophone de l'Eglise, n'est pas de ce point de vu, estimant que l'éducation des enfants doit être respectée comme une loi primordiale de l'Eglise.

De ce fait, l'affirmation selon laquelle, l'ethnicité constitue une richesse culturelle à conserver, un « cercle vertueux potentiel » d'opportunités et d'avantages différenciatifs est remise en question (Kamdem et Fouda, 2012). Alors que, le Cameroun rassemble une diversité ethnique (240 ethnies en moyenne), répartie en cinq grandes zones culturelles de peuplements installés du nord au sud du territoire :

Tout d'abord, La région soudanaise fait partie de l'extrême nord du territoire et rassemble des populations descendantes des Kirdi, constituées de divers sous-groupes ethniques (Gisiga, Kapsiki, Massa, Matakam, Moundang, Toupouri, etc.). L'organisation sociale et politique, sous l'autorité des chefs de clans est formée de castes et de classes d'âges.

Ensuite, La région soudano-Hamite, également dans la partie septentrionale du pays est principalement constituée de Foulbé et des Haoussas, populations musulmanes. L'organisation sociale, fortement hiérarchisée et centralisée demeure sous l'autorité traditionnelle et religieuse des chefs charismatiques (les lamibé).

En plus, La région semi-bantoue qui couvre une partie du flanc sud du plateau de l'Adamaoua et toute la région montagneuse de l'Ouest du Cameroun, est composée des populations Bamenda, Bamiléké, Bamoun, (Grass Field), descendants des Tikar. La structure sociale de type monarchique, fermement hiérarchisée et inégalitaire, nourrit le culte de la notabilité et un esprit de compétition dans la promotion à un statut supérieur.

En outre, La région Bantou située au Centre et au Sud du pays, est constituée des ethnies Douala, Bakoko, Bakweri, Bassa, Batanga, Malimba. Beaucoup plus à l'intérieur, dans la zone forestière équatoriale, on retrouve des Béti (regroupement des ethnies Boulou, Awondo, Eton, etc.), composante des populations Fang. L'organisation sociale demeure traditionnelle, peu hiérarchisée et décentralisée, de type clanique et lignager.

Enfin, la cinquième région culturelle dominante est constituée des Pygmées. Il s'agit d'une minorité autochtone, très fermée avec comme tradition religieuse l'animisme. Cette minorité considérée comme autochtone, vit de la chasse et de la cueillette, se caractérisant aussi par une solidarité et un attachement profond à leur culture.

De cette diversité ethnoculturelle, il en ressort trois aires culturelles principales : la communauté du septentrion composée des peules et Kirdis, caractérisée par un degré élevé de solidarité, une charité poussée et un fort attachement à la tradition ; la communauté Bantou et semi-Bantu avec une faible solidarité du groupe, le mérite du pouvoir, un esprit religieux et un

rejet des idées anciennes ; enfin la minorité anglophone, marquée par une forte solidarité de groupe, une distance réduite de la hiérarchie, le rejet des idées anciennes et une importance accordée à la vie religieuse. (Kamdem et Fouda, 2012).

Toutefois, lorsque cette minorité ethnique est à présent la cause des mouvements irrédentistes voire identitaires. Ils s'appuient sur certaines pratiques vécues ou perçues comme discriminantes et endiguent désormais sur des critères linguistiques avec des assises territoriales. Ce mal défraie la chronique depuis plusieurs mois. En effet, à la suite des marches supposées des enseignants de même expression et des revendications des avocats anglophones, nous avons assisté à une vague de contestations sans précédent, allant de la désobéissance civile jusqu'aux appels à la séparation en passant par l'appel à un retour à la fédération, les affrontements, la grève des enseignants, une grande campagne de dénonciation via les réseaux sociaux, etc. Ces disparités et particularités exprimées sont aujourd'hui sources de dysfonctionnement, de frustrations et ce, dans tous les domaines : l'administration publique et privée, les entreprises, les structures éducatives...etc. (J., Tchinda, Kenfo, 2017). D'où l'urgence des nouvelles pratiques à mettre sur pied, non seulement par le gouvernement, mais également par les managers des entreprises et organisations, la communauté éducative afin de réduire, voire même supprimer les écarts observés entre cette diversité culturelle et d'amener la ressource humaine vers une efficacité certaine tout en gardant en vue l'unité nationale par le lien de la paix, qui a toujours été le cheval de bataille de notre pays.

Connaissant l'existence de plusieurs stratégies visant la prise en compte de la multiculturalité en milieu scolaire, on cherche dans ce travail de recherche à comprendre dans quelle mesure certaines stratégies sont utilisées par les acteurs scolaires et locaux. Ainsi, la recherche enrichira les connaissances disponibles en vue de savoir sur quels repères tous ces acteurs se reposent pour travailler en milieu scolaire avec une population issue de diverses ethnies. En effet, en recueillant l'opinion des personnes qui occupent différents statuts professionnels ou pas, nous aurons une représentation plus fidèle des acteurs qui travaillent en milieu scolaire. A cet effet, il faut le préciser à nouveau que la présente recherche consiste à comprendre les faits selon lesquels dans les structures éducatives du Cameroun en général et celles de l'arrondissement d'Eséka en particulier, les pratiques de management constituent la priorité des priorités car sans elles, la ressource humaine pluriethnique qui les compose, ne pourrait s'épanouir et être performante.

1.1.2. Identification de l'objet et justification de la recherche.

Les constats présentés plus haut permettent de mettre en évidence l'objet de cette recherche, il est question de nouvelles pratiques de management ou encore de mécanismes de gestion dans un environnement multiculturel comme facteurs des performances organisationnelles. En d'autres mots, nous voulons connaître le regard qu'ils portent sur la ressource humaine multiculturel, ses retombées au niveau de leurs structures. Dans cette perspective, il est important d'aborder cet objet de recherche en impliquant des personnes occupant différents statuts au sein et en dehors du milieu scolaire. Il s'agit en effet, d'un volet très important de tout système éducatif, que ce soit au Cameroun ou de partout d'ailleurs, composé d'acteurs pluri culturaliste. Car, il ne suffit pas pour un État de créer des écoles et s'attendre à des résultats probants sans toutefois assurer une gestion permanente de celles-ci.

Il est donc important de préciser l'impact qu'aura de nouvelles pratiques managériales ou encore les mécanismes de gestion sur la diversité culturelle dans nos structures éducatives qui sont sans doute, les plus nécessaires dans les préoccupations tant scientifiques qu'opérationnelles de la vie de l'école dans la mesure où, sans elles, pas d'école. Quel que soit le niveau d'éducation considéré, elle demeure au centre des attentions de tous les acteurs et de l'Etat ; compte tenu de la situation de crises (Nord-Ouest et Sud-Ouest) que traverse le pays.

L'année 2018 est l'année par excellence, qui à notre avis est la goutte d'eau qui déborde le vase. Puisque des maux comme : le favoritisme, le népotisme, le tribalisme...etc., se multiplient de plus en plus dans notre société, à une vitesse à nulle autre pareille si l'on s'en tient aux journaux télévisés et radios. Jetons un regard sur ce qui s'est récemment passé à l'extrême Nord du Cameroun, plus précisément dans le département du Logone-et-Chari (des affrontements qui opposaient des éleveurs et pêcheurs sur l'accès à l'eau dans le village d'Ouloumsa. Cette violence qui débuta le dimanche cinq (05) décembre 2021, a fait vingt et deux (22) morts et une trentaine (30) de blessés, et plus de 30.000 déplacés vers le Tchad voisin. Ce conflit intercommunautaire s'est ensuite étendu sur 10 villages au total, qui ont été réduits en cendre. Et dans tous ces faits, ce qui est alarmant est le fait que l'opposition entre ces ethnies a obligé les enseignants de ces localités à plier bagages et à fuir pour sauver leur vie.

Cela se rapporte à cette réalité vécue en 2019, dans l'arrondissement où nous avons menés nos enquêtes. En effet, en 2019, suite à un meurtre brutale orchestré par un allogène sur un autochtone, ces derniers se sont levés dans tous les quartiers de la ville pour essayer de se faire

justice. Malgré la résistance des forces de l'ordre, cela n'a pas pu arrêter la foule en furie, exigeant le départ de tous ces allogènes sans exception de leur localité (comme s'ils n'étaient pas camerounais). Il faut bien noter que non seulement les enseignants appartenant à l'ethnie accusée, et même les autres issus des autres localités ont plié bagage pour sauver leur vie. Et après des jours de négociations, le calme a été rétabli et après des mois d'absence certains de ces enseignants ont repris fonction et d'autres pas.

Or, il s'avère que dans les années antérieures, les rivalités entre les communautés étaient certes existantes, mais à des proportions très modérées si l'on s'en tient au propos de l'ancien Maire de la ville d'Eséka en la personne de Monsieur Nlibock Jean Calvin, lors de notre entretien estimait que : « les rivalités entre les individus aux cultures différentes, ou pour être précis, les rivalités entre les autochtones et les allogènes étaient quasi inexistantes dans cette localité. Et même s'il est vrai que tout n'était pas rose, on assistait parfois à des éclats de voix, à des revendications...etc. Mais ce qu'on voit maintenant, pas seulement dans la ville d'Eséka, un peu partout au Cameroun, est inquiétant. Et cela nous amène à nous poser la question de savoir à quel niveau avons-nous échouer ? Parce que le mal est profond et il faut que nous nous levons tous, pas uniquement les autorités, mais tout le monde pour lutter contre ce fléau social et biens d'autres. Afin de la préserver l'unité nationale et paix. » (2022, paragr 5).

Il ajouta en disant que : « l'avenir de notre pays dépend largement de nous-même et dans chaque localité, les leaders qui la représente. Regardons ce qui se passe partout en orient et en occident, comment les mairies et même les régions s'autogouvernent, sans toutefois s'attendre à un recours extérieur. Un pays comme le nôtre avec plus de 260 ethnies (environs), cette variété devrait être pour un atout et chaque camerounais doit se sentir chez lui, peu importe où il se trouve et peu importe son origine ethnique. Si nous ne le comprenons pas et ne l'adoptons pas dans nos attitudes quotidiennes, nous allons échouer sur toute la route et l'émergence dont prône le Président de la République ne serait qu'un slogan. » (2022, paragr 6).

C'est dans ce même ordre d'idée que nous comprenons que, le sentiment d'avoir été abandonné présent chez les ressortissants de ces deux régions du Cameroun qu'on a évoqué plus haut (Nord- Ouest ; Sud-ouest) est de plus en plus utilisé par les résidents d'autres régions notamment les politiciens, autres universitaires et même l'Homme de la rue, pour banaliser leurs suppliques et des frustrations dont ils peuvent en être victimes. Ces derniers arguent que les problèmes tels que : l'enclavement, l'insuffisance des équipements sociaux de base, etc., sont présents dans toutes les régions du Cameroun. Ces arguments qui évoquent les difficultés

territoriales comme une fatalité vont plus loin en remettant en question l'identité anglophone des régions concernées. Une bonne partie de l'élite camerounaise est partagée par ce jeu identitaire. Mais, les premières observations qui ont suscité la présente recherche puisent leurs sources dans plusieurs faits. Il ne se passe pas de jour où les différentes crises ne sont évoquées, que ce soit par les médias, journaux ...etc. (J., Tchinda, Kenfo, 2017).

Dans le cadre de l'école, l'enquête exploratoire menée auprès des acteurs de nos sites de recherche (les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka), a permis de déceler des retards et des problèmes considérables quant à la mise en œuvre des stratégies de management qui sont censées faire fonctionner exclusivement ces structures d'enseignement. Les débarrassant du mode de gestion, d'organisation, de fonctionnement, de pratiques d'administration et même des valeurs qu'on les reconnaissait d'antan.

Cependant, malgré ces rapprochements difficiles entre les cultures différentes dans nos écoles, on se rend compte que ces écoles secondaires publiques semblent fonctionner malgré tout. Ce paradoxe nous a donné le privilège en tant manager de l'Education, de nous lever et prendre nos responsabilités, vue que nous sommes en quelques sortes des sentinelles en ce qui concerne le cadre de l'éducation. En d'autres termes, dans la mesure où si des phénomènes néfastes (Les crises dites du Nord-ouest et du Sud-ouest ; la crise post-électorale, l'ethnocentrisme, le régionalisme, etc.) affectent la nation et dans la moindre mesure touche aussi le cadre de l'éducation, nous nous levons pour prendre position et proposer des solutions pour en sortir.

En outre, ce paradoxe suscite de ce fait de nombreux questionnements qui méritent des réponses : Comment se manifestent les différences culturelles au sein de ces structures ?

Quelles sont les répercussions qu'ont les pratiques de management sur elles ? Comment relier les interactions entre les cultures, la coopération et la performance ? Quels outils de management pour obtenir un maximum d'efficacité du personnel et d'élèves composés de plusieurs cultures ?

Ce sont ces faits et questionnements susmentionnés et biens d'autres qui constituent en effet les principaux mobiles qui motivent cette recherche.

1.2. Problème de recherche

Selon Tremblay et Perrier (2006) : un problème de recherche est l'écart qui existe entre ce que nous savons et ce que nous voudrions savoir à propos d'un phénomène donné [...] On précise l'orientation que l'on adopte dans l'approche d'un problème de recherche en formulant une question spécifique à laquelle la recherche tentera de répondre. (p . 16)

La gouvernance sociale ou encore les mécanismes de gestion de la ressource humaine a beaucoup évolué au fil du temps. Dans ses commencements, la gestion des ressources humaines avait un caractère plutôt administratif, la conception moderne est bien plus complexe. Parlant de l'administration du personnel, Jean-Michel Plane (2000) décrit la gestion des ressources humaines dans ses origines ainsi :

Les méthodes de management visent à trouver les moyens les plus rationnels qui permettront de commander sans hésiter. Il s'agit d'écrire des règles claires et non discutables, de choisir les procédures les plus fiables, de décider pour les individus et surtout d'éviter tout ce qui peut aller contre l'objectivité. (Jean-Michel Plane, 2000, p . 62)

Dans la période actuelle, les ressources humaines sont considérées indispensables pour la survie de l'organisation, ils sont des éléments fondamentaux de sa réussite. Qu'en résulte-t-il ? Comme tout dans le monde subit un développement, la gestion des ressources humaines ne constitue pas une exception. Le phénomène de mondialisation prend de plus en plus d'ampleur avec comme valeurs le mélange culturel dans tous les secteurs d'activités et le facteur humain comme étant au-dessus de tout ; et tous les pays en sont concernés.

Pays considéré comme « l'Afrique en miniature », le Cameroun est constitué de plus de 240 ethnies réparties sur toute sa patrie. Le concept multiculturalité est la coexistence de plusieurs cultures au sein d'un pays, d'une organisation ou entreprise. Elle désigne généralement toutes tribus humaines construites autour d'une structure familiale, économique et sociale homogène et dont l'unité est assise sur une langue, une culture spécifique, une conscience collective (Kamdem, 2002). La multiculturalité consiste dans ce sens, une richesse culturelle à soutenir, un « cercle vertueux potentiel » d'opportunités et d'avantages différenciatifs (Singh et Point, 2006).

Toutefois, comme on l'a mentionné plus haut, le traitement inadéquat de nombreux dysfonctionnements liés au choc des cultures et des méthodes différentes de gestion provoque des phénomènes qui bouleversent le Cameroun et s'expriment quelquefois au travers des

oppositions dont la violence dépasse souvent l'entendement humain. Par ailleurs, sur le plan microsociologique, les structures éducatives locales ne sont pas épargnées. Il s'agit du phénomène de multiculturalité lorsque les minorités préfèrent des postures défensives et entreprennent des luttes indépendantistes ou séparatistes. Cette discorde permanente est visible au sein des administrations publiques notamment les établissements publics bilingues particulièrement les lycées où on assiste à la formation d'un dualisme constitué par le proviseur (s'il est francophone) et le vice-principal ou Censeur qui est plus obéi par ses collègues que le proviseur lui-même. D'ailleurs, ce penchant resurgit lorsqu'un chef d'établissement francophone "fourre son nez" dans le General Certificate of Education. D'où le sentiment qu'ont les usagers et les collègues de côtoyer deux établissements. Ce phénomène est dû au fait que dans les établissements publics, et ce depuis quelques années, on assiste à la promotion d'enseignants francophones au titre de censeur en section anglophone ; ce qui ne manque pas de susciter quelques frustrations supplémentaires. (J., Tchinda, Kenfo, 2017).

En effet, les établissements d'enseignement secondaire de l'arrondissement d'Eséka tout comme l'administration publique camerounaise en général reçoivent aussi en leur structure de ressources humaines issues des différentes entités socioculturelles du pays. Ces individualités et particularités deviennent déjà source de dysfonctionnement au sein de ces organisations entraînant des frustrations, des mécontentements, des abandons voire des rendements faibles.

Puisque, quand un chef d'établissement et ses collaborateurs notamment les enseignants vacataires s'affrontaient farouchement. Ces derniers s'acharnaient sur le chef, parce qu'ils n'avaient pas perçus leurs salaires et primes comme les autres et cela faisait deux mois, et ils ont voulu en finir aux mains. La scène fut si alarmante de telle enseigne que les élèves sortaient de leur salle pour assister au spectacle macabre ; sans parler du personnel enseignant et administratif.

Cependant, ce problème est général si l'on s'appuie sur le document de stratégie Sectorielle de l'Education, qui stipule de manière générale, en faisant abstraction des spécificités inhérentes à chaque niveau d'enseignement, le corps enseignant souffre de l'absence de perspectives professionnelles : il n'existe pas de véritable plan de carrière pour les enseignants camerounais(ou lorsqu'il existe il n'est pas mis en œuvre) d'autant plus que les efforts des pouvoirs publics en matière de formation continue des enseignants sont assez marginaux. La désaffectation des enseignants pour les salles de classes au profit des postes administratifs en est une des illustrations.

Par ailleurs, dans l'enceinte de tous ces établissements de l'arrondissement d'Eséka, et même au lycée Bilingue, les annonces et les communiqués ne se font qu'en Français. Ce qui est très étonnant, même au lycée bilingue d'où la majorité des enseignants sont originaires de la partie anglophone de notre pays. Ce paradoxe mérite notre attention, on se demande comment dans un pays bilingue comme le nôtre, ce genre de problème est encore observé, comment dans ce processus, nos frères allogènes pourraient-ils se sentir intégrés dans ces milieux académiques, se sentir comme chez eux et produiront des résultats escomptés. Pas étonnant ces mécontentements, les abandons fréquents de leur part et la formation grandissante des clans aux quotidiens. Pourtant la loi n°98/004 du 4 avril 1998 d'orientation de l'éducation au Cameroun, Article 3 stipule que : L'Etat consacre le bilinguisme à tous les niveaux d'enseignement comme facteur d'unité et d'intégration nationales.

Le décret N° 2017/013 du 23 Janvier 2017, portant création de la Commission Nationale pour la Promotion du Bilinguisme et du Multiculturalisme au Cameroun dans l'optique de maintenir la paix, de consolider l'unité nationale du pays et de renforcer la volonté et la pratique quotidienne du vivre ensemble de ses populations est une solution bien qu'insuffisante qu'apporte le chef de l'Etat à ces problèmes dont fait face notre pays. Du fait de sa diversité géographique, humaine et linguistique ; s'exprimant dans près de 300 langues locales, à côté de deux langues officielles que sont le français et l'anglais légués par les anciennes puissances mandatrices et tutélaires. Il est aisé de comprendre le défi qu'a toujours constitué la construction d'une Nation camerounaise unie et intégrée. De fait, l'existence, le dynamisme et la capacité de résilience des entités ethniques, leur influence, les tendances centrifuges et les replis identitaires représentent de véritables défis à la construction d'une identité nationale, d'une nation moderne et dont l'éducation est l'un des éléments clés.

En plus de cela, même le Chef de l'Etat, dans la plupart de ses discours, fait toujours appel à l'unité et l'esprit républicain. Voici quelques extraits de l'un de ses vieux discours, prononcé le 12 septembre 1992 à Bafoussam :

L'avenir du Cameroun, c'est aussi cette unité nationale, que nous devons sans cesse consolider. Où que nous soyons, nous devons nous sentir Camerounais, nous devons nous sentir chez nous, partout au Cameroun. En nous apportant la liberté

d'expression, la liberté d'association, toutes les libertés individuelles et collectives, la démocratie ne doit pas exacerber le tribalisme ou le régionalisme. Le tribalisme ou le régionalisme sont les pires ennemis des nations en construction. Nous ne

pouvons pas nier notre appartenance à une région, à un village, à un terroir. C'est une exigence sentimentale, un besoin d'identité. Mais notre objectif commun dépasse les limites de notre village ou de notre région d'origine. L'intérêt du Cameroun doit passer avant celui d'une région. (Discours du candidat Paul Biya, 1992, chapitre 1).

Malgré cela, quand certains membres du personnel se plaignent, et ce depuis des années sans avoir une oreille attentive, du fait de pas avoir des salles ou des endroits indiqués ou ils pourront effectuer ou encore remplir des obligations que les exigent leur coutumes ou religions ; notamment, faire des prières à des heures indiquées sans toutefois se sentir interrompu, ou être mal vu. Et les emplois de temps qui leur sont communiqués vont à l'encontre de ces heures qui pour eux, sont importantes. Ce qui accentue encore plus de clans, des frustrations et de mécontentements au sein de ces établissements, favorisant des abandons fréquents de ces acteurs. On n'est donc à même de se demander ce que font ces chefs d'établissements et les autorités de cette localité pour trouver des solutions durables. Si nos frères issus des autres localités se plaignent ou se sentent moins intégrés, il est de notre devoir d'en parler et d'interpeler la haute hiérarchie sur la question.

Pourtant selon l'un des objectifs du Document Stratégique du Secteur Educatif(DSSE), dont l'une des stratégies est « d'instaurer la gestion participative dans les établissements scolaires », stipulait que : Désormais, la vie de l'établissement scolaire sera articulée autour d'un projet d'école ou d'établissement, qui est le plan de développement annuel ou pluriannuel de chaque établissement scolaire. Ce plan de développement, élaboré de concert avec la communauté éducative locale, sera communiqué à la hiérarchie et fera l'objet d'une attention particulière du conseil en ce qui concerne son adoption et le suivi de son exécution.

Mais on se rend compte que dans l'arrondissement d'Eséka, qu'il s'agisse du préfet, sous-préfet en passant par le Maire de la ville, les autorités traditionnelles, etc., sont passifs à l'endroit des affaires de la vie scolaire de leur localité à tout point de vue. Pas étonnant l'état dégradant des salles de classes dans certains établissements de cette localité, au point où quand la saison pluvieuse arrive, la dispensation des cours devient difficile. Alors que les frais d'APEE dans la plupart de ces établissements s'élèvent à 25 milles francs /élève ; d'où l'on se demande à quoi sert tout cet argent ?

En outre, dans certains de ces établissements de cette localité, mais pas dans tous, les personnes ou la personne en charge(s), ou encore, choisis pour opérer des recrutements, des

rémunérations et même ceux ou celles en charges de mettre sur pied des emplois de temps, sont pour la plupart les amies ou frères dits du village. C'est ce que nous confirmait un répondant dont on va garder l'anonymat quand il disait : « Mais ignores-tu que nous sommes au Cameroun ? » Et dans d'autres établissements, c'est le chef qui est en charge de tout et occupe presque tous les postes, ce qui n'est pas du tout acceptable si l'on s'en tient à l'organigramme du Ministère en charge et certains organismes internationaux qui prônent la décentralisation au sein de ces structures d'enseignement apprentissage. Encore que l'ensemble de ces établissements sont devenus des entreprises familiales, d'où les frères et sœurs de certains leaders occupent des postes de responsabilités avec ou sans niveau. Pas étonnant qu'il y'ait souvent des soulèvements et des oppositions ouvertes de certains membres du personnel.

Or, L'un des objectifs de l'école est de donner l'égalité de chance à tout le monde de réussite et d'insertion sociale. La question que l'on peut se poser est que, est-ce que l'éducation permet d'atteindre cet idéal ? Nous partirons de la citation de Jean Rostand qui dit que « si l'œuf ne contient pas de chromosomes de qualité, aucune force externe n'en tirera un individu supérieur ».

Mais, lorsque lors d'une assemblée générale, plus précisément le 26, Septembre 2021, dans l'un des établissements, une mascarade et une escroquerie avec la complicité des membres de l'administration sont mises à nu. En effet, des faits ont été relevés :

- Pas de cours d'informatique tout au long de l'année, alors que 5000f cfa ont été encaissés aux élèves. Et, un enseignant vacataire bachelier et un maître d'EPS qui perçoivent des salaires de très loin supérieurs à ceux des titulaires des masters ;
- La maintenance informatique assurée par un maître d'EPS qui contredit l'expertise des informaticiens formés et praticiens et qu'on écoute. Résultats des courses, rien ne marche plus.
- Un logiciel informatique de calcul de données remplacé par un autre plus performant, multiplie les erreurs qui pénalisent les élèves parce que proposé par le cousin d'un censeur.
- Un censeur qui se permet de modifier et de raccourcir les sujets proposés par les enseignants sans leur autorisation sous prétexte qu'il manque du papier avec lequel il rentre régulièrement ou qu'on utilise pour des activités très éloignées de l'éducation,
- Des enseignants de français qui n'arrivent pas à couvrir la moitié du programme annuel par incompétence mais dont on maintient les contrats par tribalisme.

Tous ces faits susmentionnés, nous amène à nous poser la question de savoir : lorsqu'on parle de l'égalité de chances, de quelle chance s'agit-elle ? Le concept de chance doit être d'abord relié aux structures et à l'organisation sociale ensuite, par rapport aux démarches de l'action éducative. Nous remarquons que les inégalités sont inhérentes à toute société. La question que l'on peut donc se poser est celle de savoir est-ce que en éliminant les inégalités sus citées, résout-t-on le problème ? L'expérience montre que les réponses que la société peut apporter à ces inégalités n'apporte pas la garantie que les chances de l'éducation sont les mêmes pour tous. Il est évident que les stratégies mises en place pour l'organisation de ces structures éducatives sont à revoir.

De ce qui précède, on note qu'il existe une différence entre ce qui est et ce qui est voulu.

À ce titre la question que l'on se pose est celle de savoir comment la communauté éducative (proviseur, direction des ressources humaines, parents d'élève, autorités locales...) peuvent-ils appréhender le choc des cultures ? Même s'il est important de se pencher davantage sur le rôle du chef d'établissement dans une structure éducative multiculturelle. Ainsi, le problème que pose notre sujet de thèse est celui de : l'insuffisance des mécanismes de gestion administrative qui impacte négativement sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires et plus précisément, l'absence du management efficace de la multiculturalité au sein des établissements de l'arrondissement d'Eséka. En d'autres termes, la situation qui nous intrigue ou encore ce que nous voulons mieux expliquer est le problème de gestion administrative de la multiculturalité qui impacte négativement la bonne organisation et le bon fonctionnement dans les établissements de l'enseignement secondaire de l'arrondissement d'Eséka. C'est-à-dire que, on veut faire le lien entre les mécanismes de gestion et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka, afin de maximiser la productivité de l'ensemble du personnel. Pour ce faire, les études menées sur les différences culturelles, les organisations, les relations humaines vont nous permettre de voir plus clair sur le problème que présente notre recherche.

La finalité de toute bonne politique de l'éducation est de définir un système éducatif en cohérence avec le type de société que l'on veut développer. Cette affirmation amène à se poser la question, quelle place et quel poids doit-on accorder à un système éducatif dans le jeu de force qui constitue une société ? Pour répondre à cette question nous dirons que : premièrement l'éducatif est à la fois un produit et un moteur du système social.

Le système éducatif n'est pas une réalité isolée, mais un des rouages du système social. Une des institutions que se donne le système social pour remplir un certain nombre de fonction dont en particulier celle d'assurer sa reproduction. La première mission que la société donne à l'éducatif c'est d'assurer sa reproduction, sa pérennité, c'est-à-dire pas de société pas d'éducation. Tout système éducatif est étroitement dépendant du contexte sociopolitique et on ne peut donc changer indépendamment du contexte. Autrement dit, toute transformation isolée qui se trouve en contradiction avec le système social dans son ensemble est rapidement neutralisé, sous une forme ou sous une autre.

Nous pouvons donc affirmer que l'action sur le système éducatif ne peut venir qu'en aval de certaines transformations du système social qui relève évidemment des décisions d'ordre politique. Mais ceci n'est possible qu'en tenant compte de plusieurs paramètres. Mais il est possible d'agir sur l'éducatif, pour agir sur la société, la transformation des structures éducatives peut concourir, plus ou moins directement aux transformations sociale. C'est d'ailleurs à cette condition que les sociétés se dégagent du poids des traditions tyranniques et des rigidités paralysantes. C'est ce qui fait conclure Faure dans son rapport «la société et l'éducation progressent du même pas ».

1.3. Champ spécifique de recherche

La problématique est l'expression scientifique du problème. De ce fait, il faut traduire, interpréter et inscrire ce problème dans un cadre scientifique. Aussi, il est nécessaire de souligner le champ de recherche de ce problème de recherche. Autrement dit, inscrire notre travail de recherche dans un des champs des sciences de l'éducation. Car les études réalisées nous montrent que les sciences de l'éducation sont un regroupement de plusieurs disciplines. (Tsafack, 2001).

Les recherches portant sur les pratiques de gestion lors du management du personnel multiculturel montrent que ces mécanismes sont indispensables pour nos établissements secondaires publics. À cet effet, ces dernières années, les pratiques de gouvernance scolaire à travers le monde visent de mettre sur pied des stratégies susceptibles d'aider les pays à assurer une éducation de qualité et une bonne formation des apprenants. Pour ce faire, il faut impliquer davantage le manager (chef d'établissement) et la direction des ressources humaines dans le processus de recherche et de développement de nouvelles stratégies. Le chef d'établissement, comme figure de proue est donc invité à une bonne gestion des établissements et de toutes les

ressources dont il est responsable pour répondre de façon efficace à tous les devoirs qui sont les siens (OCDE, 2001).

Le problème présenté ci-dessus peut s'inscrire dans plusieurs champs de recherche en sciences de l'éducation. De ce fait, l'orientation donnée à cette recherche, relève du management de l'éducation (MED), particulièrement de l'Administration des Etablissements Scolaires(AES). Qui, est en sorte une discipline qui développe des méthodes et des techniques sur la manière de gérer les actions éducatives. Les Théories sur la gestion de la diversité culturelle, notamment (L'approche de Geert Hofstede, L'approche Managériale et L'approche socio anthropologique, les théories basées sur le management des organisations, qui seront utilisées dans le cadre de cette recherche justifient davantage le choix de la discipline. En d'autres termes, l'application de ces théories qui relèvent du management, constitue des solutions aux problèmes des pratiques managériales dans un contexte culturel comme le nôtre. À cet effet, l'on considère le management de l'éducation dans le sens des stratégies de managements du personnel pluri culturaliste, comme catalyseur susceptible de la (ressource humaine) rendre performante dans le cadre de l'éducation.

1.4. Questions de recherche

Tremblay et Perrier (2006) séparent les notions de problème et de question. Ils distinguent l'un de l'autre en définissant le problème comme une forme d'interrogation sur un objet devant être exploré par un chercheur. Selon eux, le problème «se concrétise et se précise par une question de recherche. Ils donnent comme exemple Herbert Marcuse dont le problème de recherche (problématique ?) était les rapports entre l'aliénation et la société technocrate.

Plus loin, ils définissent la question comme «*une concrétisation du problème*». Ils signalent qu'il est utile de formuler la question d'une manière claire et précise puisque c'est à elle que le chercheur va se référer continuellement et c'est à elle qu'il/elle tentera de trouver une réponse.

Et tout comme il y a plusieurs types de problèmes de recherche, il y a également plusieurs types de questions de recherche (voir le tableau 1 ci-dessous).

Tableau 1: Types de problèmes et de questions de recherche.

<p>Le problème peut être de différentes natures, il peut s'agir (Tremblay et Perrier, 2006, verbatim):</p>	<p>2. Relationnel. Quand l'étude est conçue pour examiner la relation entre deux ou plusieurs variables. Un sondage d'opinion qui compare la proportion de males et de femelles qui pensent voter pour un parti politique ou un autre est en train d'étudier la relation entre le genre et l'intention de vote. exemple: la définition la plus adéquate du concept d'«idéologie»).</p>
<p>1. D'un problème pratique, comme une situation sociale difficile ou un problème technique (par exemple: la condition socioéconomique des familles monoparentales).</p>	<p>4. D'un problème théorique, c'est-à-dire qui concerne l'explication d'un phénomène ou l'évaluation d'une théorie explicative (par exemple: la détermination des causes de l'inégalité entre les êtres humains).</p>
<p>2. D'un problème empirique, c'est-à-dire d'un manque de connaissance des faits qu'une observation ou une expérimentation peut permettre de résoudre (par exemple: la détermination du taux de productivité de l'industrie manufacturière canadienne).</p>	<p>3. Causal. Quand l'étude est conçue afin de déterminer si une ou plusieurs variables sont la cause ou expliquent une ou plusieurs autres variables. Si nous entreprenions un sondage pour essayer de déterminer si une récente campagne de publicité politique à changer la préférence des électeurs, nous serions en train d'essayer de voir 'étudier si la campagne (la cause) a changé la proportion des électeurs qui voteraient pour un parti donné (l'effet).</p>
<p>3. D'un problème conceptuel, donc d'un problème concernant la définition adéquate d'un terme ou sa signification exacte (par Il existe trois types de questions qu'un projet de recherche peut aborder (Trochim, 2006):</p>	
<p>1. Descriptif. Quand l'étude est conçue essentiellement pour décrire un état de fait. Des sondages d'opinion qui visent uniquement à décrire la proportion d'individus détenant diverses opinions sont de nature essentiellement descriptive.</p>	

Source : (Tremblay et Perrier, 2006. Verbatim).

Dans le cadre de la recherche, l'étude présente la question principale de recherche, suivie des questions secondaires de recherche.

1.4.1. Question de recherche principale

Si l'école doit fonctionner selon des principes (la vertu et l'autonomie par exemple), incarner des idéaux (l'éthique, l'égalité, l'équité, la justice,) et en même temps s'exprimer par une expansion ou un essor de l'aspect marchand, alors on peut se poser la question suivante : Existe-t-il un lien entre la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka ?

1.4.2. Questions de recherche secondaire

- Rappel du Facteur principal

La question de recherche de ce travail ressort les mécanismes de gestion comme étant le facteur principal. À ce titre, il est important de décomposer ce facteur dans la mesure où il permettra une meilleure compréhension dans la suite du travail. Pour y parvenir, la méthode d'analyse factorielle de Reuchlin (2007) servira de base d'analyse factorielle. L'approche de l'analyse factorielle a l'avantage de justifier le nombre de facteurs secondaires de la question de recherche de l'étude et de s'assurer qu'il y a une corrélation suffisante entre le facteur principal et les facteurs secondaires.

- Analyse factorielle et thématique

Selon Reuchlin (2007), l'analyse factorielle est la décomposition de façon théorique du facteur principal. Elle a pour but de déterminer les facteurs pertinents et les facteurs non pertinents. L'opérationnalisation de la question principale sera effectuée selon deux méthodes analytiques : celle de l'analyse factorielle de Reuchlin et l'analyse thématique de Ghiglione et Matalon (1991). En effet, cette dernière permet en analyse de contenu d'établir une distinction entre les thèmes principaux et les thèmes secondaires. Nous ferons à cet effet une enquête auprès de 20 personnes ; les résultats de cette enquête permettront de discriminer certains thèmes pertinents.

- Décomposition thématique et factorielle : Les mécanismes de gestion

Après nos lectures, et conformément à l'objectif visé de cette recherche, la notion principale : mécanismes de gestion sera décomposée en 12 thèmes secondaires qui sont les suivants : La mobilisation ; les rôles du chef d'établissement et son staff ; le partage ; l'implication des autorités locales ; les pratiques et outils de management ; l'anticipation ;

Culture d'administration ou d'organisation ; Dotation ; l'organisation du travail ou la politique du « smart working » ; la représentation ; l'encadrement ; la protection.

- Analyse des thèmes secondaires.

1. La mobilisation

Pour une technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences constatées dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans le développement et la mise en œuvre de leurs compétences. La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sur sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite un climat social favorable et un réel dialogue social. Elle suppose également la construction de nouveaux liens sociaux entre les salariés et l'entreprise. L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles. Le constat de F. N. Taylor (un homme dépense 90% de son énergie dans un match de football mais pas plus de 10% dans son poste de travail) s'applique non seulement à l'effort physique mais à toutes les qualités d'intelligence et de créativité. Les entreprises relèvent le défi en développant une gestion des personnes. Pour mobiliser l'intelligence et la créativité de leurs salariés, les entreprises développent l'utilisation du Web 2.0 et des réseaux sociaux internes.

2. Les rôles du chef d'établissement et son staff

Une attention particulière sur l'influence des différences culturelles est donc de mise pour le manager travaillant dans un contexte multiculturel. Le manager, de par ses fonctions intervient dans les interactions entre les employés. Les rapports d'autorités suscitent beaucoup de réactions dépendamment de la culture des répondants. Outre le problème de communication, les barrières linguistiques et les considérations temporelles sont souvent soulevées par les différents acteurs dans nos structures éducatives. Ces barrières accentuent les incompréhensions entre certains employés et leur gestionnaire. Ainsi, la compétence du gestionnaire en matière de management interculturel est primordiale.

3. Le partage

La fonction éclate et se répartit dans l'organisation. Le DRH devient le promoteur d'un nouveau concept : celui de fonction partagée. La décentralisation de la fonction permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariés. Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie. Réussir la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Les entreprises ont redonné à la hiérarchie une responsabilité sociale qui, souvent, lui avait échappé. Tout cadre exerçant une fonction de commandement participe à la GRH dans le cadre du partage de la fonction.

4. L'implication des autorités locales

Le développement local est en effet un concept dont la signification et l'émergence varient d'un contexte à l'autre. Mais on s'accorde néanmoins sur la nécessaire existence d'une multiplication d'acteurs (les entreprises, les autorités locales, les institutions élues, les mouvements associatif, etc.) composant une entité territoriale dans laquelle ces différents agents porteurs de développement local, en l'occurrence création d'emplois et distribution de revenus , prise en charge et couverture des besoins des citoyens en matière de santé, de logement, de formation, d'éducation et de culture...etc.

L'implication de ces différents acteurs dans le processus de développement locale suscite l'existence de rapport entre les différentes parties prenantes, car, d'après Leloup, Moart et Pecqueur (2005) : « le système territoriale est bâti sur la proximité géographique de ses acteurs, mais aussi sur la dynamique commune qui les ressemble » (P.326).

Il est donc clairement établi que la construction d'un territoire dépend des actions d'un nombre d'agents porteurs du développement local qui interagissent afin d'orienter leurs intérêts individuels autour de la réalisation des objectifs collectifs, à travers la mise en valeur des ressources du territoire. En fait, les ressources locales tiennent une place fondamentale dans le processus de construction des territoires. Leur révélation, leur valorisation et leur spécification par la coordination des acteurs sont des facteurs clés de l'émergence des territoires et du développement local.

5. Pratiques et outils de management

Les pratiques et les outils de management signifient concrètement que la politique est d'abord conçue par la direction générale de La structure et elle est ensuite concrétisée par les services des ressources humaines. En réalité, il existe des différences entre les agences en ce qui concerne la mise en place des outils employés. Tout d'abord, la mise en pratique des outils est une question financière : une grande unité, comme par exemple l'entreprise, semblerait bénéficier de plus de subventions qu'une petite unité. (Karjalainen, 2010)

6. L'anticipation

La croissance des « Trente Glorieuses » (1945-1974) permettait de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres.

Elle gommait les erreurs de gestion et tolérait une GRH au jour le jour peu rigoureux. Les « Trente Douloureuses » (1975-2004) ont fait ressortir les risques liés à l'insuffisance d'anticipation. Les années récentes ont été marquées par des changements rapides et un «stop and go» source de risque. Les écarts de croissance entre les pays et les continents se sont renforcés durant la crise. En 2008-2013, l'Europe et les Etats Unis ont une croissance plus faible que l'Asie, l'Afrique et l'Amérique du Sud qui conservent un taux de croissance élevée dans un contexte de sortie de crise.

Aujourd'hui, le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion anticipatrice des compétences. La maîtrise de la masse salariale s'inscrit dans le cadre d'une gestion stratégique des rémunérations. Le « court termisme », qui caractérise les mesures d'adaptation quotidienne ne s'inscrivant pas dans une dimension stratégique, est une source de risque. Une gestion à court terme sans anticipation multiplie les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise. La GRH s'inscrit dans une perspective de développement durable.

7. Culture d'administration ou d'organisation

Selon le dictionnaire Larousse (2016), la culture est l'ensemble des coutumes, des manifestations intellectuelles, artistiques, religieuses, qui caractérisent un groupe de personnes.

La culture d'entreprise quant à elle, dans le sens de E. Schein, est transmise et enseignée aux membres du groupe comme « le seul mode correct de comportement, de pensée et de

réaction dans le relationnel », une enquête a démontré que pour réussir à rassembler sous une même identité les différences nationales et accentue ainsi la cohésion interne de l'entreprise. La culture d'entreprise se traduit chez les acteurs par une conception universelle de l'individu à travers laquelle tout le monde se reconnaît. On pourrait parler d'une conception commune ou « d'une entente commune et globale », pour L. Boltanski et L. Thévenot il s'agit d'un « principe supérieur commun » ou pour M. Callon et B. Latour d'un « compromis ».

8. Dotation

La dotation, dans le domaine de la GRH désigne les différentes étapes par lesquelles une organisation s'attache aux services d'un individu. Elle se réfère à la dimension RH d'une organisation et s'attèle sur des éléments tels que le recrutement, la sélection et l'embauche.

Le profil permet de voir sur quels critères sont choisis les enseignants conformément à l'article 19 alinéa 2 du décret n°2008/3043 du 15 décembre 2008 mais aussi comment se déroule le processus de recrutement ; la sélection permet de voir comment deux candidats de profil identique sont départagés et l'embauche veut voir si le ou les candidats retenus bénéficie d'un contrat de travail comme le stipule le code du travail dans son article 23 alinéa 1 et article 27 alinéa 1.

9. Organisation du travail ou la politique du « smart working »

Selon le dictionnaire Larousse (2016), l'organisation est l'action d'organiser, de structurer, combiner pour obtenir un bon fonctionnement.

Pour faciliter l'implantation des procédures liées à l'organisation du travail, l'entreprise s'est dotée d'une structure qui présente des caractéristiques de type « adhocratique » (Mintzberg, 1982). La structure « adhocratique » a permis à la direction de Prométhée de concevoir une politique d'organisation de travail appelée « smart working ». Cette politique a été créée pour faciliter la coopération à deux niveaux : sur le plan des cultures et des métiers afin que ceux-ci se mélangent au quotidien. Dans ces grands principes, « smart working » signifie travailler de façon flexible (les horaires de travail flexibles), via l'aménagement des locaux du travail (en open space) et des solutions technologiques utilisées à cet effet. « Smart working » laisse au personnel le choix du meilleur moyen d'aboutir aux meilleurs résultats (considérant l'intérêt de leur groupe de travail et celui de l'entreprise), en responsabilisant les acteurs quant à la gestion de leur équilibre personnel et de leur vie professionnelle. A travers ce type d'organisation de travail le personnel multiculturel représentant les différents métiers se

trouve rapproché en partageant les mêmes locaux de travail en permanence. Ceci est particulièrement important pour les acteurs qui travaillent en réseau avec d'autres membres, ils se mélangent ainsi avec le personnel local.

10. La représentation

La représentation selon Wikipédia désigne étymologiquement l'action de replacer devant les yeux de quelqu'un " la représentation apparaît d'abord comme une présentation, il s'agit de rendre sensible un concept ou un objet absent.

La représentation sociale est un concept sociologique selon lequel un individu appréhende les situations de la vie quotidienne à partir de ses propres conduits inhérents à ses interactions sociales.

11. L'encadrement

L'encadrement est un facteur déterminant qui stimule des sentiments concernés par les activités scolaires et encadrer les personnels dans leur travail scolaire. C'est le style d'accompagnement de la scolarité de la ressource humaine par la direction. Il se caractérise par l'espace - temps accordé aux acteurs au travail pour leur permettre d'effectuer les tâches scolaires demandées par les normes et règles en vigueur.

12. La protection

Au sein d'une équipe, toutes les personnes qui jouent ce rôle de protection ont une complète domination sur l'enfant, surtout les mères envers leur fille. C'est ainsi qu'elle est protégée et contrôlée.

Tableau 2: Grille d'analyse thématique.

Questions	Thèmes secondaires	Question de l'analyse thématique	Réponses			Pourcentage (%)		
			Oui	Non	S.R/R.A.S	Total de réponses	Oui	Non
1	La mobilisation		16	03	01	20	80%	15%
2	Les rôles du chef d'établissement et son staff	Parmi les thèmes secondaires qui suivent lesquels	19	00	01	20	95%	00%
3	Le partage	vous semblent liés aux pratiques de gestion facteurs de performances organisationnelles des établissements	16	03	01	20	80%	15%
4	L'implication des autorités Locales et outils de management		18	01	01	20	90%	5%
5	Pratiques et outils de management		20	00	00	20	100%	00%

6	L'anticipation				08	09	03	20	40%	45%
7	La culture de l'enseignement d'organisation secondaire public ou d'entreprise	16	03	01	20	80%	15%			
8	La dotation	12	03	05	20	60%	15%			
9	L'organisation du travail ou la politique du « smart working »	17	00	03	20	85%	00%			
10	La	03	13	04	20	15%	65%	representation		
11	L'encadrement	16	02	02	20	80%	10%			
12	La protection	11	03	06	20	55%	15%			

Source : Enquête de terrain (2021)

Après analyse de ce tableau, il ressort que 16 personnes sur 20 affirment qu'il existe un lien significatif entre la mobilisation et performances organisationnelles dans les établissements de l'enseignement secondaire public. Ce qui correspond à 80% contre 15% qui pensent qu'il n'en ait pas le cas ; à côté de 5% qui n'ont rien à dire sur le thème.

19 personnes sur 20 estiment que les rôles du chef d'établissement et son staff pour les performances organisationnelles des établissements des enseignements secondaires et la gouvernance sociale sont étroitement liés ; ce qui renvoie à un pourcentage de 95% et 5% qui n'ont rien à dire.

Au sujet du partage, 16 personnes sur 20 répondent par l'affirmatif, tandis que 3 pensent que n'a aucun lien avec les mécanismes de gestion. Il ressort donc un pourcentage de 80% pour ceux qui pensent qu'il existe un lien significatif entre le partage et les mécanismes de gestion et 15% qui pensent le contraire.

L'implication des autorités locales est le thème secondaire pour lequel 18 personnes, soit 90% estiment qu'il est lié aux pratiques de gestion contre 5% qui pensent le contraire et 5% qui n'ont rien à dire à ce sujet.

20 personnes sur 20 affirment que les pratiques et outils de management ont tout à voir avec les mécanismes de gestion, d'où un pourcentage de 100%.

08 personnes sur 20 soutiennent que l'anticipation est liée à la notion de gestion contre

09 qui pensent le contraire et 03 pensent qu'il n'en est pas le cas. Cela revient après calcul à des pourcentages respectifs de 40%, 45% et de 15%.

La culture d'organisation ou d'entreprise comme thème secondaire donne un pourcentage de 80% pour ceux qui pensent qu'il existe un lien étroit entre la notion de gestion et ce thème secondaire, soit 16 personnes sur 20 contre 15% (03 personnes) qui pensent le contraire et 5% (01 personne) qui n'a rien à dire.

Instaurer la dotation comme thème secondaire, 12 personnes sur 20 affirment qu'il a tout à voir avec les pratiques de management, 03 personnes pensent le contraire et 05 personnes n'ont rien à dire à ce sujet. Après calcul, cela donne des pourcentages respectifs de : 60%, 15%, 25%.

Selon 17 personnes sur 20, l'organisation du travail ou la politique du « smart working » est liée aux mécanismes de gestion ; soit 85% de l'effectif général. Par contre, 03 pensent plutôt

que l'organisation du travail ou la politique du « smart working » n'a rien à voir avec les pratiques de gestion ce qui correspond à un pourcentage de 15%.

Seulement 03 personnes soutiennent qu'il existe un lien entre la notion de gestion et la représentation soit un pourcentage de 15% ; 13 personnes estiment le contraire pour un pourcentage de 65% et 04 personnes (20%) n'ont rien à dire à ce sujet.

16 personnes sur 20 pensent que l'encadrement est lié aux pratiques de management pour un pourcentage de 80% ; 02 personnes pensent le contraire soit 10% et 02 personnes n'ont rien à dire soit un pourcentage de 10%.

Quant à la protection, 11 personnes sur 20 estiment qu'elle est liée aux mécanismes de gestion pour un pourcentage de 55%, 03 personnes pensent le contraire soit 15% et 06 personnes n'ont rien à dire sur ce thème ce qui correspond à un pourcentage de 30%.

- Détermination des thèmes pertinents à partir de la marge statistique de 85% (pourquoi cette marge?)

Au terme de cette analyse, et relativement à la marge statistique de 85%, il ressort que les thèmes pertinents sont : Les rôles du chef d'établissement et celui du responsable des ressources humaines ; l'organisation du travail ou la politique du « smart working » ; L'implication accrue des autorités locales et les pratiques et outils de management car ils ont respectivement des pourcentages supérieurs ou égaux à la marge de pertinence définie ; 100%, 95%, 90%, 85%.

Les thèmes : la mobilisation, le partage, la dotation, l'anticipation, la représentation, l'encadrement, la protection sont considérés dans le cadre de ce travail comme thèmes non pertinents ; car, à l'issue de l'enquête pour l'analyse thématique ils ont obtenu un pourcentage favorable en deçà de la marge préalablement définie (85%).

A partir de ces facteurs secondaires retenus, les questions secondaires formulées sont les suivantes :

- **QSR1:** L'organisation du travail dans la multiculturalité contribue-t-elle aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka?

- **QSR2:** Quels rôles doivent jouer le chef d'établissement et son staff dans ce processus de performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka?
- **QSR3:** L'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité a-t-elle une incidence significative sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka?
- **QSR4:** L'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité conduit-elle aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka?

I.5. Hypothèses de recherche

Une hypothèse est une sorte de réponse à la question donnée et correspond à une relation entre des faits significatifs (Catanas, 2003). Grawitz distingue trois types d'hypothèses : hypothèses supposant l'existence d'uniformités permettant de quantifier des distributions de comportements, hypothèses supposant l'existence de liens logiques à partir de corrélations empiriques, hypothèses concernant des relations entre variables analytiques et complexes. C'est la réponse provisoire à question principale préalablement posée, un énoncé qui prédit les résultats.

Dans le cadre de ce travail, l'hypothèse de recherche est : La gestion de la multiculturalité a un lien avec les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. Et comme hypothèses spécifiques nous avons :

- ❖ **HSR1:** L'organisation du travail dans la multiculturalité contribue aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.
- ❖ **HSR2:** les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff à savoir : assurer l'orientation scolaire et de veiller au bon fonctionnement de l'établissement sont incontournables pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires l'arrondissement d'Eséka.
- ❖ **HSR3:** L'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité a une incidence significative sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

- ❖ **HSR4:** L'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité conduit aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Ces hypothèses permettront d'asseoir notre sujet. Elles seront opérationnalisées au troisième chapitre, plus précisément dans la partie méthodologique.

1.6. Objectifs de la recherche

L'objectif suppose dans une recherche se donner un but à atteindre, c'est ce que l'on vise à la fin de cette recherche. Nous aurons dans le cadre de cette recherche un objectif général et quatre objectifs spécifiques. Dans l'optique de la quête de la congruence, la présente recherche sera constituée d'un objectif général, qui obéit à la question principale de recherche, et de même que quatre objectifs spécifiques qui obéissent également aux quatre questions spécifiques posées en amont. La logique étant que le premier objectif spécifique vise la première question spécifique, le deuxième objectif spécifique vise la deuxième question spécifique et le troisième objectif spécifique vise également la troisième question spécifique et ainsi de suite, jusqu'au quatrième objectif.

1.6.1. Objectif général de la recherche

L'objectif général de cette recherche est d'examiner et démontrer le lien qui existe entre la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

En d'autres termes nous voulons comprendre et découvrir en quoi les stratégies de gestion de la multiculturalité impactent considérablement sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

1.6.2. Objectifs spécifiques

Dans le cadre de ce travail, nous avons respectivement aux questions de recherches formulées plus haut les objectifs spécifiques suivants :

- ☞ **OSR1:** Le premier objectif spécifique de recherche est d'analyser et démontrer l'étroite relation qui existe entre l'organisation du travail dans la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

- ☞ **OSR2:** Le second objectif spécifique de recherche est d'apprécier et de justifier les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff dans ce processus de performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.
- ☞ **OSR3:** Le troisième objectif spécifique de recherche est d'évaluer et de montrer le lien entre l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.
- ☞ **OSR4:** Le quatrième objectif spécifique de recherche est d'examiner et de présenter la relation qui existe entre l'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

1.7. But et intérêts de la recherche

1.7.1. Le but de la recherche

Dans l'optique d'influencer les ressources humaines par nos pratiques de gestion et ce dans un environnement multiculturel, la présente recherche vise à évaluer les pratiques de gestion ou encore les mécanismes de gestion efficaces à mettre en œuvre et les proposer pour la performance organisationnelle dans un environnement multiculturel. Car, vu que les politiques éducatives que l'État met en place pour l'amélioration des stratégies managériales, la présente recherche veut vérifier si l'opérationnalisation de ces stratégies contribue à la performance de la ressource humaine pluriculturelle dans nos structures éducatives.

1.7.2. Intérêts de la recherche.

Dans tout travail scientifique, l'intérêt du sujet relève en grande partie des motivations profondes qui poussent les chercheurs sur un problème précis en rapport avec la discipline de ces derniers.

Dans le cadre de notre travail, ladite recherche dégage cinq intérêts. Scientifique et académique, socioprofessionnel, pédagogique, organisationnel et stratégique.

1.7.2.1. Intérêt académique et scientifique

Le présent travail n'est certainement pas le premier dans le contexte camerounais, mais peut être l'un des premiers dans le domaine du management de l'éducation. Ainsi, sur le plan du management de l'éducation, la recherche apporte un regard nouveau sur l'influence de la gestion de la multiculturalité dans les établissements secondaires. En d'autres termes, cette recherche apporte un souffle nouveau en ce qui concerne les mécanismes de gestion dans les établissements des enseignements secondaires en contexte multiculturel. Car à travers ce travail de recherche, les enquêtes réalisées permettront de comprendre la place de choix qu'occupent les mécanismes de gestion, plus précisément celle interne de l'école c'est-à-dire : l'organisation du travail ou la politique de « smart working », l'implication accrue des autorités locales ; le rôle du chef d'établissement et son staff et les pratiques et les outils de management.

Aussi, abordé par les psychologues, les sociologues, les philosophes, l'intérêt scientifique de notre recherche vient du fait qu'elle constituera notre modeste contribution à l'évolution des connaissances en enrichissant le champ de la littérature en management de l'éducation en général et en gestion des établissements scolaires en particulier. Il nous permettra ainsi d'améliorer notre technique de rédaction des documents scientifiques, de mettre en application les apprentissages acquis dans le champ de management de l'éducation. Du point de vue scientifique, ce travail va permettre de la découverte et l'avancement de la science. En d'autres termes, la présente recherche a été envisagée pour l'obtention d'un PHD en science de l'éducation (option : management de l'éducation et spécialité Administration des Etablissements Scolaires (A.E.S)). Elle aidera les autres chercheurs qui aborderont ce sujet sous d'autres dimensions de se compléter ou nous compléter pour une meilleure évolution scientifique. Ainsi ce travail restera une documentation fiable pour la génération future. Le problème de gouvernance est au cœur des débats internationaux et continentaux. Et, le Cameroun n'est pas en marge de ce problème. C'est pour cette raison que cette recherche trouve un profond intérêt en abordant cette problématique sur l'impact qu'a les pratiques de managements sur le personnel multiculturel qui compose nos structures, en vue des performances dans leur organisation de celle-ci. En effet, elle est incontournable pour une éducation de qualité.

1.7.2.2. Intérêt socioprofessionnel

Cette recherche permettra aux personnels administratifs, mais aussi aux personnels enseignants dans nos établissements de l'enseignement secondaire public comme privé, d'avoir

une vision nouvelle du cadre professionnel très souvent composé d'entité socio-multiculturelle et surtout de dépasser cet état de choses en vue de détendre le climat dans le cadre professionnel dans nos différentes structures d'enseignement /apprentissage. Cette recherche favorisera non seulement l'intégration et la cohésion entre différentes communautés culturelles, pour réduire les conflits et encourager une convivencia harmonieuse, mais également permettra aux responsables (proviseurs, directeurs, principales...etc.) d'éviter des dépenses à leur établissement d'attache chaque année, mais présentant de faibles rendements et un manque de professionnalisme due à la non compatibilité ethnique et sociale de ses différents acteurs.

1.7.2.3. Intérêt pédagogique

L'enjeu est d'optimiser la réussite scolaire et la motivation des élèves issus de milieux divers.

1.7.2.4. Intérêt organisationnel

Il concerne l'efficacité de la gestion éducative, la capacité à mettre en place des politiques inclusives, et à mobiliser les ressources humaines en conséquence.

1.7.2.5. Intérêt stratégique

Une gestion positive de la multiculturalité peut contribuer à renforcer la performance globale des établissements et leur réputation, tout en participant à la construction d'une société démocratique et tolérante.

1.8. Limites de la recherche

Limiter un travail de recherche consiste pour le chercheur à préciser dans quel domaine, quel milieu et dans quel intervalle de temps la recherche a évolué. Autrement dit, il revient à préciser le cadre thématique, géographique et temporel dans lequel évolue le présent travail.

1.8.1. Limite thématique

La présente recherche s'inscrit dans le domaine des sciences de l'éducation et plus précisément celui du management de l'éducation, spécialité Administration des Etablissements Scolaires (A.E.S), elle porte dans les structures des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. En effet, elle vise à faire ressortir l'apport de la gestion efficace de la pluri culturalité pour les performances organisationnelles.

1.8.2. Limite géographique

Compte tenu de la diversité des régions du Cameroun, la recherche se limite au Centre plus précisément au département du Nyong et Kélé et dans l'arrondissement d'Eséka. Si la recherche a jeté son dévolu sur cette ville, c'est parce qu'elle présente à la fois les caractéristiques d'une zone urbaine et rurale.

1.8.3. Limite temporelle

Le travail prendra approximativement trois ans. La répartition du temps se fait ainsi qui suit :

Tableau 3: Chronogramme

Etapes	Activités prévues	Périodes
Etape 1	Choix du sujet	Trois mois
Etape 2	Revue de la littérature et cadre conceptuel : identification du problème, des modalités et hypothèses dans des documents et sur internet.	Six mois
Etape 3	Cadre méthodologique : décrire les étapes de la recherche, identifier les données à recueillir et leur source probable. Elaborer les outils de recherche, pré test	Quatre mois
Etape 4	Collecte des données, population, échantillonnage.	Sept mois
Etape 5	Retranscription et analyse des données	Trois mois
Etape 6	Rédaction de la thèse dans le format approprié et dépôt chez l'encadreur pour correction finale	Trois mois

Source : Enquête de terrain (2020)

En résumé dans ce premier chapitre consacré à la problématique générale de recherche, on note que : la recherche a présenté un fait qui se vit dans la société camerounaise. En effet, La réussite du management du personnel multiculturel n'est pas due au hasard, mais il est plutôt le rapprochement du personnel par l'organisation du travail. En effet, il n'existe pas de modèle unique de gestion ou de solution exceptionnelle pour le management de la diversité. Le management du personnel multiculturel demande encore plus d'empathie et d'ouverture envers autrui, ainsi que des compétences particulières.

Ce travail de recherche a permis d'identifier le problème de recherche que pose notre sujet de thèse qui est celui de : « l'insuffisance des mécanismes de gestion administrative qui impactent négativement sur les performances organisationnelles dans les établissements secondaires en général et plus précisément, l'absence du management efficace de la multiculturalité au sein des établissements de l'arrondissement d'Eséka» En d'autres termes, la situation qui intriguait ou encore, ce qu'on voulait mieux expliquer était de montrer que : le manque des stratégies de gestion ont un rôle négatif dans la bonne organisation et le bon fonctionnement dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. Pour ce faire, les études menées sur les différences culturelles, les organisations, les relations humaines ont permis de voir plus clair sur le problème que présente notre recherche.

La recherche a élaboré quatre questions spécifiques de recherche, issues de notre question principale formulée comme suit : Existe-t-il un lien entre la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka ?

L'analyse factorielle qui selon (Reuchlin, 2007), est la décomposition théorique du facteur principal (gestion de la multiculturalité) est vitale. Elle avait pour but de déterminer les facteurs pertinents et les facteurs non pertinents. L'opérationnalisation de la question principale s'est effectuée selon cette méthode analytique et à déceler comme facteurs pertinents : L'organisation du travail, Les rôles du manager (chef d'établissement) et son staff, l'implication des autorités locales et Les pratiques et outils de management. Ce qui a permis de formuler les questions spécifiques suivantes : **QSR1:** L'organisation du travail dans la multiculturalité contribue-t-elle aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka?; **QSR2:** Quels rôles doivent jouer le chef d'établissement et son staff dans ce processus de performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka? ; **QSR3:**L'implication des autorités

locales dans la gestion de la multiculturalité a-telle une incidence significative sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka? ; **QSR4**:L'utilisation des pratiques et outils de management dans la multiculturalité conduit-elle aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka?

Les recherches menées dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka, la revue de la littérature et les théories adoptées dans le cadre de ce travail, ont permis de répondre à cette hypothèse principale de recherche : Il existe un lien entre la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Comme hypothèses spécifiques de recherche on a eu : **HSR1**: L'organisation du travail dans la multiculturalité contribue aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka ; **HSR2**:les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff à savoir : assurer l'orientation scolaire et de veiller au bon fonctionnement de l'établissement sont incontournables pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka ; **HSR3**: L'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité a une incidence significative sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka ; **HSR4**: L'utilisation des pratiques et outils de management dans la multiculturalité conduit aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Après les hypothèses de recherche, les objectifs de recherche ont eux aussi été identifiés. Pour assurer la congruence dans ce travail de recherche, nous avons arrêtés un objectif principal et quatre objectifs spécifiques ou secondaires.

Notre objectif principal était d'examiner et démontrer le lien qui existe entre la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Et comme Objectifs spécifiques de recherche, il s'agissait de: **OSR1**: Le premier objectif spécifique de recherche est d'analyser et démontrer l'étroite relation qui existe entre l'organisation du travail dans la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. **OSR2**: Le second

objectif spécifique de recherche est d'apprécier et de justifier les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff dans ce processus de performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. **OSR3** : Le troisième objectif spécifique de recherche est d'évaluer et de montrer le lien entre l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. **OSR4** : Le quatrième objectif spécifique de recherche est d'examiner et de présenter la relation qui existe entre l'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

La recherche avait pour but d'apporter quelques éléments de réponses en ce qui concerne les mécanismes de gestion dans un environnement multiculturel et de donner aux différents responsables de nos structures éducatives publiques des armes efficaces à utiliser pour mener leurs ressources humaines à être plus performantes. D'où, l'accent mis sur les intérêts d'ordre scientifique, académique, socioprofessionnel, pédagogique, organisationnel et stratégique.

Tout compte fait, on dit que ce chapitre se base sur huit points fondamentaux. Mais nous suggérons qu'il est nécessaire que deux autres points essentiels soient ajoutés dans ce chapitre, notamment le type de recherche et l'édition du guide APA utilisés. Le prochain chapitre sera consacré au cadre théorique de recherche. On se focalisera sur l'exploration des termes clés, la revue critique de littérature et présenter les théories qui vont permettre de mieux expliquer le phénomène étudié.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

Parlant de gouvernance de diversité, ce groupe nominal est le thème qui nous semble le plus propice dans le cadre de notre étude, compte tenu du phénomène de culturalité qui a une forte ascendante en contexte africain en générale et à celui du Cameroun en particulier ; et ce, dans toutes les organisations.

Les problèmes qui peuvent être engendrés en raison d'une mauvaise pratique de la gouvernance ne sont pas pris en considération par les organisations. Quant à la gouvernance de la diversité, elle génère un risque d'évaluation au niveau des organisations. Le risque d'évaluation est un résultat de science et de jugement aux facteurs psychologiques, contextuels, sociaux, culturels, politiques et est intrinsèquement subjectif (Slovic, 1999). D'où la nécessité s'imposait quant à la révision des pratiques de gouvernance adaptées au contexte de mondialisation.

Les révisions sur les mécanismes de gestion sur le plan légal viennent des préconisations de certaines commissions ; citons entre autres : le rapport de Cadbury en 1992, celui de Greenbury en 1995 et aux Royaume-Unis ; les rapports de la Commission on Public Trust and Private Enterprise en 2003 aux États-Unis ; les principes de gouvernement d'entreprise publiés par l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) en 1999 et 2004 etc...

Les recherches qui ont exploré explicitement les pratiques GRH des organisations en contexte multiethnique comme celui du Cameroun sont rares. Cette conviction profonde de partage soit d'une ascendance commune, soit de la langue, des coutumes, de ressemblances physiques ou de l'histoire vécue, est comme un atout à promouvoir dans les organisations en Afrique. (Kamdem et Fouda, 2007)

Aujourd'hui, on note une forte tendance à l'homogénéisation, à vouloir partout gérer les affaires de l'État de la même manière, particulièrement en ce qui concerne l'éducation. Sous l'influence de méthodes technologiques de plus en plus perfectionnés, de la nouvelle proximité, cette lancée prend un essor de plus en plus sérieux.

Le premier chapitre de cette thèse a permis d'analyser le contexte de la recherche, de formuler le problème étudié, d'élaborer la problématique spécifique, les questions de recherche, les hypothèses, les objectifs, le but, l'intérêt et les limites de recherche. Le présent chapitre intitulé cadre théorique de la recherche, présente trois aspects de façons successives à savoir la revue critique de la littérature ; l'analyse critique des concepts et les théories de référence.

2.1. Revue critique de la littérature

De nombreuses recherches ont abordé les questions qui ont trait à la gouvernance sociale, notamment dans le but de trouver des voies et moyens, des stratégies de gestion appropriés pouvant aider les membres de nos établissements de l'enseignement à s'impliquer dans la vie de l'école en vue des résultats. Il s'avère donc important de faire une présentation non exhaustive de ces travaux, c'est dans ce sillage que cette section permet de faire une littérature sur les termes clés du sujet tels que : Gestion ; Diversité Culturelle ; Management interculturel, multiculturalité ; multiculturalisme ; Performance ; Organisation et Education.

2.1.1. Généralités sur les concepts clés du sujet

2.1.1.1. Généralité sur la notion de gestion.

Le mot « gestion » vient étymologiquement du latin « *gestio* » ce qui veut dire « action de gérer ». La gestion correspond, à l'origine, à l'administration des organisations. C'est dans les années 1950 qu'elle se développe pour englober les questions de management et de direction.

La notion de gestion il faut le noter dérive du terme mère gouvernance qu'il nous semble important d'en parler, afin de mieux comprendre ce qu'on entend par gestion. En effet, dans son livre intitulé « *Creating Public Value : Strategic Management in Government.* », Mark Moore évoque que la gouvernance constitue un cadre stratégique global, et la gestion en est l'outil opérationnel. La gestion est vue dans ce sens comme une partie intégrante de la gouvernance publique, orientée vers la création de valeur pour la société.

Quant à Gérard Marcou, dans son ouvrage : « *Gouvernance et gestion publique* » (2013), il souligne que la gouvernance est un concept plus large qui englobe la gestion, notamment dans le secteur public, en insistant sur la dimension stratégique et normative.

R.K. Yin, dans son ouvrage : « *Case Study Research and Applications.* » (2014), pense que la gestion opérationnelle relève d'un cadre plus large de gouvernance, surtout dans les organisations complexes. Il continue en disant que la gouvernance définit le cadre, les principes et les politiques, et la gestion les met en œuvre.

- **Elucidation du concept de gouvernance**

Le terme « gouvernance » provient du verbe grec « kubernân » qui signifie « piloter un navire ou un char ». Utilisé par Platon, ce terme était employé en français comme synonyme de « gouvernement » jusqu'à la fin du XVIIIe siècle pour être repris dans le sens anglais « governance » dans les années 80. Depuis, deux nouveaux usages du terme gouvernance émergent dans le monde anglo-saxon où l'on a distingué la gouvernance publique de la gouvernance d'entreprise.

Le terme gouvernance est apparu, en premier lieu, dans le domaine privé comme un standard de comportement des dirigeants ou des membres du conseil d'administration leur permettant de se prémunir contre une mise en cause judiciaire de leurs responsabilités par les actionnaires. Dès lors, le concept de gouvernance n'a cessé d'envahir plusieurs domaines. Nous entendons principalement parler de « gouvernance d'entreprise », de « gouvernance publique » mais également de « gouvernance environnementale », de « gouvernance territoriale », de « gouvernance urbaine », de « gouvernance mondiale » ou encore de « e gouvernance », ce qui n'est pas de nature à faciliter l'établissement d'une définition unique. Les chercheurs de différentes spécialités se sont intéressés au terme gouvernance allant des sciences sociales, aux sciences politiques en passant par les législateurs et les institutions internationales comme la Banque Mondiale et le FMI.

- **Principles de base de la gouvernance**

Le PNUD (2002 : 51, cité par Luisoni, 2004 : 17) mentionne tour à tour : « la transparence, la participation, la réactivité, l'obligation de rendre des comptes, et l'Etat de droit » comme les causes d'efficacité de la gouvernance. En d'autres termes, les modèles qui doivent guider la gestion des affaires publiques sont celles de : « justice, honnêteté, d'efficacité d'efficience et de visibilité. »

Quant à Bonfiglioli (2003 :19), énumère bons nombres de concepts, considéré comme des étapes essentielles de la gouvernance :

- *la participation* d'individus, organisés ou non (ou d'acteurs sociaux disposant de moyens d'action) dans le processus décisionnel local concernant le secteur public (cela inclut le partenariat avec tous les acteurs locaux) ;
- *la transparence* ou partage de l'information impliquant un comportement ouvert des procédures de décisions précises ;

- *l'efficacité* des autorités locales dans la réalisation des objectifs ou la gestion des ressources publiques ;
- *L'équité* ou le traitement égal ou impartial des cas similaires de la part des autorités locales.
- *l'obligation redditionnelle dans sa double dimension « verticale » et « horizontale » des représentants des citoyens* envers les citoyens et ces derniers envers leurs représentants ;
- *la sensibilité à la dimension genre* dans la gouvernance à pour objectif d'accroître la participation des femmes en politique, non seulement dans les structures politiques formelles, mais aussi au niveau de l'engagement civique général.

Van der Brande et Delebarre (2009), ont pour leur part dresser cinq fondements sur lesquels se repose la gouvernance, il s'agit des fondements de : l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence.

- **Gouvernance des systèmes éducatifs**

Parlant de gouvernance des systèmes éducatifs, il s'agit notamment de se référer à son système d'administration et de gestion, au partage des pouvoirs de décisions aux niveaux de ces différentes classes. Mais aussi, la gouvernance éducatif d'un pays renvoie aux « processus formels et informels par lesquels les politiques sont formulées, les priorités identifiées, les ressources attribuées et les réformes mises en place et évaluées » (UNESCO, 2008 p.139)

Pour un certain nombre d'auteurs (Hallinger et al., 1992), la gouvernance au niveau macro, c'est-à-dire quand elle est placée à un système éducatif, se renvoie à sa décentralisation, à son organisation, à ses méthodes de gestion et d'administration. Elle implique la part des parties prenantes et pose la question de la redistribution interne du pouvoir de décision qui est décentralisé de l'administration centrale vers les collectivités locales et/ou vers l'école. A propos, l'UNESCO souligne que :

Les systèmes de gouvernance façonnent les relations entre les organes éducatifs et les pouvoirs publics locaux et centraux. Ils définissent qui établit les priorités et décide des domaines clés, qui vont du programme à la gestion des enseignants, en passant par le suivi et la supervision des écoles. Dans le domaine financier, la gouvernance de l'éducation concerne les

manières de décider les priorités et de mobiliser, attribuer et gérer les ressources. » (UNESCO. 2008, pp 139-140).

- **Notion de gestion**

La gestion renvoie à la conduite des organisations : c'est l'action ou la manière de gérer, d'administrer, d'organiser quelque chose. Plusieurs auteurs donnent de nombreuses définitions sur le concept « gestion »

Selon George, R, et al. (1985, p .4), la gestion est définie comme : « Un processus spécifique consistant en activité de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et la mise en œuvre d'autres ressources. » D'après cette définition, on peut souligner que la gestion est une activité qui change des ressources humaines et physiques inorganisées en réalisations utiles et efficaces. De toutes les activités humaines, la notion de gestion est la plus stimulante, la plus complète, la plus exigeante, la plus cruciale et la plus subtile Selon Lassegue Pierre (1993, p.197). La gestion est la réalisation d'objectifs grâce à l'aide des autres personnes.

La gestion au sens large, est la conduite d'une organisation (d'une entreprise). Au sens étroit, la gestion est la conduite courante de l'organisation, au niveau moyen, dans des domaines particuliers, à moyen et à court terme, pour atteindre des objectifs préalablement arrêtés dans le cadre d'une politique décidée.

2.1.1.2. Gestion de la diversité culturelle

Parler de la gestion de la diversité, il est d'abord question de parler de la gestion des ressources humaines ; puis il serait question de mettre à nu la notion de diversité culturelle, tout en parlant au préalable de la culture.

2.1.1.2.a. Gestion des ressources humaines (GRH)

Pour qu'un groupe atteigne ses objectifs fixés, il doit remplir deux conditions en rapport avec les ressources humaines (RH). D'abord chaque agent doit mettre du sien, ensuite les responsables chargés de la coordination des activités doivent appliquer leur savoir-faire, leur savoir être, leur savoir faire savoir (savoir-faire faire) et en fin leur savoir. En d'autres termes, ces derniers tant du point de vue de la prévision, de l'identification des besoins, que de l'exécution et de l'évaluation, doivent comprendre le sens du management.

La gestion des ressources humaines repose sur plusieurs concepts qu'il convient de clarifier, d'étudier et de tester dans nos problématiques de recherche. Ce chapitre vise à nous donner les arguments de réponse, tant sur le plan de la recherche que sur le plan professionnel des situations dont nous ferons face dans nos respectives positions.

- **Gestion stratégique des ressources humaines**

La parution de l'ouvrage *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, de Peters et Waterman (1982) a permis à plus d'un de découvrir que la GRH était beaucoup plus qu'un simple poste de soutien aux autres fonctions de l'organisation. C'était la première fois que la GRH était présentée dans un rôle qui ne lui était pas connu, soit celui de variable stratégique. Pour connaître ce qu'est la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), il suffit de lire les principaux ouvrages qui ont traité ce sujet pour constater qu'il existe une panoplie de définitions liées à ce concept. En effet, il semble exister autant de définitions que d'auteurs (McMahan, Virick et Wright, 1999). Par contre, en allant plus loin, nous observons qu'elles ne s'opposent réellement que d'un point de vue sémantique élémentaire. La base de ces diverses définitions conceptuelles semble donc similaire à plusieurs égards (Bayad et Arcand, 2004).

Voici maintenant un tableau présentant l'évolution des différentes définitions de la gestion stratégique des ressources humaines qui nous permettront de mieux situer cette réalité dans son contexte.

- **Modèles en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH)**

Nous constatons qu'il existe quatre théories, si l'on s'appuie sur la littérature faite des différents auteurs dans le domaine de la GRH. La première réfère au modèle de comptabilité des ressources humaines (Brummet. et al., 1968). Comme le mentionne Bayad, Arcand et Arcand (2004), « cette conception stratégique fait de l'intégration stratégique (la valorisation) des RH un élément clé du succès des organisations ». Bien que cette théorie fût grandement influencée par l'école des relations humaines (Likert et al., 1961, 1967; 1960) ainsi que par les théories du capital humain avec Becker (1976) et Schultz (1960).

Vers les années 1960 et 1970, la planification stratégique des RH qui ne correspondait, au départ, uniquement qu'à la planification des RH a changé, en une planification du maintien de l'équilibre entre l'offre et la demande en main-d'œuvre.

Dès le début des années 1980, en raison de ces limites que, l'École de Harvard et l'École du Michigan ont poussé conjointement la notion de stratégie (Beer et al., 1984 ; Devanna et al., 1984). Il était dès lors devenu nécessaire d'élaborer un modèle dans lequel la GRH pourrait jouer un rôle de partenaire stratégique et non plus se contenter d'une simple fonction organisationnelle de deuxième ordre.

Une autre approche, celle de la compétitivité des RH, développe sur l'interactivité du lien entre les stratégies RH et les stratégies d'activités. Pettigrew et Whipp (1991), défenseurs de l'approche du changement organisationnel, acceptent également les principes du mode de compétitivité.

En fait, Bayad et Arcand (2004) font ressortir quatre prémisses ou propriétés qui ressortent de leur analyse des différentes approches stratégiques en GRH. Selon les théoriciens de l'approche de la compétitivité des RH, la spécificité et la complexité des organisations d'aujourd'hui exigent un raisonnement stratégique flexible et global. En effet:

« (...) la stratégie ne doit pas être vue comme un output préformé auquel la stratégie RH est amenée à se mouler; le changement de structure et de culture peut précéder la stratégie; la stratégie RH ne doit pas être réactive mais contribuer à l'élaboration de la stratégie de développement aussi bien à travers la culture organisationnelle que par son action sur les schémas de référence des dirigeants qui prennent les décisions; dans toute organisation sociale, les relations de pouvoir et les conflits d'intérêts font que la GSRH relève d'une rationalité limitée ». (p.43)

Pettigrew et Whipp (1991), défenseurs de l'approche du changement organisationnel, endossent également les principes du modèle de compétitivité. Cette école du changement organisationnel rejette, quant à elle, l'idée voulant que les changements auxquels les organisations feront faces, puissent s'opérer à l'aide d'un modèle stratégique prédéterminé.

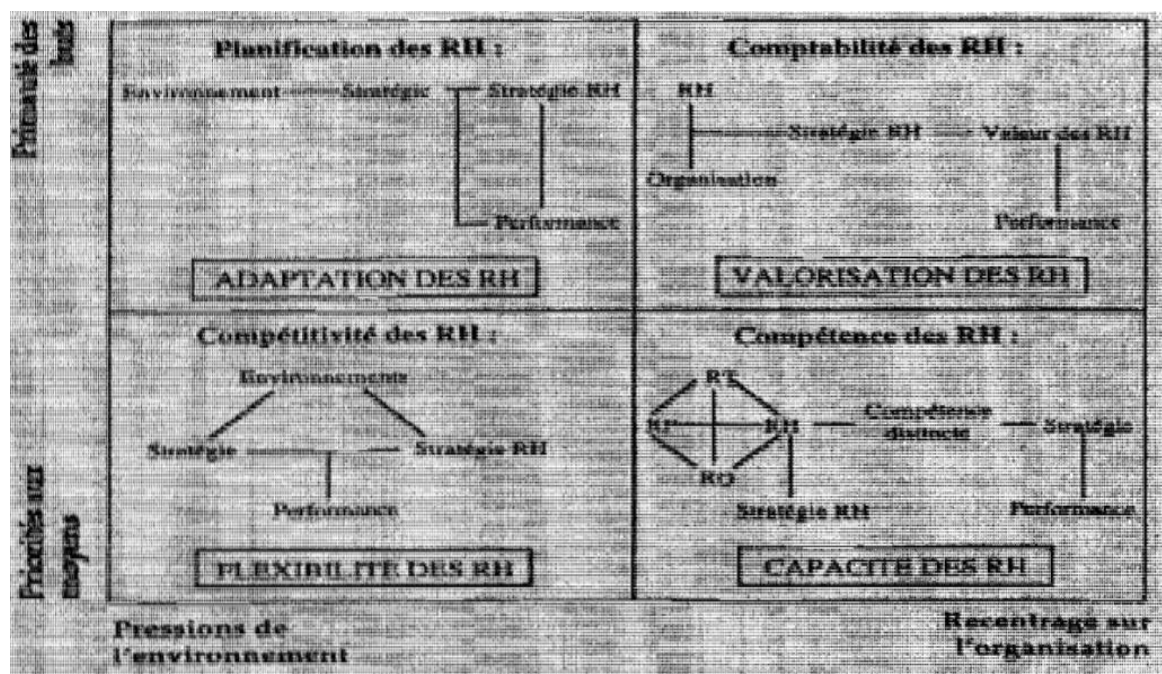
L'approche de la négociation collective (Kochan et al., 1984 ; Kochan et al., 1986) met l'emphase sur la valeur des différents acteurs du processus décisionnel.

La toute dernière théorie, celle des compétences des RH (Barney, 1991), présente la GRH comme un facteur de premier plan dans l'atteinte des objectifs organisationnels. De ce fait, la GRH serait, sous certaines conditions, un avantage compétitif pour la firme.

Voici maintenant une figure, tiré de Bayad, Arcand (2004), qui représente un modèle synthétique de ces contributions théoriques présentées précédemment. En utilisant deux axes

d'oppositions, soit la primauté des buts versus la priorité aux moyens, les pressions de l'environnement versus le recentrage sur l'organisation, les auteurs distinguent ainsi quatre quadrants positionnant les macro-conceptions associées à la GSRH.

Figure 1: Typologie des modèles de GSRH



Source: Tiré de : Bayad et Arcand (2004)

Spécifiquement, ce modèle nous permet de faire ressortir quatre conclusions prédominantes :

- l'intégration valeur des RH est, avant tout, dictée par la primauté des buts et par le besoin de recentrage sur l'organisation (modèle de la comptabilité des RH);
- l'intégration adaptative des RH insiste sur la primauté des buts par rapport aux pressions de l'environnement (modèle de la planification stratégique des RH);
- l'intégration flexible des RH attribue la priorité aux moyens pour répondre aux pressions de l'environnement (modèle de compétitivité des RH);
- l'intégration capacité des RH développe le besoin d'un recentrage sur l'organisation pour offrir pleinement la priorité aux moyens (modèle de la compétence des RH).

Il est évident que ces macro-conceptions développées précédemment sont une source importante de sujets de recherches pour la communauté scientifique. En fait, celle-ci a jusqu'ici particulièrement porté son attention sur le modèle de la planification stratégique des RH, ou du moins, sur ses diverses approches ou composantes.

2.1.1.3. Diversité culturelle

Pour parler de diversité culturelle, il est plus judicieux pour nous d'élucider au préalable la notion de « culture ».

2.1.1.3.1. Notion de culture

Selon le dictionnaire Larousse 2016, la culture est l'ensemble des coutumes, des manifestations intellectuelles, artistiques, religieuses, qui caractérisent un groupe de personnes.

Les définitions modernes de la culture remontent essentiellement à celle de l'anthropologue B. Tylor en 1871. Il définissait la notion de culture comme étant un tout complexe qui incluait le savoir, la foi, l'art, la morale, le droit, les coutumes et toutes les facultés et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société.

Pour C. Kluckhohn qui est une référence, définit la culture de la manière suivante:

La culture est la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique : elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et des valeurs qui lui sont attachées (1952, chapitre 2).

Toujours selon Arcand (2006), cette manière d'appréhender la culture est commune autant aux Allemands, qu'aux Polonais et qu'aux Russes. Par ailleurs, dans la mesure où la prédominance est associée au mot civilisation, elle devient contradictoire pour un Britannique, un Français, un Canadien ou un Américain. De nombreux auteurs ont cherché à définir la culture (Schneider et Barsoux, 2003 ; Dupriez et Simons, 2002 ; Adler, 1994). En fait, Kroeber et Kluckhohn (1952), recensent 164 définitions du terme culture. Par contre, elles s'uniforment toutes dans leurs racines provenant du temps moderne. En effet, en gestion c'est de la définition qu'a proposée l'anthropologue Edward B. Tylor en 1871 pour définir le concept de culture que plusieurs s'inspirent. Tel que présenté précédemment, il l'a présenté comme étant un tout complexe qui inclut le savoir, la foi, l'art, la morale, le droit, les coutumes et toutes les facultés et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société (Tylor, 1924). Par ailleurs, on peut regrouper les définitions des sociologues et anthropologues sous deux approches, l'anthropologique et la comparative.

- **L'approche anthropologique**

L'approche anthropologique décrit très bien le cœur de la culture. Selon les auteurs de cette approche, en s'appuyant sur des études anthropologiques on examine plus profondément les dimensions culturelles. La plupart des anthropologues définissent la culture en utilisant trois préceptes, tout d'abord, le fait qu'elle n'est pas innée, deuxièmement, que ses éléments constituent un système et finalement, qu'elle est partagée et qu'elle délimite les différents groupes (Dupriez et al., 2002). Pour Dupriez et Simons (2002) :

« le fait de s'appuyer sur les recherches des anthropologues, permet une exploration des dimensions les plus profondes de la culture. En fait, le système social a produit un système de valeurs ou de références qui est le cœur même de la culture. Ce système de valeurs apparaît à la fois comme une protection vis-à-vis des éléments extérieurs et comme une condition de maintien de l'équilibre interne des relations sociales ». (p. 31)

- **Les approches comparatives**

L'approche comparative ne tente pas, quant à elle, d'expliquer que la culture est un construit social, mais elle se contente plutôt de comparer les ressemblances et les dissemblances entre les peuples. Cette approche permet d'analyser les différences culturelles et les variances entre les groupes. Par ailleurs, les anthropologues diront que cette approche ne permet pas d'aller au cœur de la culture. Les études comparatives se divisent entre trois approches. Premièrement, nous retrouvons les recherches tentant de faire une comparaison de la variation qu'exerce la culture dans l'analyse des groupes (Goodman et Moore, 1972). En deuxième lieu, celles traitant de la dimension subjective de la culture (Triandis, 1972.) et finalement, les études de Hofstede sur le programme mental hiérarchisé (1984).

2.1.1.3.2. Diversité culturelle

La diversité culturelle ne fait pas l'objet d'une définition unanime, c'est pourquoi, de prime abord nous égrènerons les différents sens de cette notion. La diversité est un concept de plus en plus utilisé, tant dans le milieu académique que dans les orientations stratégiques des entreprises. Souvent galvaudé, la diversité culturelle est une notion polysémique recouvrant des réalités disparates. En effet, la diversité est un terme souvent utilisé pour parler des différences ou des similarités entre individus. Ces différences sont reflétées par le sexe, la race, le physique, la religion et les croyances, l'âge, l'éducation, les valeurs, le langage et la langue. La diversité

comprend les opinions, les idées, les traits de personnalité, les expériences professionnelles et de vie, les compétences et connaissances diverses des individus.

La gestion de la diversité peut se définir comme la réponse légale et organisationnelle dont les entreprises se pourvoient pour s'adapter au marché de travail et gérer les ressources humaines (pénurie, immigration de main d'œuvre...) Elle se décrit comme le processus qui consiste à se munir de politiques et de pratiques en matière des ressources humaines qui visent à créer un environnement sain au travail.

- **Enjeux de la diversité culturelle**

Bon nombre de recherches viennent de plus en plus modérer les perspectives théoriques qui flagornent les avantages de la diversité culturelle (Palich & Gomez, M, 1999) en soutenant, entre autres, que la diversité peut créer des désagréments et une baisse de chiffre d'affaires (Milliken et Martins, 1996). D'autres, plus modérées, ayant émergé dans un contexte de mondialisation mais s'appuyant sur les recherches plus classiques (Hall, 1959 ; Lawrence and Lorch, 1967 ; Hofstede, 1980), postulent que la diversité culturelle de la main d'œuvre d'une organisation est facteur des avantages si et seulement si elle est bien gérée. Nous ferons le point sur les avantages et les inconvénients que pourraient susciter la diversité culturelle au sein des entreprises. Les organisations se lancent dans l'acquisition d'une main d'œuvre culturellement diversifiée principalement pour trois raisons : se conformer à la législation, améliorer l'image de l'employeur et accroître la performance de l'organisation (Diversité en milieu du travail : défis et pratiques de gestion, collection Gestion et Savoirs, 2010, P. 110).

- **Avantages de la diversité au sein des entreprises, organisations, etc.**

La diversité au sein des entreprises, organisations, etc., comporte plusieurs avantages :

- ☞ Rassemble des personnes de divers horizons et permet d'obtenir de larges perspectives ;
- ☞ La communication qui est une composante non négligeable est accrue ;
- ☞ Une équipe diversifiée peut fournir une plus grande variété de solutions à des problèmes;
- ☞ Une équipe diversifiée permet également de devenir plus innovant dans le service à la clientèle ;
- ☞ . Les employés acquièrent de nouvelles compétences, des aptitudes et des valeurs qui contribuent à développer une organisation.

- **Inconvénients de la diversité culturelle au sein des entreprises, des organisations, etc.**

Les inconvénients liés à la diversité culturelle au sein des groupes sont multiples :

- ☞ La détérioration du climat de travail à la présence de travailleurs de diverses cultures ;
- ☞ La faible maîtrise de la langue peut souvent occasionner des difficultés de communication et de compréhension ;
- ☞ Les préjugés sur les gens de différentes origines peuvent aussi amener les gens à des interprétions erronées ou incongrues ;
- ☞ La diversité peut rendre difficile l'aboutissement à une unanimité lors des discussions sur des projets importants d'une organisation ;
- ☞ Dans de nombreuses organisations, les équipes de travail multiculturelles affichent des dynamiques négatives telles que le repli sur soi ou les stéréotypes, et cela peut impacter la performance des employés.

2.1.1.3. Multiculturalité

Dans l'acception commune, on entend par multiculturalité la disponibilité à l'intérieur d'une société, de lieux et d'espaces pour les diverses cultures ethniques ; alors que par interculturalité, on entend la relation, l'interaction entre les diverses cultures : c'est de cette posture qu'allons aller plus loin dans nos différentes analyses. Comme dépassement de la conception des cultures à l'intérieur d'un jardin botanique, symbole auquel, d'une certaine manière, se limite le terme multiculturel ». La multiculturalité est nécessairement induite par l'interculturalité. Ces termes évoquent un ensemble de problèmes et maux au sein desquelles on trouve les exigences de dialogue social, les pratiques de citoyenneté, la préservation des racines culturelles, la création artistique, le processus d'insertion et d'exclusion...jusqu'aux problématiques de coexistences entre les divers groupes sociaux, aux thématiques propres à la gestion des territoires, aux politiques de développement économique ou du maintien de l'ordre public.

C'est dans cette perspective que s'inscrit Francis Bebey, dans son ouvrage intitulé : « Les chemins de l'école », où, il évoque la diversité culturelle et ses impacts sur l'éducation et les interactions entre élèves d'horizons différents.

Il n'est évidemment d'aucune utilité analytique de maintenir indistincte une nébuleuse de problématiques de cette ampleur : tout en considérant qu'en effet, les interactions entre ces diverses composantes sont nombreuses, il convient de spécifier une perspective pour éviter de tomber dans des confusions et préjugés toujours possibles lorsque l'on affronte le problème des relations entre cultures. C'est aussi ce que pense Mongo Béti, lorsqu'il explore les réalités multiculturelles du Cameroun à travers les expériences des personnages, soulignant les conflits et les harmonies qui en découlent.

2.1.1.4. Multiculturalisme

Le multiculturalisme correspond à une approche particulière des cultures internes à un pays ou à une entreprise par exemple. Se fondant sur une conception évolutionniste selon laquelle toutes les sociétés du monde devraient évoluer vers un même modèle de développement, le multiculturalisme a souvent eu pour objectif de supprimer les différences et, plus concrètement, les cultures de pays, de communautés ou d'entreprises dominées en faveur de celles des plus puissants sur les plans économique, politique ou militaire. Avec une vision plutôt négative ou réductrice des différences culturelles, ceux qui mettent en œuvre cette approche ont souvent comme but d'amener (par la force, la séduction ou la manipulation) les membres des cultures dominées (par exemple, les citoyens de pays émergents ou en voie de développement, le personnel de filiales d'entreprises multinationales) à adopter la culture du pays « phare » ou celle du siège de la multinationale. Souvent donc au service de la domination (économique, politique ou religieuse), le multiculturalisme diffère de la multiculturalité (pluralité culturelle dont le degré dépend du nombre de cultures différentes en présence dans un pays, une entreprise, une région).

Bessan E.M. Abass, dans son ouvrage intitulé : « Identités et cultures au Cameroun », n'est en reste, puisqu'il traite de la diversité culturelle au Cameroun, explorant comment les identités se forment et se transforment dans un contexte scolaire. L'auteur montre comment la diversité enrichit l'expérience éducative et propose des stratégies pédagogiques pour gérer cette multiculturalité.

En effet, le multiculturalisme ne cherche pas à profiter des différences, mais à les nier, voire à les gommer en faveur de la monoculture dominante. Ce faisant, il ne favorise pas l'interculturalité, mais le « côte à côte » des cultures différentes.

D'ailleurs, cela s'est passé à l'époque coloniale entre colonisateurs et colonisés, mais aussi dans plusieurs entreprises multinationales (entre sièges sociaux et filiales internationales) avant que la globalisation économique et la mondialisation de la concurrence amène de plus en plus d'entreprises à considérer que la multiculturalité des équipes multiculturelles internationales pouvait constituer un facteur de progrès, d'innovation et de compétitivité.

- Le multiculturalisme se fonde sur la croyance en l'évolutionnisme :
 - Des sociétés ou des filiales d'une entreprise mondialisée axées vers un seul et même modèle de développement ou de gestion ;
 - Le multiculturalisme est souvent le fait de pays « phares » ou sièges de multinationales.
- Complémentarité ou conjonction des attitudes des partenaires concernés :
 - Complexes de supériorité (culture dominante) et d'infériorité (culture dominée); Fascination par la culture dominante et mimétisme des membres de la culture dominée;
 - Excès d'ethnocentrisme de la culture dominante/perte de confiance dans la culture dominée;
 - Impérialisme de la culture dominante/soumission ou attitudes défensives de la culture dominée. Comportements et pratiques de gestion ;
 - Tentative de les supprimer et de les uniformiser.

2.1.1.5. Management multiculturel

Le management multiculturel représente une discipline, qui traite le processus de la planification, gestion, direction et contrôle des individus au sein d'entreprise qui vise à atteindre le but d'organisation au niveau mondial et multiculturel.

Cette discipline a ses racines dans une nécessité de répondre aux besoins des économistes mondiales exigeant un flux libre du personnel travers des régions et nations du monde. Ainsi des nouvelles équipes naissent, ces équipes comportent des individus provenant du pays de l'entreprise, puis de pays où la filiale est implantée et à la fin des individus qui sont recrutés d'un tiers pays. Dans les entreprises multiculturelles les équipes multiculturelles se trouvent dans chaque niveau du management.

Le management interculturel date aux années 50 et 60 du vingtième siècle où en vogue était l'hypothèse que les différences entre les managements avaient la tendance de s'estomper et puis disparaître conséquemment faute d'une vision naïve des principes universels de management. Les années 70 ont montré que les particularités des cultures ont une tendance à s'accroître plutôt que disparaître. Ici même les disparités entre les régions se montraient plus significatives. Donc l'hypothèse d'unification du management multiculturel n'était pas envisageable. Une nécessité de répondre aux besoins des marchés et aux fusions-acquisitions, a entraîné une hausse d'intérêt des compétences interculturelles au cours des années 90.

2.1.1.6. Performance organisationnelle

Partant du constat que la notion de performance organisationnelle est la capacité pour l'organisation de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes. La question de la performance au travail est de plus en plus abordée dans les milieux académiques et professionnels. Dans le contexte actuel, caractérisé par une forte concurrence et une crise financière accrue, la compétitivité des entreprises dépend de plus en plus de la performance de leur capital humain. En effet, la performance d'une entreprise est fortement corrélée à la performance individuelle de son personnel puisque c'est à lui de mettre en œuvre sa stratégie et de déployer les moyens nécessaires pour l'atteinte des objectifs prescrits.

2.1.1.6.1. Notion de performance

Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français *parformer* qui, au XIII^e siècle, signifiait " accomplir, exécuter " (Petit Robert). Au XV^e siècle, il apparaît en anglais avec *to perform* dont vient le mot de performance. Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer.

Au sens strict du terme, une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement (par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres).

L'évaluation de la performance se construit donc au regard d'un référentiel, d'une échelle de mesure. La notion de performance peut être définie comme étant l'aptitude à agir selon des critères d'optimalité très variés, afin d'obtenir le produit d'un résultat que les opérations qui ont permis de l'atteindre (Bourguignon, 1996).

2.1.1.6.2. Différents niveaux de la performance

Selon plusieurs auteurs, la performance se détermine au sein d'une organisation à travers plusieurs niveaux sur la base des indicateurs :

- ☞ Performance organisationnelle ;
- ☞ Performance économique ;
- ☞ Performance financière ;
- ☞ Performance sociale ;
- ☞ Performance humaine;
- ☞ Performance managerial;
- ☞ Performance technologique ;
- ☞ Performance commerciale ;
- ☞ Performance stratégique;
- ☞ Performance Sociétale;
- ☞ Performance adaptative ;
- ☞ Performance Professionnelle ;
- ☐ Performance individuelle.

2.1.1.7. Notion d'organisation

Le terme organisation renvoie à plusieurs notions mais deux semblent fortement nous intéressés :

- L'organisation en tant qu'institution ;
- L'organisation en tant que processus.

L'organisation en tant qu'institution recouvre une signification juridico-politique. Dans ce cas elle renferme le concept de l'administration possédant des caractéristiques d'unité (fonction sociale) et d'équilibre entre élément de permanence et élément de changement.

Quant à l'organisation en tant que processus c'est la meilleure combinaison des étapes nécessaires à la réalisation d'une tâche. Cette conception a influencé les grandes théories de l'analyse du travail administratif ainsi que celle découlant le célèbre OST (Organisation Scientifique du Travail) elle renferme à la fois le processus d'analyse et le processus d'exécution du travail.

- L'organisation en tant que répartition des tâches.

Il existe plusieurs modèles de répartition des tâches mais celui qui nous intéresse est le modèle classique dit centraliser et hiérarchiser.

2.1.1.8. Performance organisationnelle

M. Kalika (1988), définit la performance organisationnelle comme :

« les mesures portant directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique ».

- ✓ Le respect de la structure formelle ;
- ✓ Les relations entre les services ;
- ✓ La qualité de la circulation de l'information ;
- La flexibilité de la structure.

La performance organisationnelle est une notion (elle associe deux termes génériques) et demande à ce titre à être appuyée sur des concepts (projet d'ordre épistémologique) au regard d'objets (du domaine de l'observable). Sa dimension globale peut être en effet conçue comme provenant aussi bien de l'organisation stricto sensu que de la stratégie et des agents organisationnels (avec une position privilégiée accordée au manager).

Avec la performance organisationnelle, il y a donc bien l'idée de relativité du fait de la diversité des points de vue et de son inscription dans le temps. La performance vient alors immédiatement poser la question de l'évaluation de la performance (évaluation financière, évaluation des performances du personnel, évaluation des conséquences écologiques et sociétales, évaluation de programmes, de projets comme en matière de gestion publique). La notion de " mesure des performances " est alors associée à celle de " suivi des résultats ".(H. Bouquin, 2004), définit la mesure des performances comme " l'évaluation ex post des résultats obtenus ".

Par ailleurs, la performance organisationnelle est la capacité pour l'organisation de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes ou partenaires. Ainsi,

- o Pour les investisseurs elle doit se traduire par une augmentation de la valeur boursière;
- o Pour les salariés par la qualité du climat de travail ;
- o Pour les consommateurs par la qualité des produits ou services offerts ;
- o Pour le citoyen par les contributions de l'organisation au développement de la communauté.

Son appréciation porte donc sur des aspects variés. Elle sera donc mesurée en fonction d'indicateurs dont le choix et l'interprétation diffèrent selon les preneurs de décisions, leurs objectifs, la période prise en compte par exemple.

- **Leviers de la performance organisationnelle**

Les exigences de la compétitivité mondiale, les enjeux de la mondialisation, les requêtes de la clientèle toujours plus exigeante, l'appétit croissant des actionnaires et le développement de méthodes de production visant une plus grande efficacité des entreprises n'y sont évidemment pas étrangers...

Afin que les leviers que nous allons développer dans cette partie aient un réel impact sur le bien-être et/ou la performance individuelle, il faut que l'entreprise les intègre directement dans son organisation :

- o L'autonomie ;
- o La participation aux décisions ;
- o La clarification des rôles de chacun ;
- o La charge de travail ;
- o La culture d'entreprise .

2.1.1.9. Notion d'efficacité

Etymologiquement, la notion d'efficacité dérive du latin : « *efficacitas* », qui veut dire force vertu, efficacité, dérivé de « *efficax* » signifiant ; agissant, actif, qui réalise, qui produit de l'effet, qui réussit. L'efficacité est le caractère de ce qui est efficace. C'est la capacité d'obtenir le résultat souhaité ou attendu, d'atteindre l'objectif fixé. Les objectifs peuvent se décliner selon un ou plusieurs critères : délai, quantités, couts, qualité, rentabilité, etc.

L'efficacité est aussi la qualité d'une personne qui accomplit une tâche de manière efficace, qui atteint les objectifs qui lui sont fixés. Dans l'entreprise, l'efficacité est l'un des critères d'évaluation d'un collaborateur par son manager.

2.1.1.9.1. Efficacité d'un système éducatif.

Pour mieux appréhender ce qu'on entend par l'efficacité système éducatif, il est nécessaire de comprendre au préalable les notions : éducation ; éducatif et système éducatif.

2.1.1.9.1.1. Education

D'après la Classification internationale type de l'éducation (CITE), l'éducation est définie comme « une communication organisée et suivie qui vise à susciter l'apprentissage ».

Il s'agit là d'un point de vue institutionnel qui est restrictif et exclut tout ce qui peut être fait à plus ou moins grande échelle pour élargir l'accès à l'éducation. Cette définition fait peu cas des formes spontanées et non scolaires d'apprentissage. Aujourd'hui, personne ne conteste que les hommes ne cessent de s'instruire par l'expérience et qu'ils puissent accumuler et enregistrer souvent de manière passive, des connaissances et des idées, par exemple en regardant des émissions télévisuelles, en visitant un musée, en observant leurs parents, leurs pairs, leur entourage, etc. Il est certain que ce type d'apprentissage se fait de manière hasardeuse et que, de ce fait il n'est pas toujours du ressort de l'éducateur, encore moins du planificateur. Ce que l'on considère habituellement comme relevant de l'éducation, ce sont des expériences d'apprentissage organisées en séquences, ayant fait l'objet d'une préparation préalable et mises en œuvre sous le contrôle d'un personnel qualifié, et ce dans l'intérêt des élèves. Vue dans cette perspective, cette éducation tend à englober tout ce qui provoque un changement dans les attitudes et les comportements des individus. Pour opérer ce changement, ceux-ci doivent acquérir des connaissances, des compétences et des aptitudes nouvelles. Les partisans d'une telle définition plus élargie du processus éducatif vont jusqu'à soutenir que l'étude est spontanée et non scolaire. Du fait même qu'elle est diffuse, polyvalente et riche de potentialités créatrices mérite de se voir attribuer des fonds publics tout autant que l'éducation formelle traditionnelle qui a bénéficié jusqu'à présent d'un quasi-monopole dans ce domaine (Hamadache, 1993).

2.1.1.9.1.1.1. Education formelle

Selon Hamadache, l'éducation formelle est différente de l'éducation non formelle en ce sens qu'elle est donnée dans des institutions d'enseignement (écoles), par des enseignants

permanents, dans le cadre de programmes d'études bien déterminés. Elle se caractérise par l'unicité et une certaine rigidité, avec des structures horizontales et verticales (classes d'âge homogènes et cycles hiérarchisés), avec des modalités d'admission définie pour tous. Il s'agit d'un enseignement universel et séquentiel normalisé et institutionnalisé avec une certaine permanence (du moins pour ceux qui ne sont pas exclus du système).

2.1.1.9.1.1.2. Education informelle

L'éducation dite informelle (ou encore accessoire, occasionnelle, diffuse, spontanée, parallèle etc.) qui concerne des activités d'instruction non structurées (Evans, 1981 cité par Hamadache, 1993). Dans l'éducation parallèle, le processus d'apprentissage est un processus d'osmose entre l'apprenant et son environnement. C'est un fait que la plus grande partie des connaissances et des savoir-faire qu'acquiert un individu au cours de son existence se fait, dans un environnement non structuré, au moyen de ce mode d'éducation. Il s'agit ainsi de l'acquisition de la langue, des valeurs culturelles, des attitudes et des croyances générales, des comportements de la vie quotidienne propres à un milieu donné et auxquels contribuent la famille, les églises, le secteur associatif, certains membres privilégiés de la société, les moyens de communication sociale, les médias de masse, les musées, les maisons d'édition, les jeux, et toutes autres institutions culturelles présentes dans l'environnement. Celle-ci se fait dans une large mesure, par une association de l'observation, de l'imitation, de l'émulation sélective de certains membres de la société par d'autres (Hamadache, 1993). Par exemple, des messages radio ou T.V. destinés au grand public peuvent avoir un but plus ou moins pédagogique mais ils vont atteindre des auditeurs ou téléspectateurs disposés ou non, aptes ou non à les recevoir et à en tirer parti. Il en est de même d'un jeune qui regarde travailler un artisan dans l'intention précise d'apprendre quelque chose.

2.1.1.9.1.1.3. Education non formelle

L'éducation non formelle (dite encore extrascolaire) qui englobe toute forme d'instruction que la source et l'élève favorisent délibérément, la rencontre étant voulue par les deux (émetteur et récepteur). Pour l'éducation non formelle, Coombs et ses collaborateurs ont donné une définition qui a une acception générale : « Toute activité éducative organisée en dehors du système d'éducation formelle établie et destinée à servir des clientèles et à atteindre des objectifs d'instruction identifiables » (Coombs et al., 1973). Selon Hamadache, il s'agit d'activités

organisées, structurées (sinon elles relèvent de l'informel), destinées à un public cible identifiable.

2.1.1.9.1.2. Educatif

Par éducatif, on entend tout ce qui concourt consciemment ou inconsciemment à travers toutes les circonstances de la vie sur le plan affectif, intellectuel, à modifier le comportement d'une personne ou d'un groupe et sa ou leur représentation du monde. Toutes les activités de la vie sociale sont ou peuvent être porteuse d'éducation. Tous les milieux de vie sont ou peuvent être éducatifs : la famille, les mass médias, les magasins, les transports, les rues, l'administration,... tout ceci fait partie de ce que l'on appelle l'éducation incidente. L'appareil éducatif n'a donc pas le monopole de l'éducation ; aujourd'hui on constate que l'éducation des enfants même dans sa partie organisée qu'est l'instruction se joue en majeure partie ailleurs qu'à l'école.

2.1.1.9.1.2.1. Système éducatif

Un système éducatif peut encore être appelé un système scolaire ou encore un système d'enseignement. Un système éducatif est une structure organisée, cohérente, un moyen que le système social se donne pour remplir un certain nombre de fonctions dont en particulier celui d'assurer sa reproduction. Un système éducatif est intimement lié au système sociopolitique qui lui donne naissance. Le système éducatif se trouve toujours en aval du système social (lié au cadre et condition de vie de la société). Une des conditions de cet état de chose est qu'il n'y a pas de transformation d'un système éducatif si on ne touche pas à certains facteurs : le revenu, les salaires, le logement, l'organisation de l'espace, les transports, la santé, et la paix sociale et individuelle.

2.1.1.9.1.2.2. Arsenal des textes réglementaires

De façon globale, toutes les lois définissent les finalités, les fins, les buts et objectifs. Elles synthétisent et consacrent dans la solennité législative les programmations, les réformes ou les orientations.

La loi d'orientation consacre les solutions mises en œuvre de longue date par voie réglementaire et administrative. Les programmes et parcours font parfois l'objet de textes qui caractérisent le système.

2.1.1.9.1.2.3. Principes en jeu dans l'organisation de tout système éducatif moderne

Il y en a sept :

- i- L'égalité des chances : elle concerne l'accès à tout type d'éducation sans discrimination (financière, genre, qualité d'éducation) ;
- ii- La permanence de l'éducation : le système permet-il de s'instruire tout au long de la vie ? Même les formations post emploi;
- iii- L'orientation (la guidance) : est-elle inscrite comme principe cardinal dans le système ? si oui à quel moment débute-t-elle dans le système ? car le plus tôt est le mieux ;
- iv- L'autoformation : le système éducatif encourage ou permet-il l'autoformation ?
- v- La cogestion : c'est l'une des caractéristiques des systèmes éducatifs modernes qui suppose que c'est toute la communauté éducative qui participe à la gestion de l'établissement, à la gestion du système. En d'autres termes, la division du travail facilite cette gestion mais il n'y a pas de frontière nette entre les attributions des individus membres de la communauté ;
- vi- L'absence de distinction de sexe, de race ou d'appartenance sociale ;
- vii- La mobilité des apprenants.

2.1.1.9.1.2.4. Problèmes que rencontrent les systèmes éducatifs actuels.

- i- La demande croissante d'éducation ;
- ii- La rationalisation croissante des tâches professionnelles qui implique un haut degré de spécialisation ;
- iii- Une soluble formation générale (trop de spécialisation pose elle aussi un problème car la culture générale est aussi importante pour comprendre les enjeux et défis du monde actuel) ;
- iv- L'élévation continue du niveau de vie des populations ;
- v- Une demande croissante d'éducation accompagnée d'une exigence croissante de gratuité ;
- vi- Une prise en compte des modifications des profils psychologiques des enseignés.

2.1.1.9.1.2.5 Outils d'études des systèmes éducatifs

Les outils utilisés pour évaluer les systèmes éducatifs sont essentiellement les organismes internationaux. Ils permettent de comparer la performance des systèmes éducatifs à travers le monde. Ces organismes sont entre autres :

- I.E.A entendez Association Internationale pour l'Evaluation de l'Efficacité dans le domaine scolaire ;
- OCDE, entendez Organisation de Coopération et de Développement Economique ;
- UNESCO, entendez Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture ;
- Eurydice qui est le réseau d'information sur l'éducation en Europe ;
- PISA entendez Programme pour le Suivi des Acquis des Elèves. Il évalue tous les 03 ans les acquis des jeunes de 15 ans dans divers domaines. Aujourd'hui, ses classements sont d'une grande estimation ;
- PIRLS (enquête) étudie tous les cinq (05) ans, les compétences en lecture des élèves de neuf (09) à dix (10) ans.

2.1.1.9.1.2.6. Modèles organisationnels des systèmes éducatifs.

Le CITE (Classement Internationale Type Education)

Il y a sept (07) modèles d'organisation des systèmes d'éducatifs :

1- CITE 0 = éducation de la petite enfance.

Les programmes du niveau 0 de la CITE visent essentiellement à encourager le développement cognitif, physique, social et émotionnel précoce des jeunes enfants et à préparer à un enseignement préparé à un enseignement organisé en dehors du contexte familial.

2- CITE 1 = Enseignement primaire

Les programmes du niveau 1 de la CITE ou enseignement primaire sont généralement conçus pour donner aux élèves des aptitudes fondamentales en lecture, écriture et mathématiques ; Et établir une base solide pour l'apprentissage et la compréhension des connaissances de base, le développement personnel et social et la préparation au premier cycle de l'enseignement secondaire. L'âge est le seul critère d'admission à ce niveau et cet âge légal

d'admission n'est ni inférieur à cinq (05) ans ni supérieur à sept (07) ans. Ce niveau dure généralement six (06) ans même si sa durée peut aller de quatre (04) à sept (07) ans.

3- CITE 2 = Premier cycle de l'enseignement secondaire

Les programmes du niveau 2 de la CITE sont destinés généralement à compléter les acquis scolaires du niveau 1 de la CITE et les élèves accèdent généralement au niveau 2 de la CITE lorsqu'ils ont entre dix (10) et treize (13) ans.

4- CITE 3 = Deuxième cycle de l'enseignement secondaire

Les programmes du niveau 3 de la CITE ou deuxième cycle du secondaire sont généralement conçus pour compléter l'enseignement secondaire et préparer à l'enseignement supérieur et/ou pour enseigner des compétences pertinentes pour exercer un emploi. L'âge d'admission à ce niveau est de quatorze (14) à seize (16) ans.

5- CITE 4 = Enseignement post secondaire non supérieur

L'enseignement post secondaire non supérieur fournit des expériences d'apprentissage qui viennent compléter l'enseignement secondaire et préparer à l'entrée sur le marché du travail ainsi qu'à l'enseignement supérieur. Il vise l'acquisition individuelle de connaissances, les aptitudes et compétences dont le niveau de complexité est inférieur à celui de l'enseignement supérieur. Les programmes du niveau 4 de la CITE sont généralement conçus pour fournir aux individus qui ont achevé le niveau 3 de la CITE des simplifications exigées pour accéder à l'enseignement supérieur ou à l'emploi lorsque leur certification de niveau 3 de la CITE ne leur donne pas cet accès. L'achèvement d'un programme du niveau 3 de la CITE est exigé pour l'admission dans les programmes du niveau 4 de la CITE.

6- CITE 5 = L'enseignement supérieur de cycle court

Les programmes du niveau 5 de la CITE sont conçus principalement pour enseigner aux participants les connaissances, les aptitudes et les compétences professionnelles. Habituellement, ils sont fondés sur la pratique professionnellement spécifique et ils préparent les étudiants à entrer sur le marché du travail. Toutefois, ces programmes peuvent aussi représenter une passerelle vers d'autres programmes d'enseignement supérieur. L'admission au programme du niveau 5 de la CITE exige l'achèvement complet d'un programme des niveaux 3 ou 4 de la CITE donnant accès à l'enseignement supérieur.

7- CITE 6 = Niveau licence ou équivalent

Les programmes du niveau 6 de la CITE sont souvent destinés à enseigner aux participants des connaissances, des aptitudes et des compétences académiques et/ou professionnelles intermédiaires conduisant à un premier diplôme ou une certification équivalente. L'admission à ces programmes exige normalement l'achèvement complet d'un programme des niveaux 3 ou 4 de la CITE donnant accès à l'enseignement supérieur.

L'admission peut dépendre aussi du choix du sujet et/ou des notes obtenues au niveau 3 ou 4 de la CITE. Il peut aussi être exigé de réussir des examens d'entrée.

8- CITE 7 = Niveau master ou équivalent

Les programmes du niveau 7 de la CITE sont souvent destinés à enseigner aux participants des connaissances, des aptitudes ou des compétences académiques et/ou professionnelles conduisant à un deuxième diplôme ou une certification équivalente. Les programmes de ce niveau peuvent avoir une composante importante de recherche mais ils ne conduisent pas encore à l'obtention d'une certification de doctorat. Les programmes de ce niveau se fondent généralement sur des tableaux de recherche et sur la théorie. Ils peuvent inclure un cursus pratique et des travaux de recherche de pointe et/ou les meilleures pratiques professionnels. L'admission aux programmes du niveau 7 de la CITE conduisant à un deuxième diplôme ou à un diplôme supplémentaire exige normalement l'achèvement du niveau 6 de la CITE. Mais l'admission à ce programme peut dépendre aussi du choix du sujet et ou des notes obtenues au niveau 3 et/ou 4 de la CITE. Il peut aussi être exigé de passer et de réussir des examens d'entrée.

1.6. Nous avons trois grandes institutions du système éducatif

- **Niveau de la société :**

Il est constitué de l'ensemble d'être humain par groupes organisés, qui sont capable d'une existence longue, d'une permanence sous le couvert de croyances et de culture qui fondent leur spécificité. Mais la société peut se désintégrer. Il peut arriver que les individus quittent ou changent de société. La société modèle l'éducation de l'individu, tous les jours à travers les mécanismes à sa disposition. Exemple : les médias, la société civile, les ONG.

- **Niveau de la famille :**

La famille constitue le premier et le dernier éducateur du continuum. L'éducation commence dans la famille aux premiers instants du développement de l'individu. La famille

entoure affectivement l'individu. Un enfant affectivement équilibré peut développer une bonne intelligence. Elle pourvoit aux ressources de l'enfant. C'est la famille qui oriente l'enfant.

- **Au niveau de l'Etat :**

C'est la troisième organisation du système éducatif et il est le 1^{er} organisateur formel. C'est lui qui organise les institutions formelles. C'est son pouvoir régalien (Obligé, souverain). Nous avons deux niveaux institutionnels : supérieur (Ministère et organisations nationales et inférieur (Les structures déconcentrées).

2.1.1.9.1.3. Efficacité d'un système éducatif.

Le système éducatif est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les objectifs fixés et permet de combler les attentes du terrain, de la société, c'est-à-dire qu'elle fournit à la société des individus susceptibles de la faire fonctionner et fructifier.

En clair, l'efficacité d'un système de formation doit être estimée par rapport au produit tel qu'il se présente à la sortie d'un système mais aussi par rapport à la place et au rôle qu'occupe le produit dans la société une fois sorti du système.

On distingue deux types d'efficacité :

L'efficacité interne et l'efficacité externe

- **Efficacité interne**

Les indicateurs d'efficacité interne sont :

- o Le nombre de réussite, de redoublement, les abandons ;
- o Les niveaux de diplômes mais aussi les niveaux atteints dans différentes matières ;
- o Le niveau de maîtrise atteint par le public cible en formation professionnelle.

- **Efficacité externe**

Pour l'efficacité externe, les indicateurs sont :

- o Le nombre d'étudiant sans emploi quelques temps après la sortie du système ;
- o Le nombre de demandes d'emploi non encore satisfait formulées par les produits du système ;

o Le nombre d'offres d'emploi en provenance des entreprises et qui ne sont pas satisfaites par manque de main d'œuvre qualifiée.

A côté de ces indicateurs socio-économiques, il faut évaluer aussi l'efficacité pour ce qui est de la citoyenneté responsable, de l'épanouissement responsable, de l'épanouissement personnel, de la communication sociale.

1. Système éducatif Camerounais et quelques de ses problèmes.

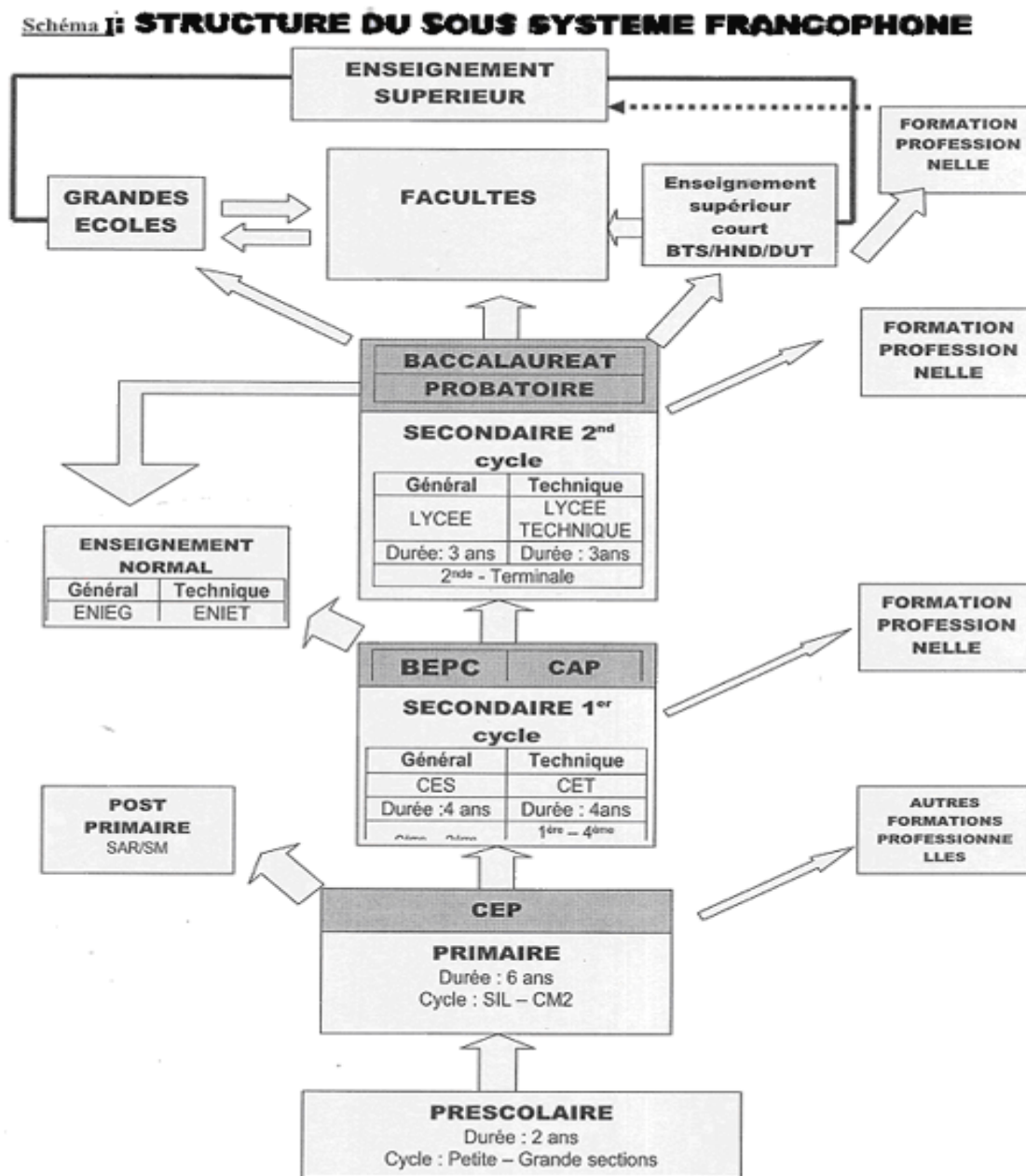
1.1. Présentation du système éducatif Camerounais.

Depuis le remaniement ministériel de 2002, trois Départements Ministériels désormais gèrent l'éducation. Le Ministère de l'Éducation de Base qui s'occupe des écoles Maternelles primaires et normales d'instituteur dans Zones Anglophones et Francophones. Le Ministère des Enseignements Secondaires administre, à travers ses différentes directions et services déconcentrés, les lycées et collèges d'enseignement Générale Techniques implantés dans toutes les localités du pays (Anglophone et Francophones). Le Ministère des Enseignements Supérieurs gère les Universités (Anglophone ou Francophone) publiques ou privées et les grandes écoles. Dans les écoles, les lycées et les collèges, les cours sont dispensés en français pour le sous-système Francophone et en Anglais pour le sous-système Anglophone. Certains établissements possèdent des structures Bilingues, ou les enseignements sont dispensés en français et en Anglais. Dans les universités et les grandes écoles, les enseignements sont dispensés en français ou en anglais, l'enseignant utilisant la langue qu'il maîtrise le mieux.

1.1.1. Organisation du sous-système Francophone

Le schéma 1 permet de visualiser les différents niveaux d'enseignement dans le système scolaire Francophone. Il s'impose à la fois au secteur public et privé. Il convient de souligner que le sous-système francophone s'applique dans huit régions du pays, ci-après : l'Adamaoua, le Centre, l'Extrême Nord, l'Est, Littoral, Ouest, Nord. Il convient aussi de souligner que dans certaines villes de la zone francophone fonctionnent des établissements scolaires qui suivent la formule anglophone et dispensent tous les enseignements en anglais. De même, dans les zones anglophones, certains établissements dispensent les enseignements en français. Ce phénomène est beaucoup plus présent dans les capitales provinciales anglophones, notamment les villes de Buea et de Bamenda où les enfants de fonctionnaires de culture francophone sont scolarisés.

Figure 2: Structure du sous-système éducatif Camerounais Francophone



Source : Document de Stratégie Sectorielle de l'Education (2006, p.30)

Le système francophone est organisé en quatre niveaux d'enseignement :

- Enseignement Maternel,
- Enseignement Primaire,
- L'Enseignement Secondaire (Général et Technique),
- L'Enseignement Supérieur.

Le Ministère de l'Education de Base assure la gestion administrative et pédagogique des écoles Maternelles et Primaires et Normales d'Instituteur publiques et privées. L'Etat assure le financement des établissements scolaires publics, tandis que les écoles privées sont financées par le fond propre du promoteur. L'Enseignement maternel est le premier niveau. En principe, il dure deux ans selon la réglementation en vigueur. Mais dans la pratique, les enfants y restent 3 ans, et de plus en plus, les parents exerçant un emploi de salarié inscrivent les enfants dès l'âge de 2 ou 3 ans. Les enfants scolarisés dans les maternelles concernent la petite enfance (4 ou 5ans). Les études sont organisées dans les deux sections de la maternelle (moyenne et grande) pour une durée de deux ans. Mais de plus en plus les « petites sections » se généralisent dans les grandes villes pour accueillir les enfants de deux ans. En général, à l'issue du cycle maternel, les enfants s'inscrivent sans condition dans les écoles primaires.

L'enseignement primaire est le second niveau de l'enseignement dans le sous-système francophone. Il accueille les enfants de 6 à 14 ans. Ces jeunes enfants apprennent dans les écoles primaires, les connaissances de base comme la lecture, l'écriture, l'Arithmétique et de même la connaissance du milieu dans lequel ils vivent. Ce niveau d'enseignement s'étale sur six ans dans les classes ci-après : Section d'Initiation aux langages (SIL), le cours préparatoire (CP), le cours élémentaire 1ere années (CE1), le cours élémentaire 2eme année (CE2), le cours moyen 1ere année (CM1), le cours moyen 2eme année (CM2). A l'issue de l'école primaire, les élèves présentent le diplôme officiel du Certificat d'Etude Primaire (CEP). Bien que les études primaires soient obligatoires pour tous les jeunes. Beaucoup de parents refusent d'inscrire leurs enfants pour des raisons financières et religieuses. Ils préfèrent profiter du travail des enfants dans les champs ou à la maison. Dans la plupart des familles biens chrétiennes que musulmanes, les jeunes filles sont le plus souvent sacrifiées pour les études contrairement aux garçons.

L'enseignement secondaire constitue le troisième niveau de l'enseignement. Il dure 7 ans et est constitué de :

L'enseignement général subdivisé en deux cycles : le premier cycle (dure 4 ans), scolarise les jeunes jusqu'à l'âge de 18 ans dans les collèges d'enseignement général. A l'issue de ce cycle, les élèves présentent le Brevet d'Etude de Premier Cycle (BEPC). Le second cycle de l'enseignement général (durée de 3 ans), accueille, dans les lycées d'enseignement général, les jeunes jusqu'à l'âge de (21ans. Les élèves présentent à la fin de la classe de première, le diplôme du Probatoire de l'enseignement général. Ceux de classe de terminal présentent le diplôme de Baccalauréat d'enseignement général.

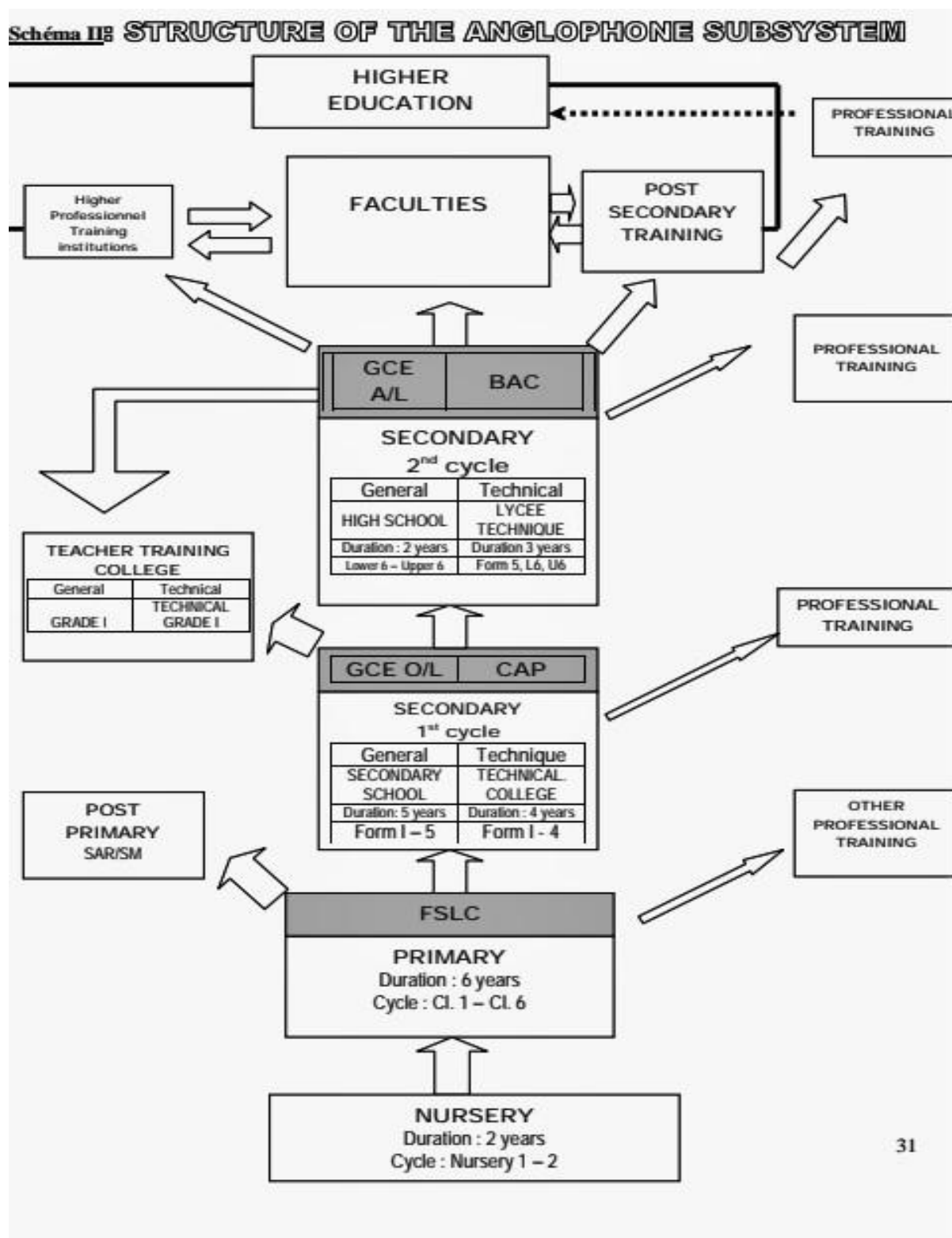
L'enseignement général technique dure également (7ans) et se décompose en deux cycles, de 4 et 3 années, respectivement le premier cycle scolarise les jeunes jusqu'à l'âge de 20 ans dans les collèges d'enseignement technique. Le second cycle dure 3 ans et accueille dans les lycées d'enseignement techniques les jeunes jusqu'à l'âge de 22ans. Le Certificat d'Aptitude Professionnel (CAP) est délivré à l'issue du premier cycle, tandis que les élèves de second cycle parvenus en classe de terminale technique sont sanctionnés par l'examen du baccalauréat ou du Brevet de Technicien. L'enseignement secondaire se singularise par l'existence d'un enseignement post-primaire qui récupère dans les sections artisanales rurales, une partie des élèves du primaire avec ou sans (CEP), qui n'ont pas trouvé place dans les lycées et collèges, pour une formation de 2 ans. Aucun diplôme ne sanctionne cette formation.

S'agissant de l'enseignement supérieur, l'instance de tutelle est le Ministère de l'Enseignement Supérieur. Cette structure étatique s'occupe administrativement des universités d'Etat et les universités privées. On dénombre actuellement huit (08) universités d'Etat et chaque université dispose en son sein des grandes écoles arrimées au système LMD. A côté de ces structures publiques, il faut noter un nombre de plus en plus grandissant d'Université privée et Instituts Privées d'Enseignement Supérieur (IPES)

Il convient de souligner que dans les universités camerounaises, les enseignements se déroulent indifféremment en français et en anglais selon que l'enseignement est de culture anglophone ou francophone.

1.1.2. Organisation du sous-système Anglophone

Figure 3: Organisation du sous-système anglophone



Source : Document de Stratégie Sectorielle de l'Education (2006, p31)

Le schéma 2 présente les différents niveaux d'enseignement dans les sous-systèmes anglophone. Ce schéma est appliqué tant au secteur public que privé. Il convient de préconiser que le sous-système anglophone fonctionne de manière prédominante dans deux régions du pays. Il s'agit du territoire anciennement colonisé par les anglais : le Nord-Ouest et le Sud-ouest. Il convient aussi de relever que dans certaines villes anglophones, fonctionnent les établissements scolaires qui disposent les enseignements en français. Cette pratique vise les populations résidentes de culture francophone et les enfants de fonctionnaires, francophone, dont les parents travaillent dans les services déconcentrés des localités anglophones. Le sous-système anglophone est également organisé en quatre niveaux d'enseignement : Nursery, Primary, Secondary and Higher education.

Les écoles relevant du Nursery and Primary school sont placées sous la tutelle administrative du Ministère de l'Education de Base. Les lycées et collèges relevant du Secondary sont placés sous la gestion du Ministère des enseignements secondaires.

L'enseignement dans les Nursery school et Primary school, constitue le premier niveau d'enseignement du sous-système anglophone. En principe, il dure deux ans comme le stipule les textes, mais dans la pratique les enfants restent 3 ans, car, de plus en plus, ils y arrivent à l'âge de 2 ans. Les parents trouvant ainsi les moyens d'éviter la garde des enfants. Les élèves scolarisés dans les « Nursery school » représentent la petite enfance dont l'âge varie entre 4 et 5 ans. Les études sont organisées dans les « Nursery school 1 » et « Nursery school 2 ». En général, tous les enfants dans les Nursery school, s'inscrivent sans condition dans les Primary school à l'issue des Nursery school 2. Le « Primary School » représente le second niveau dans l'enseignement de ce sous-système. Il accueille les enfants âgés de (6 à 14ans). Ceux-ci apprennent dans les écoles primaires les connaissances de Base comme : l'écriture, la Lecture, l'arithmétique et la connaissance du milieu dans lequel ils vivent. Ce niveau d'enseignement s'étale sur six ans dans les classes de class 1 à class 6. A l'issue du « Primary School » les élèves présentent le diplôme officiel de First School Living Certificate (FSLC). Bien que les cours dans les « Primary School » soient obligatoires pour tous les jeunes, aucune sanction ne vient frapper les parents qui gardent à la maison les enfants en âges scolaires. Les enfants travaillent dans les plantations de Café ou de Cacao ou encore servent de garçons à tous faire à la maison. Les filles sont les plus utilisées dans les travaux domestiques au détriment des études. Les enseignements dans les Post Primary, General Secondary et Technical Secondary sont placés sous la tutelle du Ministère des enseignements Secondaires. C'est le troisième niveau de l'enseignement. Les

études dans le post Primary se déroule dans les « Artisanales Rurale Sections » et récupèrent une partie des élèves issus des « Primary School » avec ou sans (FSLC), et qui n'ont pas trouvé de place dans le Secondary pour une formation de 2 ans. Aucun diplôme ne sanctionne cette formation. Si l'enseignement Secondaire général dure également 7 ans dans le sous-système anglophone, il se décompose en deux cycles : Le premier cycle scolarise les jeunes jusqu'à 18 ans dans les collèges d'enseignement général, au terme duquel l'élève se présente au diplôme du Général Certificate of Education Ordinary Level (GCE/ O/L). Le second cycle 2ans, accueille, dans les lycées d'enseignement général les jeunes jusqu'à l'âge de 21 ans. Ce cycle est sanctionné par l'examen du Général Certificate of Education Advanced Level (GCE/ A/L).

L'enseignement secondaire technique dure également 7 ans et se décompose en deux cycles de 5 et 2 années respectivement : Le premier cycle (duré 5ans) scolarise les jeunes jusqu'à l'âge de 20 ans dans les collèges d'enseignement technique. Le second cycle (durée 2ans) accueille, dans les lycées d'enseignement technique les jeunes jusqu'à l'âge de 22ans. Le Certificat d'aptitudes Professionnelles (CAP) est délivré à l'issue du premier cycle, tandis que les élèves du second cycle parvenus en classe de terminale technique sont sanctionnés par l'examen dit : Technical Certificate of Education Advanced Level (TCE/ A/L). L'enseignement supérieur est le même que l'enseignement francophone. Les zones anglophones comptent deux universités de type Anglo-Saxon.

1.2. Orientations de la politique d'éducation au Cameroun et engagement au plan international.

Le Cameroun a élaboré les textes importants relatifs à la gestion de l'éducation. Au plan national, l'assemblée Nationale a voté un ensemble de lois pour gérer et développer au mieux le domaine de l'éducation. La constitution du 16 Janvier 1996 consacre dans son préambule que :

- ✓ L'Etat assure à l'enfant le droit à l'instruction,
- ✓ L'enseignement Primaire est obligatoire,
- ✓ L'Etat est responsable de l'organisation et contrôle de l'enseignement à tous les niveaux.

La loi d'orientation de l'éducation N° 98/004 du 14 Avril 1998 et la loi d'orientation de l'enseignement supérieur N° 2001/005 du 16 Avril 2001 en son article 2 et 3 respectivement organisent l'éducation au Cameroun et son fonctionnement. La loi N° 76/12 du 28 Juillet 1976 définit la formation professionnelle rapide, ses objectives et population cible. Le système

Juridico Administratif est important : L'Organisation des examens nationaux et la collation des diplômes à tous les niveaux par l'Etat, la Loi N° 2004/022 du 22 Juillet 2004, fixant les règles relatives à la création, l'ouverture et le fonctionnement des collèges publics et privés. L'autorisation préalable de création, ouverture et fonctionnement par l'Etat des écoles et collèges privés sur tout le territoire camerounais, le pouvoir discrétionnaire, de créer et ouvrir les établissements publics. La gratuité de l'enseignement primaire. Les dispositions législatives et réglementaires évoquées consacrent l'existence des établissements privés à côté des établissements publics comme nous allons le voir ultérieurement. Au niveau international, le pays a également pris plusieurs engagements :

- ✓ La déclaration Mondiale sur l'Education pour tous (EPT) adoptée à la conférence mondiale sur l'Education pour tous à Jointien en Thaïlande, 5-9 Mars 1990 ;
- ✓ Le cadre d'action de Dakar au Sénégal en 2000 ;
- ✓ Initiative Fast-Tract mis en place par le G8 pour accompagner les pays sous développés vers l'atteinte des objectifs d'ici 2015 ;
- ✓ Convention révisée sur l'enseignement Technique et Professionnel à la 31eme session de la conférence des nations Unies pour l'éducation en 2001 ;
- ✓ Conférence internationale des experts sur l'enseignement secondaire Général au 21^e siècle organisé par l'UNESCO à Beijing en Chine, entre 21-25 Mai 2001 ;
- ✓ Déclaration de politique sous régionale des Ministres de l'Education des pays utilisant le Français comme langue nationale (16 Septembre 2005) ;
- ✓ Déclaration Mondiale sur l'enseignement Supérieur et le cadre d'action prioritaire pour le changement et le développement de l'enseignement supérieur suite à la conférence mondiale sur l'enseignement supérieur à Paris, organisé par l'UNESCO (5-9 Octobre 1998).

1.2.1. Disparités et le développement de l'Education

La scolarisation n'est pas uniforme sur l'ensemble des régions. Le système éducatif est marqué par de fortes disparités qui entrave le développement harmonieux de la scolarisation, elles sont liées entre autres, aux revenus des familles, aux sexes et aux zones de résidences de l'élève (région, département, arrondissement, district.) Les disparités sont également liées aux caractéristiques du lieu de résidence (Urbain- Rural).

1.2.2. Quelques Problèmes du système éducatif Camerounais

Le système éducatif camerounais est hérité du passé colonial particulier qui explique le lendemain de l'école au Cameroun. En effet, au lendemain des indépendances, le système éducatif camerounais est largement tributaire du modèle des années 60. C'est-à-dire, un ensemble de structures scolaires léguées directement par les puissances coloniales à l'occurrence l'Angleterre et la France.

Il est divers et multiple du fait de cette double domination française et anglaise. Car, à la dualité des langues d'enseignement, s'ajoute la diversité des ordres enseignements. On a d'un côté, l'ordre d'enseignement public, de l'autre côté, l'ordre privé, qui comprend le privé Laïc et le privé Conventionnel Catholique.

2.2. Analyse critique des concepts

2.2.1. Notion de gestion

La notion de gestion a été étudiée par plusieurs auteurs. George R. Terry et Stephen G. Franklin (1985, p.4), pensent que la gestion est : « Un processus spécifique consistant en activité de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et la mise en œuvre d'autres ressources. »

D'après cette définition, on peut souligner que la gestion est une activité qui change des ressources humaines et physiques inorganisées en réalisations utiles et efficaces. La gestion est la plus stimulante, la plus complète, la plus exigeante, la plus cruciale et la plus complexe de toutes les activités humaines.

La gestion peut encore être la réalisation d'objectifs par l'intermédiaire d'autres personnes selon Lassegue Pierre (1993, p.197). Il l'a donné une double orientation. D'une part au sens large, la gestion est la conduite d'une organisation (d'une entreprise) ? D'autre part, au sens étroit, la gestion est la conduite courante de l'organisation, au niveau moyen, dans des domaines particuliers, à moyen et à court terme, pour atteindre des objectifs préalablement fixés dans le cadre d'une politique déterminée.

Bien gérer l'être humain devient un enjeu tellement important qu'il fait partie intégrante des grandes orientations stratégiques des entreprises innovantes. Par ailleurs, on sait maintenant que l'innovation constante est un enjeu essentiel à la survie d'une entreprise. De ce fait, celle-ci

passé inévitablement par la création d'un environnement permettant l'émancipation d'idées innovantes.

Selon Coulibaly qui met l'accent sur le phénomène de démocratisation et de participation civile : « Le concept de bonne gouvernance porte en lui-même l'essence démocratique à travers le mécanisme de la participation citoyenne institutionnalisée » (Coulibaly, 2004, p. 20). Cette idée est partagée par Bouvier (2007) et Jourmard (2009). Ils estiment que la gouvernance rime avec le concept de participation sous forme institutionnalisée. Cette idée de démocratie et de participation est la plus approuvée.

Quand à Paquet (2004 ; 2009), il considère que les décisions comportent parfois des limites lorsque leur réalisation n'est pas élargie à toutes les parties en présence. C'est-à-dire, l'association des différentes parties prenantes aux prises de décisions pallie aux limites engendrées lorsque la responsabilité de prendre les décisions est réduite aux mains d'un poignet d'individus. Du moment où aucune des parties n'a le monopole du pouvoir, ni de l'information, l'association ou la mise en commun des ressources individuelles s'avère nécessaire pour faire face aux contraintes. Voici fort à propos ce que dit Paquet (2009) :

Face à un environnement externe incertain, turbulent et pluraliste, et à un environnement interne bariolé, les organisations privées doivent s'ajuster vite et de manière créatrice.

Or comme personne n'a toute l'information, toutes les ressources et tout le pouvoir, il faut assurer une certaine coordination entre les parties prenantes, c'est-à-dire entre tous ceux qui ont une partie significative du pouvoir, des ressources et 'information (p. 6).

Antoine N. R. Abat, dans son ouvrage intitulé « Gestion efficace des établissements scolaires »,

Pense que les méthodes de gestion et les approches pédagogiques appropriées sont nécessaires pour améliorer l'efficacité des écoles.

Alors que Didier Awade, dans son ouvrage intitulé : « les défis de l'éducation au Cameroun », aborde plutôt les différents défis rencontrés dans le système éducatif camerounais et propose des pistes de réflexion sur la gestion scolaire.

Au regard de ce qui précède, la définition de cette notion nous amène à comprendre que la gestion correspond à l'administration des organisations, à la conduite des organisations : cette action de gérer, d'administrer et d'organiser quelque chose. Elle est une notion, disons dépassée,

ancienne, utilisée dans les années 1950, pour englober les questions de management et de direction. Et émane du concept de gouvernance. De ce dernier, de nouveaux paradigmes vont se développer, des paradigmes adaptés à de nouvelles tendances de gestion, réunis sous le vocable « Bonne gouvernance ».

Tout compte fait, nous notons que la gestion des ressources, qu'elles soient matérielles, humaines et financières n'est point chose aisée. Tout dépend néanmoins du paradigme adopté à l'atteinte des objectifs, que ce soit avec l'ancienne ou la nouvelle tendance, mais également prendre en considération des discussions sur la gestion en milieu scolaire, le leadership éducatif et la nécessité d'adapter les pédagogies aux divers contextes culturels.

2.2.2. Notion de multiculturalité

Cette notion a aussi été étudiée par plusieurs auteurs. Contrairement à ceux qui confondent le multiculturalisme avec la multiculturalité ou encore avec l'approche interculturelle, et à ceux qui comparent les cultures afin de déterminer leurs différences et de montrer, par exemple, que les unes sont plus masculines ou plus hiérarchiques que d'autres, l'approche développée par Mutabazi met davantage l'accent sur l'interaction entre les membres de cultures différentes ainsi que sur l'analyse des phénomènes qui en découlent et de leurs effets sur les organisations africaines.

Par contre, Mongo Béti explore plutôt les réalités multiculturelles du Cameroun à travers les expériences des personnages, soulignant les conflits et les harmonies qui en découlent.

Francis Bebey s'inscrit lui aussi dans cette logique, quant il évoque la diversité culturelle et ses impacts sur l'éducation et les interactions entre élèves d'horizons différents.

Par rapport aux ratios statistiques à partir desquels certains auteurs tels que Hofstede (1991), classent les cultures, son approche met davantage l'accent sur l'analyse des points de blocage ou de synergie culturelle ainsi que sur l'élaboration de processus permettant de gérer les rapports multiculturels de travail en intégrant les variables de contexte tels que : l'histoire au travers de laquelle :

- les cultures concernées se sont forgées et développées ;
- les niveaux de développement technologique ou économique des pays ou des entreprises concernées ;

- et l'état actuel de leurs relations.

Pour Edouard Delruelle, la valorisation des langues et des cultures d'origine, l'inscription dans notre mémoire commune de l'histoire des migrations et des cultures non européennes ; le réaménagement de notre espace social pour en faire un univers de choix et de variétés d'attitudes et de modes de vie est nécessaire.

Si l'on tente de mettre en œuvre cette démocratie culturelle, il convient dès lors d'envisager comme un lieu de véritables échanges où les représentants de différentes cultures se côtoient tout en cherchant à se comprendre et à s'enrichir. Et ce, afin de donner à chacun les outils lui permettant de comprendre la réalité dans laquelle il vit, quelle que soit son origine.

On dit pour résumer que bien souvent, les individus restent confinés à leurs habitudes culturelles et religieuses et sont peu enclins à mieux comprendre ce qui se passe à côté.

2.2.4. Notion de multiculturalisme

Cette notion a fait l'objet de plusieurs études. Plusieurs éléments de recherche montrent que le multiculturalisme a amené de nombreux expatriés occidentaux en Afrique (Missionnaires, administrateurs, militaires, experts) à plaquer leurs modèles, leurs croyances et leurs valeurs sur le fonds culturel et managérial commun africain.

Dans la plupart des cas (par exemple, lors de l'esclavagisme, la mise en place des premiers comptoirs de commerce, des administrations coloniales, des projets de développement, des filiales de multinationales), cela s'est traduit par le « côte à côte » indifférent et bien souvent unilatéralement intéressé, l'universalisme, voire l'impérialisme des uns, la fascination et le mimétisme des autres. Mais qu'auraient dû faire les Africains si les rôles avaient été inversés, et en particulier s'ils avaient été militairement et technologiquement plus puissants que les occidentaux ? En quoi ont-ils contribué à développer le multiculturalisme ?

(Mutabazi, 2001).

Quant à Achille Mbembe, dans son ouvrage dénommé « De la Postcolonie » Bien que qu'il s'agisse pas d'un ouvrage exclusivement consacré à l'éducation, oriente ses réflexions sur la postcolonialité, la construction identitaire et les dynamiques culturelles en Afrique sont essentielles pour comprendre le contexte scolaire multiculturel.

Jean-Marie Alipaz adopte une autre posture dans son ouvrage qualifié :

« L'enseignement et la diversité culturelle en Afrique. » il discute des approches didactiques qui valorisent la diversité culturelle des élèves, et comment celles-ci peuvent mener à de meilleures performances académiques.

Si l'on regarde plus loin que la réponse clairement apportée aujourd'hui par l'histoire des conquêtes (le cas des Arabes en Espagne et en France), l'état économique et politique actuel de l'Afrique montre que les Africains n'ont pas su bénéficier des avantages de leur contribution, pourtant très coûteuse en ressources matérielles et en vies humaines, à l'économie des métropoles occidentales.

Plusieurs dirigeants de l'Afrique, notamment à l'époque coloniale, ont péché par le mimétisme et le complexe d'infériorité. À l'instar du sacre de Bokassa, l'ancien président de la république centrafricaine, en 1976, la majorité d'entre eux ont vainement tenté d'adopter tels quels les modèles de gouvernement et de gestion à l'occidentale.

De ce qui précède, on note que les africains ont progressivement perdu leurs repères. Et plus grave encore, ils ont miné la confiance qu'ils avaient dans la capacité de leurs dirigeants à gouverner et à gérer correctement les États, les institutions publiques et les entreprises locales.

2.2.5. Notion de performance

Cette notion a aussi été étudiée par bons nombres d'auteurs. Selon Christian Marmuse « la notion de performance se révèle à la fois plus complexe et multiforme ». Comme le remarque Bourguignon (1995), la notion de performance est largement utilisée sans que sa définition fasse l'unanimité.

Longtemps concentré sur l'aspect comptabilité de l'entreprise, la performance aujourd'hui concerne aussi l'aspect organisationnel du système de production ou de sa stratégie. Le caractère prioritaire conféré à la performance des entreprises ne peut être durable sans évaluation et amélioration de ses bases non financières.

Pour Yvon Pesqueux (2005), la performance est aussi un enjeu esthétique. Cette signification apparaît dès les débuts des années 1970, dans le lexique de la critique d'art aux États-Unis, et s'applique à toute démonstration artistique dans laquelle l'acte ou le geste de l'exécution a une importance pour lui-même et favorise une appréciation esthétique différente.

Ce qui caractérise la performance est son allure de jaillissement, c'est sa configuration de présence ici et maintenant (le happening) plus que son résultat. (pp 6-7).

Quant au philosophe Jean-François Lyotard qui pense que la notion de performance est aussi narrativité. Et il établit clairement la différence entre les théories performatives qui s'efforcent de justifier le savoir moderne et les diversités de développements de la technologie au XX^e siècle par des discours de légitimation, qui se fonde sur des critères positifs de cohérence et de rentabilité et les discours narratifs que caractérise l'incrédulité à l'égard des métarécits, c'est-à-dire le détachement à l'endroit des histoires de ce genre, et plus généralement envers les éloges dont s'entoure la modernité triomphante.

L'auteur Georges Nguéfack, parlant de l'Afrique, analyse les modèles de gestion scolaire adaptés aux réalités africaines, mettant l'accent sur l'importance de la performance organisationnelle pour la réussite éducative.

En plus, Bertin Tchana quant à lui, examine le rôle des leaders éducatifs dans la promotion d'une culture de performance au sein des établissements, en tenant compte des spécificités multiculturelles.

Cependant, Patrice Nganang se penche sur le cas du Cameroun, et il aborde les performances scolaires et l'importance de l'intégration des divers contextes culturels pour favoriser l'apprentissage.

En résumé, on conclut en disant que la notion de performance est polysémique et c'est chaque auteur qui lui donne un sens selon le domaine qui évolue. Néanmoins, ces auteurs discutent des modèles de gestion et leadership qui favorisent une performance scolaire optimale et abordent comment l'efficacité organisationnelles peut être améliorée en tenant compte de la diversité culturelle.

2.2.6. Notion d'organisation

Elle se regroupe sous le vocable de modèles bureaucratiques. Ce sont des modèles de base initiée par Max Weber, il vise une répartition rationnelle ou les relations sont formalisées dans le but de rendre le plus efficace le fonctionnement de l'administration. Sur cette base, on peut citer les auteurs classiques comme Taylor, Fayol qui ont eux aussi cherchés un modèle universellement valable pour construire une organisation des opérations et des tâches, la standardisation des opérations et des tâches, la centralisation des décisions, la hiérarchisation

des fonctions en laissant malheureusement de côté quelque fois les facteurs humains. Les classiques structurent l'organisation au moins sur cinq principes :

- Le Principe hiérarchique
- Le principe de l'unité de commandement
- Le Principe d'exception
- Le Principe de répartition
- Le principe de l'éventail de subordonné

En 1856-1930 ingénieur, fondateur de l'école classique de management Taylor et Fayol énonce les principes de l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Ils ne seront pas seul, l'on note également d'autres auteurs tels que : J.D. Money et A.C. Reiley. Analyser ces principes découle de la remise en question de la division horizontale du travail et de l'observation de certains comportements qu'il effectue dans l'entreprise où il travaille (entreprise de fabrication de briques). D'après lui, une organisation ne saurait être régit sur le seul principe de l'horizontalité. Raison pour laquelle il énonce le principe de la division dite verticale du travail. (Anyia, E. et Paul, P., B., 2022).

En 1912, à la suite de Taylor, Henry Ford, célèbre entrepreneur dans le cadre de la fabrication des véhicules, met au point un modèle appelé le fordisme (H, Ford, 1896, p.2). Il se base en réalité sur l'organisation scientifique du travail, l'approfondi et la complète avec trois paramètres :

- Le travail à la chaîne ;
- La standardisation accrue et ;
- La réduction des conflits syndicaux

Quant au mouvement des relations humaines, qui se développe dans les années 1930, avec des auteurs tels que : E. Mayo (considéré comme la figure de proue) ; F.J. Roethlisberger et W.J. Dickson, à la suite d'expériences menées dans une usine de la Western Electric Company (les expériences dites " d'Hawthorne "), comporte plusieurs lignes reliées de préoccupation : l'étude du fonctionnement des groupes de travail, celle des phénomènes informels dans les organisations, la question des styles de supervision. Dans l'ensemble, le mouvement des relations humaines met en évidence l'importance du facteur humain dans les organisations et la nécessité de prendre en compte les besoins sociaux et d'estime des individus pour accroître la productivité. Il milite pour un style de gestion participatif. (Anyia, E. et Paul, P., B., 2022).

De ce qui précède, on résume que le concept organisation relève de deux époques. Ceux qui sont identifiés comme des auteurs classiques, qui proposent des modèles basés sur un ensemble de principes caractérisés comme de porter universel. Et ceux dits modernes, qui avancent l'idée selon laquelle chaque époque, chaque environnement correspond à un modèle qui s'adapte à ses réalités. On conclut en disant que tous les modèles de gestion développés par ces auteurs sont tous importants, du fait que leur opérationnalisation dans une institution ou entreprise aura pour finalité l'atteinte des objectifs.

2.3. Théories de référence

Pour expliquer la gestion de la multiculturalité facteurs de performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka, cette partie est consacrée aux différentes théories explicatives de notre sujet de recherche, notamment avec des approches organisationnelles qui relèvent du management ; et celles relatives à l'implication de la culture sur les pratiques de management. Le courant culturaliste qui se développe à la fin des années 1970 s'intéresse aux phénomènes culturels comme éléments internes des organisations. La culture est aujourd'hui un concept à la mode dans les études organisationnelles. Cet intérêt pour les variables culturelles n'est bien sûr pas nouveau. Il se distingue de ce fait de certains travaux de management comparés menés à l'occasion de l'internationalisation des entreprises notamment américaines et qui avaient essentiellement pour but de comprendre les comportements étrangers. Il sera question d'esquisser les principaux modèles, ainsi que la démarche mis en avant pour aboutir aux résultats.

2.3.1. Théories relatives au management des organisations.

2.3.1.1. Théorie du leadership participatif

Le leadership participatif est une théorie organisationnelle développée par les auteurs tels qu'Argyris en 1957 (Fonkeng et Tamajong, 2010, p. 32). C'est une théorie qui postule la participation active et l'intervention de tous les acteurs et parties prenantes d'une organisation à l'élaboration du plan stratégique et aux prises de décision permet le développement des compétences. Le leadership participatif vise le développement de la compétence. La hiérarchie construit et élabore la stratégie et la vision de l'entreprise avec toutes les différentes fonctions (finance, communication, marketing, ressources humaines, administration, production) et le reste de la communauté de l'entreprise. Dans le cadre de l'école,

« ...la participation de tous et de chacun à la réalisation, le leader invite et encourage les membres de la communauté scolaire à construire avec lui une vision de l'école. Il détermine avec eux des objectifs, organise avec eux les moyens, puis réalise et évalue les activités avec eux. Le leadership participatif valorise les missions de l'école » (Nkoa, 2011, pp.61-62)

D'après Argyris (1957), l'organisation formelle de la hiérarchie qui exclut toute participation des subordonnés et implique par voie de conséquence une chaîne de commandements et d'ordres, provoque et crée inévitablement le conflit ouvert ou latent entre les travailleurs et le système ; il y'a donc une sorte de résistance intérieure et même extérieure entraînant une démobilisation et un désengagement du personnel. Ainsi les gens deviennent passifs et non autonomes. Naturellement, cela crée un sentiment d'échec, les employés se sentent frustrés et étrangers à toutes les décisions parce que leurs propositions, leurs objectifs ne sont pas pris en compte. Il y'a donc par voie de conséquence une mauvaise adaptation au système et le travailleur développe une réaction de défense contre lui ou alors quitte l'entreprise. Lorsque de telles attitudes des travailleurs sont développées, la gestion est confrontée à des pressions internes et finalement il ne pourrait plus avoir de contrôle. La théorie du leadership participatif répond donc efficacement à tous ces problèmes, pense Argyris (1957). C'est pourquoi, lors de notre entretien, le sujet E (5) allait dans le même sens lorsqu'il affirmait que : *« les autres ne sont pas là pour subir des décisions prises par les chefs. Tout le monde doit se sentir important dans une équipe. »*

La théorie présentée trouve son intérêt dans la mobilisation et l'intégration communautaire pour la réalisation et l'évaluation des stratégies et des objectifs préalablement déterminés de manière consensuelle. Il s'agit en fait d'une nouvelle vision qui se démarque de la centralisation, du management autocratique pour conférer à toutes les instances du pouvoir décisionnel. Elle participe ainsi à la réalisation de la stratégie générale qu'elle aura préalablement élaborée. Contrairement à l'administration traditionnelle qui est généralement directive et fidèle à la gestion et à la conception tayloriennes de la gestion du personnel en deux groupes, c'est-à-dire les cadres de la direction qui pensent et les subordonnés travailleurs qui exécutent ; le fonctionnement du leadership participatif tourne autour de la négociation , de la concertation, du débat, du consensus ,de la délégation des compétences de la déconcentration ,de la décentralisation décisionnelle , de la délégation du pouvoir de la valorisation des

collaborateurs dans leurs points de vue, de l'acceptation des idées contraires ; qui va dans le même sens que notre première hypothèse spécifique de recherche.

La théorie ci-dessus permet de confirmer l'hypothèse de cette recherche. Notamment, les rôles du chef d'établissement et son staff influencent les performances organisationnelles, et les enseignants doivent être impliqués dans la gestion de l'établissement ; les parents d'élèves ; les autorités locales jouent un rôle dans la gestion de la vie scolaire. En effet, cette théorie lorsqu'elle est appliquée en milieu scolaire montre que dans un établissement, la direction doit faire participer tous les collaborateurs (enseignants, parents) pour une gestion scolaire optimale.

Car gérer un établissement public implique le regard et la valeur qu'un chef d'établissement donne à son personnel en particulier et à la communauté éducative en général. La théorie du leadership participatif trouve donc pleinement sa place dans cette recherche dans la mesure où elle montre comment un dirigeant d'établissement peut s'appuyer sur les membres internes de la communauté éducative pour faire fonctionner son établissement malgré les conflits et stéréotypes qu'on observe le plus souvent dans nos structures éducatives.

Pour ce faire, les dirigeants pour assurer le fonctionnement et le rayonnement de l'établissement scolaire doivent mettre sur pied de nombreuses stratégies afin d'impliquer les membres internes de la communauté éducative dans la gestion. Dans cette logique, le chef d'établissement est appelé à :

- animer des discussions au sein de l'équipe pédagogique en vue de déterminer des objectifs consensuels ;
- relire et amender l'ancien règlement avec les élèves ou leurs représentants ;
- rechercher des solutions consensuelles aux problèmes identifiés ;
- adopter des projets d'amélioration ;
- rechercher les stratégies de redistribution des cours avec les enseignants.

La théorie d'Agyris (1957), trouve sa place dans cette recherche car son utilisation dans nos structures éducatives peut conduire à créer un meilleur climat de collaboration, ce qui va pousser tous les acteurs à trouver des voies et moyen pour assurer l'atteinte des objectifs. De ce fait, il est important d'impliquer tous les acteurs dans le processus de prises de décision car, ensemble les membres pourraient trouver de meilleures stratégies susceptibles de faire fonctionner l'école.

Tout compte fait, le leadership participatif favorise la participation des employés dans la prise de décision, et cela permet d'améliorer la motivation, l'engagement et la performance en valorisant l'autonomie et la responsabilisation. Un leader participatif encourage la communication ouverte, sollicite l'avis de ses collaborateurs, et favorise un climat de confiance et de collaboration. C'est donc une théorie qui répond efficacement à l'une des stratégies de gestion facteur de performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

2.3.1.2. Théorie X et Y de Mc Gregor Douglas

Elaboré en 1960, ces deux théories visent un style de leadership qui varie selon que les subordonnés sont jugés paresseux et incapables d'agir si on ne leur dit pas quoi faire, ou au contraire, prêts à travailler d'arrache-pied et à prendre des initiatives. Mc Gregor Douglas a élaboré deux ensembles de jugement contraires qu'il a nommé théorie X et théorie Y.

La théorie X est fondée sur 3 hypothèses. A cet effet, elle postule que :

- L'individu moyen éprouve une aversion innée pour le travail, qu'il fera tout pour éviter,
- A cause de cette aversion caractéristique à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanctions, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels,
- L'individu moyen préfère être dirigé, désire éviter les responsabilités, a relativement peu d'ambition, recherche la sécurité avant tout.

Au regard de la réalité, l'organisation se doit d'être contraignante et de mettre en place des procédures détaillées, une parcellisation des tâches, une sélection rigide et un style managérial autocratique.

En ce qui concerne cette théorie, on conclut en disant que cette théorie suppose que les employés sont naturellement paresseux, évitent le travail, ont besoin d'être dirigés. Elle incite à un management autoritaire, d'où la nécessité d'accompagnement du chef d'établissement et son équipe.

Quant à la théorie Y, elle est le contraire la théorie X et stipule que dans une situation de travail, l'effort physique et intellectuel nécessaire au travail sont consentis naturellement, que le personnel est capable d'initiatives, d'autocontrôle, et de créativité.

Contrairement à la théorie X, la théorie Y postule que :

- La dépense d'effort physique et mental dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos. L'individu moyen n'éprouve pas d'aversion innée pour le travail. Dans certaines conditions contrôlables, le travail peut être une source de satisfaction ce qui fait qu'il soit volontairement accompli. Le travail peut aussi être une source de sanction ce qui fait qu'il sera évité si possible,
- Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des objectifs. L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable,
- La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation. La plus importante de ces récompenses, c'est à dire la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, peut s'obtenir directement par l'effort dirigé vers les objectifs,
- L'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter, mais à rechercher les responsabilités. Le fait d'éviter les responsabilités, le manque d'ambition, l'importance conférée à la sécurité sont généralement les conséquences de l'expérience et non pas des caractéristiques innées de l'être humain,
- Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre les problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population,
- Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé.

La théorie Y est celle qui est intéressante dans cette étude. Elle suppose que les gens feront preuve d'auto-direction et d'autocontrôle dans la mesure où ils se sentent engagés envers les objectifs assignés à l'institution. Cette théorie peut ainsi être utilisée pour expliquer les hypothèses de cette recherche à plusieurs titres. En effet, les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff contribuent efficacement aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka, dans un contexte où le communautarisme prend de plus en plus le dessus sur l'administration et l'Etat, qui est le principal garant de l'éducation ne remplit pas complètement ses missions peut s'expliquer par la théorie Y de Mc Gregor Douglas. En effet, si les écoles de l'arrondissement

d'Eséka parviennent à fonctionner malgré ce problème, c'est certainement dû au dynamisme et à l'engagement des acteurs internes de rester professionnel. Ceci se fait au moyen de leur esprit de créativité et de leurs volontés inouïes à faire fonctionner l'institution scolaire malgré certaines tares observées.

Néanmoins, la théorie Y considère que les employés sont intrinsèquement motivés, cherchent à accomplir des objectifs, et peuvent se responsabiliser si on leur donne un environnement favorable. Elle favorise un leadership participatif et une gestion basée sur la confiance. Dans ce sens que l'implication du chef d'établissement et staff, et leur capacité à appréhender ce type de leadership est déterminant.

2.3.2. Théorie culturaliste, relative à la gestion de la diversité culturelle dans les organisations, les institutions, les entreprises, etc.

2.3.2.1. Approche managériale

Largement inspirée d'une perspective structuro-fonctionnaliste, cette tendance, mise en avant par des consultants et des professeurs d'université (T. Deal & A. Kennedy, 1982 ; R.T. Pascale & A.G. Athos, 1984 ; T. Peters & R. Waterman, 1982 ; Archier & Sérieyx, 1984 ; E.H. Schein, 1985 etc.), proches de la consultation, cherche à définir ce qu'ils appellent la culture d'entreprise afin d'assurer à la fois la régulation de l'organisation et de son efficacité. Cette tendance se divise elle-même en deux sous-groupes : le groupe des ingénieurs culturels et le groupe axé sur le leadership culturel.

Pour le premier, la culture est avant tout une variable interne, un phénomène homogène qui se construit pratiquement par décret et constitue un facteur clé de succès.

Marqués par un déterminisme behavioriste un peu primaire, ces ingénieurs de la culture d'entreprise ont pour fonction de mettre en place les éléments susceptibles de produire une « culture gagnante ». Cette conception mécanique et volontariste de la culture a connu au cours des dernières années un succès remarquable auprès du monde des affaires. Elle offrait en effet à celui-ci un véritable « prêt-à-porter symbolique », facile à revêtir et d'autant plus intéressant que, de nos jours, la représentation compte souvent plus que le contenu et qu'elle occultait dans une large mesure les réalités conflictuelles. Dans la réalité, il en va autrement. C'est la raison pour laquelle ce courant est aujourd'hui de plus en plus critiqué. D'aucuns y voient à la fois un nouveau discours idéologique, une manipulation totalitaire, une culture de l'hypocrisie et un

instrument de domination. Contestée de l'extérieur, cette tendance est aussi critiquée de l'intérieur, notamment par la tendance du leadership.

Moins caricaturaux que ceux du premier groupe, tout en partageant malgré tout le même souci, à savoir l'amélioration de la gestion de l'organisation, les tenants de ce courant ont mis l'accent sur un certain nombre d'aspects culturels propres à l'organisation. Contrairement aux ingénieurs de la culture, ils constatent qu'il n'existe pas de culture gagnante ou de culture perdante mais des cultures qui sont plus ou moins adaptées à l'organisation. Ils découvrent des sous-cultures, voire des contre-cultures. Ils constatent également que la culture s'abreuve autant à des sources internes (horizontale et verticale) qu'à des sources externes (concurrence, client, gouvernement, opinion publique, etc.) Dans une perspective managériale, ils mettent tout particulièrement l'accent sur le leadership que doit exercer le dirigeant en matière de développement culturel. A l'instar de K. Wick, qui n'hésitait pas à écrire en 1979 que le manager doit désormais devenir un évangéliste plutôt qu'un comptable », Schein, un des principaux représentants de ce courant, affirmait récemment que « la fonction première et essentielle du leadership est la manipulation de la culture » ; faisant ainsi écho à Gordon qui écrivait également au même moment que : « la clé de la culture réside dans le leadership »

L'approche managériale est donc utilisée dans le cadre de cette recherche car elle nous oriente, et nous permet de comprendre et d'expliquer en quelque sorte l'impact de la culture organisationnelle entendue comme l'ensemble des valeurs, normes et règles propres à la structure, sur la performance de sa ressource humaine multiculturelle. Le point de vue du premier groupe « les ingénieurs culturels » nous a semblé explicites dans la mesure où il estime, que dans une organisation la mise sur pied d'une « culture gagnante » est une clé de succès pour celle-ci. En d'autres termes, il s'agit pour une organisation de créer un ensemble de règles qui permettront à l'ensemble des cultures exogènes de s'y retrouver. Quant au second groupe, celui du « leadership culturel », bien qu'ayant critiqué l'idée de la première tendance, tout en partageant malgré tout le même souci qu'elle, à savoir l'amélioration de la gestion de l'organisation. Cette tendance, dans une perspective managériale, met tout particulièrement l'accent sur le leadership que doit exercer le dirigeant en matière de développement culturel. C'est-à-dire, qu'il insiste sur l'implication des acteurs de direction (proviseur, le conseil d'établissement etc.), et l'implication d'autres acteurs dans ce processus qui pourrait influencer considérablement la performance de sa ressource humaine multi tribale. Cette perception s'aligne étroitement avec la troisième hypothèse spécifique de la recherche, formulé comme

suit : l'implication accrue des autorités locales qui a une incidence significative sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. Tout compte fait, cette approche non seulement justifie, mais également apporte des éléments de réponses supplémentaires à l'hypothèse générale de recherche.

2.3.2.2. Approche socio-anthropologique

Ce courant s'oppose à la vision instrumentale de la culture qui inspire la tendance managériale et manifeste d'abord un souci de compréhension. Toutefois, ce clivage réside en partie dans les objectifs poursuivis par les uns et par les autres, le groupe managérial étant d'abord avant tout préoccupé par l'action, le second par la compréhension. En effet, s'inspirant aussi bien de l'ethnométhodologie, de l'anthropologie, de l'interactionnisme symbolique que les théories du langage et des recherches sur la cognition, les chercheurs appartenant à ce courant (L. Smircich (1987) ; L. Pondy (1983) ; G. Morgan (1986) ; M. Alvesson (1993), etc.), universitaires pour la plupart, tentent de comprendre les phénomènes culturels qui surgissent au sein des organisations : symboles, rites, rituels, langages, mythes, croyances, représentations, etc. En dépit de la popularité que connaît de nos jours le concept de culture, ce courant demeure encore minoritaire dans le champ des organisations. Constituant en quelques sortes une opposition au discours dominant sur les organisations, cette tendance, avec la réhabilitation des phénomènes symboliques, la remise en cause du modèle rationaliste, la prise en compte des phénomènes laissés pour compte jusque-là que cela comporte, se heurte encore aujourd'hui, même si l'ouverture est plus grande, au mur de la majorité largement dominée par les modèles managériaux. Cela est autant plus vrai que c'est de ce courant que sont sorties la plupart des critiques apportées à la conception mécanique de la culture. C'est un élément qu'elle partage avec le courant appelé courant critique.

Cette tendance socio-anthropologique met plutôt en évidence la gestion difficile du phénomène culturel dans les organisations, compte tenu de la variété de cultures qui les composent. Et nos établissements scolaires ne sont pas en reste, car eux aussi regorgent une pléthore de cultures en son sein. Cette approche réitère notre préoccupation première : la conjugaison de ces diversités culturelles dans nos structures scolaires, afin que non seulement elles atteignent leurs objectifs fixés, mais également qu'elles évitent les conflits internes dues à l'incompatibilité ethnique. La particularité de cette approche résulte du fait qu'elle analyse la culture comme un phénomène social et symbolique, façonné par l'histoire, les traditions, et les interactions sociales ; insiste sur la compréhension des valeurs, des croyances et pratiques

culturelles pour mieux appréhender le fonctionnement organisationnel. Par conséquent, elle englobe les pratiques et outils de management ; qui sont en quelque sorte les éléments qui caractérisent l'hypothèse spécifique quatre de la présente recherche.

Pour résumer ce deuxième et dernier chapitre de cette première partie, dont il était question de faire la revue critique de littérature. Pour ce faire, on a divisé ce chapitre en trois grandes parties, notamment, généralité sur les concepts clés du sujet.

Tout d'abord, on a fait mention de la notion gestion entendue comme processus spécifique consistant en activité de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et la mise en œuvre d'autres ressources.

Ensuite, on a aussi parlé de la culture selon deux approches : l'approche anthropologique et l'approche comparative. L'approche anthropologique décrit très bien le cœur de la culture. Selon les auteurs de cette approche, en s'appuyant sur des recherches anthropologiques on explore plus profondément les dimensions culturelles ; quant à l'approche comparative, elle ne tente pas, quant à elle, d'expliquer que la culture est un construit social, mais elle se contente plutôt de comparer les ressemblances et les dissemblances entre les peuples.

En outre, la diversité culturelle représente un défi pour l'entreprise qui vise à aborder son activité sous un angle essentiellement économique. L'environnement multiculturel peut donc représenter un élément ensaisinant pour le management où des cultures différentes se manifestent de manière plus ou moins larvé.

Quant au management multiculturel, nous notons que ce type de management représente une discipline, qui traite le processus de la planification, gestion, direction et contrôle des individus au sein d'entreprise qui vise à atteindre le but d'organisation au niveau mondial et multiculturel.

Le terme performance organisationnelle a aussi été évoqué, toutefois, nous étions dans l'obligation, pour la bonne compréhension de ce terme, d'élucider ce qu'on entend par performance, puis, il a été question de montrer les types de performances, notamment :

- ✓ performance sociale ;
- ✓ performance adaptative ;
- ✓ Performance professionnelle ;
- ✓ Performance individuelle et
- ✓ Performance organisationnelle.

Enfin, on a fait mention du terme de l'éducation, ainsi que le système éducatif camerounais et ses problèmes.

La deuxième grande partie de ce chapitre était consacrée à la revue critique de la littérature proprement dite. D'où, on a par rapport aux termes clés du sujet, critiqué ou encore apporté une vue critique de ces termes en s'appuyant sur les dires des auteurs, soit en les comparant, soit en les soutenant à l'aide de la revue critique de la littérature que nous avons effectuée.

La troisième et dernière partie de ce chapitre était consacrée aux théories de référence. En effet, il s'agissait des théories qui apportaient des éclaircissements sur certains points. Elles ont aidé à mieux comprendre notre étude, par conséquent à mieux expliquer nos thèmes arrêtés. Il s'agissait notamment : l'approche du leadership participatif, qui met en relief le type de leadership approprié pour nos établissements scolaires ; puis, l'approche basées sur la motivation (X et Y de Mc Gregor Douglas), qui est à notre avis une clé à la performance. Le courant culturaliste a été notre dernier recours, puisqu'il s'agit de la diversité culturelle ; avec les tendances : managériale et socio-anthropologique. Ces théories justifient bien évidemment nos hypothèses de recherche et fait ressortir des concepts comme la communication, la performance, l'équité, etc, termes qui caractérisent tout système éducatif engagé.

Tout compte fait, on dit que le cadre théorique est cette partie où la revue de littérature intervient le plus et les théories de recherche sont capitales pour affirmer nos hypothèses de recherche. Toutefois, on suggère que ce chapitre pourrait bel et bien être divisé en deux chapitres, même s'il faut relever que tout dépend de la méthodologie mise sur pieds par chaque faculté. Le chapitre suivant est en quelque sorte la porte d'entrée vers la présentation du travail de terrain.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie, il faut le souligner, vient du mot méthode et qui dit méthode dit l'ensemble des techniques que le chercheur utilise pour mener son étude. C'est aussi l'orientation scientifique que le chercheur utilise pour construire un travail de recherche

Herman (1983), définit la méthodologie de la recherche comme étant : « un ensemble d'idées directrices qui orientent l'investigation scientifique. » (Herman, 1983, p.5) C'est dire que tout travail de recherche nécessite une bonne méthodologie afin de parvenir aux objectifs fixés dès le départ. Il est question de préciser l'ensemble des démarches et techniques auxquelles nous avons eu recours pour recueillir les données de recherche, ainsi que celles qui ont permis de les traiter et les discuter.

Selon Gautier, la méthodologie est l'art de diriger l'esprit humain dans la recherche de la vérité. C'est-à-dire, donné à l'esprit humain les matériaux nécessaires, afin d'aboutir à une réalité.

Ce chapitre est divisé en deux grandes parties, notamment : le cadre méthodologique et le cadre opératoire.

Le cadre méthodologique parle des procédures méthodologiques ayant abouties à la collecte de données sur le terrain. De ce fait, il fait ressortir les éléments tels que: le rappel des questions de recherche, formulation de l'hypothèse générale de recherche et l'opérationnalisation des variables.

Le cadre opératoire met en relief les éléments suivants : l'instrument de la mesure des collectes de données, l'administration du questionnaire, la validité de l'instrument de recherche, la population, la taille et la technique d'échantillonnage de recherche, les types d'étude et l'édition APA utilisée.

3.1. Cadre méthodologique de la recherche

Le cadre méthodologique de la présente recherche indique les procédures méthodologiques ayant abouti à la collecte de données sur le terrain. Alors, cette section de notre rapport final de recherche a pour objectif de rappeler le facteur principal ; la question principale de la recherche ainsi que les questions spécifiques ; de formuler l'hypothèse générale de recherche ; opérationnaliser les variables et de donner les instruments de mesure les plus appropriés. En d'autres termes, Il sera ensuite question, à la fois de présenter les démarches mises en œuvre dans le but de vérifier si nos prédictions de départ sont acceptables ; et de présenter les participants ou répondants, le site et la méthode adoptés pour mener cette recherche.

3.1.1. Rappel de la question principale de recherche

La question de recherche est généralement rappelée en prélude à la présentation de la méthodologie. Ceci permet d'assurer qu'elle a guidé les travaux empiriques, tout en donnant l'occasion de rappeler le thème principal et les thèmes secondaires de l'étude.

- **Rappel de la question principale de recherche**

Dans ce travail, la question de recherche est la suivante : Existe-il un lien entre la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka ?

- **Rappel du facteur principal**

Le facteur principal a été décelé dans la question principale de recherche car c'est autour d'elle que tourne la présente étude. En d'autres termes c'est elle qui donne un sens à la gestion de l'offre de l'éducation. Il s'agit donc de : « la gestion de la multiculturalité. » C'est donc du facteur principal que la recherche a pu avoir les questions secondaires ci-dessous.

3.1.2. Formulation de l'hypothèse générale

L'hypothèse générale est une hypothèse opérationnelle contrairement aux hypothèses de recherche qui sont des hypothèses conceptuelles qui entrent dans la construction du problème et non dans l'opérationnalisation des variables. L'hypothèse est une tentative de réponse à la question principale de recherche posée. L'hypothèse générale permet d'engager une réflexion plus approfondie, d'orienter vers des informations plus ou moins précises et vers des choix concernant des objectifs précis de la recherche et des méthodes d'acquisitions des connaissances. Pour Rossi (1980, p17), elle : « définit les effets des variables sur le

comportement ». Il s'agit de la ligne directrice du chercheur ; cherchant à établir un lien entre les variables. La formulation de l'hypothèse permettra de mettre en exergue deux types d'hypothèses : une générale et quatre spécifiques de recherche. Il s'agit en effet des réponses effectives aux différentes questions de recherche.

3.1.3. Opérationnalisation de l'hypothèse générale

HG : la gestion de la multiculturalité a un lien avec les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

➤ La variable dépendante

Pour Evola, la variable dépendante peut encore être appelée mesure de réponse. Elle est celle qui change sous l'effet de la manipulation d'autres variables. C'est celle que l'expérimentateur soupçonne ou encore c'est elle qui montre le phénomène que le chercheur tente d'expliquer. Il s'agit en un mot de la variable problème. La variable dépendante de la présente recherche est « performances organisationnelles »

Elle est la réponse mesurée par le chercheur et dépend d'une ou de plusieurs autres variables qui le précède du point de vue théorique. Elle est aussi appelée « critère » ou « expliquée ».

➤ Variable indépendante (VI) : La gestion de la multiculturalité.

C'est le phénomène manipulé par le chercheur pour mesurer son effet sur la variable dépendante. Il s'agit de la variable effet ou tout simplement la variable expérimentale.

• Opérationnalisation des variables

Comme mentionné plus haut, l'hypothèse générale est la réponse provisoire à la question principale de recherche et les hypothèses de recherche sont également des réponses provisoires aux questions secondaires de recherche posées.

□ Rappel de la variable dépendante de l'hypothèse générale et présentation des modalités y afférentes.

La variable dépendante dans le cadre de ce travail est : « Performances organisationnelles ». Etant donné l'aspect mixte : quantitatif et qualitatif de cette recherche, et l'utilisation des instruments comme l'entretien, l'observation et le questionnaire, la modalité de la variable dépendante en ce qui concerne la méthode qualitative de notre entretien sera « le contenu du

discours des sujets » et, celle qui concerne notre questionnaire, les modalités de la variable dépendante proposées aux répondants sont les suivantes:

1-Oui

2-Non

De ce qui découle de la revue critique (on a retenu juste l'essentiel) de la littérature de cette recherche, 04 thèmes jugés pertinents ont été retenus : il s'agit notamment de l'organisation du travail, les rôles du chef d'établissement et son staff; l'implication des autorités locales et les pratiques et outils de management. Ces derniers seront ressortis dans la grille d'analyse qu'on fera plus loin.

- **Le plan expérimental de la recherche : le plan factoriel**

- Le plan expérimental de la présente étude s'appuie sur le plan factoriel à deux variables qui est : La variable dépendante : performances organisationnelles et la variable indépendante : La gestion de la multiculturalité.

Le plan expérimental permet de présenter le croisement effectué entre la variable indépendante et la variable dépendante de la présente recherche. La grille expérimentale ci-dessous présente le plan factoriel de notre questionnaire et celui de l'entretien :

Tableau 4: De la variable dépendante (Guide d'entretien)

VD	Modalités
Performances organisationnelles	Contenu du discours

Source : Enquête de terrain (2021)

Tableau 5: De la variable dépendante (Questionnaire)

VI	HR1	HR2	HR3	HR4
VD				
Oui				
Non				

Source : Enquête de terrain (2021)

➤ **Rappel de la variable indépendante de l'hypothèse générale et opérationnalisation**

La variable indépendante de l'hypothèse générale de cette étude est : « La gestion de la multiculturalité. ». Après élaboration de la grille d'analyse thématique, les thèmes secondaires ayant permis la formulation des questions de recherche seront retenus comme les différentes modalités de la variable indépendante de l'hypothèse générale :

- L'organisation du travail dans la multiculturalité;
- Les rôles du chef d'établissement et son staff ;
- L'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité;
- Les pratiques et outils de management de la multiculturalité.

Une variable indépendante est celle dont le changement de valeur influe sur celui de la variable dépendante. C'est la variable qu'on manipule dans l'expérimentation et qui évoque la cause qui produit l'effet lorsqu'on postule une relation de cause à effet. Une variable dépendante est une variable dont la valeur varie en fonction de celle des autres. C'est l'effet présumé dans une relation de cause à effet, et en recherche expérimentale, c'est la variable qu'on ne manipule pas mais qu'on observe pour évaluer l'incidence sur elle des changements intervenus dans les autres variables.

Tableau 6: Tableau d'opérationnalisation de la VI

Question principale de recherche	Questions secondaires	Hypothèse générale	Variable de l'hypothèse générale	Variabes des hypothèses de recherche
Existe-il un lien entre la gestion dans la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka ?	L'organisation du travail dans la multiculturalité contribue-t-elle aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka? Quels rôles doivent jouer le chef d'établissement et son staff dans ce processus de performances organisationnelles dans les établissements de l'enseignement secondaire de l'arrondissement d'Eséka ?	la gestion de la multiculturalité a un lien avec les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.	V.I : La gestion de la multiculturalité	V.I.1 : L'organisation du travail dans la multiculturalité V.I.2 : les rôles du chef d'établissement et son staff

L'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité a-t-elle une incidence significative sur les	V.I.3 : L'implication
performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka?	V.D : les performances organisationnelles des autorités dans la gestion de la multiculturalité
L'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité conduit-elle aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka?	V.I.4 : L'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité

Source : Enquête de terrain (2021)

Le tableau suivant appelé tableau d'opérationnalisation des variables est un récapitulatif du développement précédent.

Tableau 7: Opérationnalisation des variables

Facteur principal	Facteurs secondaires	Variables	Indicateurs
	Organisation du travail ou la politique de « smart working »	Planification, préparation, prévision, planning, projet, répartition	- l'ordre, travailler de façon flexible, équilibre personnel, travail en permanence, implication dans les équipes de travail, résolution de problème, création des équipes. Répartition équitable du paquet minimum et des ressources
La gestion de la multiculturalité.	Rôles du chef d'établissement et son staff;	Sensibiliser, supervision, coopérer, Evaluer coaching, Orienter,	Assurer la sélection et l'orientation scolaires, Repartir équitablement les ressources, Donner une place à la culture et aux besoins des acteurs de la vie scolaire, prendre en compte les enjeux que l'entreprise rencontre ou va rencontrer, construction et équipement des salles de classe, frais de remédiassions, appréciation, motivation, suivi.

Implication des autorités locales.	supervision, Evaluer, Mobiliser, Défense, Responsabilité	Mettre pied sur un mode de conduite, un ensemble de valeurs, de normes propres à la localité.
Utilisation des pratiques et outils de management	Les modes, instruments, mécanismes, dispositifs, appareils	Tests d'aptitudes et de personnalités, Prise de décisions participatives, motivation/compétences, la formation/coaching, gestion de conflit, l'évaluation, le rendement, Système de communication accrue, Système de formation, suivi et évaluation Programme spécifique de formation, programmes généraux de formation ; recrutement externe, Equité et,

Source : Enquête de terrain (2021)

3.1.3.1. Les hypothèses de recherche

Dans un travail scientifique, les hypothèses de recherche découlent de l'hypothèse générale. Il s'agit des hypothèses qui sont mesurables, opérationnelles, et qui mettent les variables dépendantes et celles indépendantes en relation. Elles orientent ainsi la recherche de façon spécifique et précise. Du fait des exigences méthodologiques et pour des besoins de congruence, chacune des hypothèses de recherche formulées répond à une des questions secondaires posées en amont. Comme on l'a signalé plus haut, la première hypothèse sera la tentative de réponse à la première question secondaire et ainsi de suite jusqu'à la quatrième hypothèse de recherche.

□ **HG=VI+VL+VD**

- **HSR1** : L'organisation du travail dans la multiculturalité contribue aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.
- **HSR2** : les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff à savoir : assurer l'orientation scolaire et veiller au bon fonctionnement de l'établissement sont incontournables pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires l'arrondissement d'Eséka.
- **HSR3** : L'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité a une incidence significative sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.
- **HSR4** : L'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité conduit aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Tableau 8: Synthèse de l'opérationnalisation de recherche

Sujet	Hypothèse générale	Hypothèses recherche	Variables	Indicateurs	Outils de collecte des données	Instrument d'analyse des données
Gestion de la multiculturalité et performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.	la gestion de la multiculturalité a un lien avec les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.	HSR1 : L'organisation du travail dans la multiculturalité contribue aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.	VI : L'organisation du travail dans la multiculturalité VD : performances organisationnelles	Coordination, spécificité, Sécurité lors de l'exercice de fonction, la création des équipes de travail, intégration du personnel allogène. Prises de décision collective ; la culture d'entreprise, cohésion sociale, équité et équilibre, communication, tolérance	Entretien Questionnaire	et L'analyse de contenu du discours ; l'analyse descriptive et corrélationnelle.

HSR2 : Les rôles : d'assurer l'orientation scolaire et de veiller au bon fonctionnement de l'établissement que jouent le chef d'établissement et son staff

VI : Les rôles du chef d'établissement et son staff. performances organisationnelles

VD : L'implication de tout le personnel, les actions à entreprendre, gestion des conflits. Prises de décision collective ; la culture d'entreprise, cohésion sociale, équité et équilibre, communication, tolérance

ont incontournables pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

HSR3 : l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité a une incidence significative sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de

VI : l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité

VD : Concilier le personnel pluriethnique, la présence effective, implication. Prises de décision collective ; la culture d'entreprise, cohésion sociale,

	<p>l'arrondissement d'Eséka.</p>	<p>VI : Les pratiques et outils de management de la multiculturalité</p>	<p>d'évaluation, les pratiques de motivation, les infrastructures de qualité, Le wifi, Internet, les ordinateurs.</p>
<p>secondaires de</p>	<p>HSR4 : L'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité conduit aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements</p>	<p>VD : performances organisationnelles équité et équilibre, communication, tolérance Programme de contrôle ;</p>	<p>d'évaluation, les pratiques de motivation, les infrastructures de qualité, Le wifi, Internet, les ordinateurs.</p>
	<p>l'arrondissement d'Eséka.</p>	<p>suivi et</p>	<p>ordinateurs.</p>

Prises de
décision
collective ; la
culture
d'entreprise,

cohésion
sociale,
équité et
équilibre,
communic

ation,
tolérance

Source : Enquête de terrain (2021)

3.2. Cadre opératoire de recherche

3.2.1. Instruments de collecte des données

- Choix de l'instrument de mesure de collecte des données

Pour obtenir les données de terrain ou de laboratoire, il est important de les mesurer.

Pour le faire, l'on peut faire recours à des méthodes telles que les entrevues, les protocoles, les enquêtes et les tests projectifs. En ce qui concerne l'instrument de collecte des données de cette recherche, le choix a été porté sur l'enquête axée sur l'observation, le questionnaire et le guide d'entretien, qui sont non seulement des instruments d'enquête par excellence en sciences sociale mais aussi les plus usuel dans le recueillement des données. C'est dans cette logique que TsalaTsala (1992, p. 75) a spécifié le rôle de ces deux instruments de recherche en affirmant que : « l'interview et le questionnaire sont différents en ce que d'une part l'interview suppose la présence simultanée de l'interviewé. On observe mieux le sujet et le contexte dans lequel il réagit. Un soin particulier est mis sur les problèmes de communication. D'autre part le questionnaire sollicite des réponses écrites aux questions posées à l'avance ».

- **La grille d'observation**

L'observation relève d'un triple labeur de perception, de mémorisation et de notation. Noter une observation permet d'abord de garder des traces écrites de nos perceptions et de ce qui nous a paru le plus important, et par la suite pourra être réutilisé pour valider les informations obtenues lors des entrevues.

Le journal de bord, constitué des grilles d'observations, reprend les éléments suivants :

- La date et lieu d'observation ;
- Contexte et durée de l'observation ;
- les personnes présentes;
- l'objet de l'observation;
- Toute autre information pertinente pour le travail de recherche

(Impressions, interrogations, réflexions, liens avec la théorie, etc.).

- **Le guide d'entretien**

Le guide d'entretien est un support pour l'enquêteur, un pense-bête qui répertorie les thèmes qui devront être abordés au cours de la discussion. Il peut revêtir une forme plus ou

moins détaillée, de quelques grands thèmes à une série de questions et d'informations sur 2 voire 3 pages. Il a pour rôle de donner à l'enquêteur des précisions sur l'objet d'étude. Il a été construit en référence à des investigations documentaires et une approche théorique universitaire. Ce guide permettra d'appréhender la relation qui existe entre la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Il s'agit d'un « ensemble organisé de fonctions, d'opérateurs et d'indicateurs qui structurent l'activité d'écoute et d'intervention de l'interviewer » (Blanchet et Gotman, 1992, p. 61).

- **L'entretien**

Gravitz définit l'entretien comme un procédé d'investigation scientifique qui le plus souvent utilise un processus de communication pour recueillir des informations en rapport avec le but fixé. L'entretien se différencie du questionnaire proprement dit. Il existe 3 types d'entretien différents :

- L'entretien directif consiste en une série de questions ouvertes ou fermées demandant des réponses courtes, où l'enquêteur réalise très peu de relance ;
- L'entretien semi-directif correspond à une série de questions ouvertes, préalablement établi par un guide d'entretien. Dans ce cas c'est à l'enquêté de construire sa pensée autour de l'objet de recherche. Le chercheur le guide afin qu'il ne sorte pas de l'objet d'étude ;
- L'entretien non directif se réalise à partir d'un thème général, et sert à comprendre l'individu dans sa singularité et dans son histoire. On laisse parler la personne enquêtée comme elle le désire.

L'entretien qui intéresse cette recherche est l'entretien semi-directif individuel de recherche. Le guide d'entretien se présente en thèmes, sous-thèmes, il a été conçu en référence aux variables de l'hypothèse générale, aux théories explicatives de la recherche et en fonction de ce que nous attendions du discours de chaque répondant qui participera à la recherche. Les principaux thèmes de ce guide sont au nombre de 04 avec à chaque fois des sous-thèmes.

- ✓ Le premier thème est l'organisation du travail dans la multiculturalité, il a pour but de planifier l'ensemble du travail, afin d'accroître la productivité, coordination des efforts du personnel ;
- ✓ Le deuxième thème est axé sur les rôles du chef d'établissement et son staff. Il s'agit de ne pas se connecter à la culture, mais à la personne même en question, attitude positive générale ;
- ✓ Le troisième thème fait référence à l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité ;
- ✓ Le quatrième thème recherché dans l'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité, qui a pour finalité le bon fonctionnement des établissements scolaires.

3.2.1.1. Grille thématique d'enquête : protocole d'entretien

La grille de protocole d'entretien constitue un fil conducteur pour le chercheur tout au long de son entretien. Il comprend des thèmes et quelques questions ouvertes donnant ainsi au sujet la latitude de s'exprimer, canalisé évidemment par le chercheur. Cela empêche le participant à sortir du sujet, se fait via des relances, des reformulations, etc. cette grille permet également de prendre des informations liées aux réponses et réactions du sujet.

3.2.1.2. Grille du protocole d'entretien

Tableau 9: Thème 1 : Organisation du travail dans la multiculturalité

VI	Indicateurs	Formulation de la question	Contenu discours du
Item			
Q 8	Type d'organisation		
Q 9	Sécurité lors de l'exercice de fonction.		
Q 10	La création des équipes de travail.		

Q 11 Intégration du personnel
allogène.

Thème 2 : Rôles d **f d'établissement et son staff,**

Q12 Les rôles déterminants du
chef d'établissement et son
staff

Q13 L'implication de tout le
personnel dans le processus de
prise de décision

Q14 Les actions à entreprendre
par le chef d'établissement et
son staff lors de la gestion des
conflits et stéréotypes.

Thème 3 : Implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité. .

Q15 Concilier le personnel pluriethnique.

Q16 L'effectivité de la présence
des autorités locales dans
l'établissement

Q17 L'impact de leur implication.

Q18 Abus de pouvoir des
autorités locales.

Thème 4 : Utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité.

Q19 Programme de contrôle ; du
suivi et d'évaluation

Q20 Les primes et les congés
payés...

Q21 Les infrastructures de qualité.

Q22

Les NTIC : Le wifi,
Internet, les ordinateurs, etc.

Source : Enquête de terrain (2021)

Après avoir collecté les données, il est impératif de les analyser pour aboutir à l'interprétation par la suite. Comme signalé dans le cadre de ce travail, c'est l'analyse de contenu que nous allons utiliser pour analyser les données collectées sur le terrain. Le présent tableau est celui qui nous conduira à cet effet. La colonne analyse est réservée à l'appréciation à la lumière du discours et des attitudes du sujet ; le codage renvoie aux symboles qui seront utilisés pour désigner le sens dans lequel va l'analyse du contenu du discours (validation de l'hypothèse ou non) ; la décision consiste à dire si le contenu du discours est positif ou négatif, les résultats font référence au récapitulatif du nombre de contenu du discours positif et négatif ; et le pourcentage consiste à multiplier le résultat par 100. Pour des besoins de précision et de concision.

Tableau 10: Grille d'analyse de contenu

VI Items	Thème :					
	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Résultats	Fréquence
.						

Source : (Ghiglione et Matalon, 2000), enquêtes sociologiques : Théories et pratiques.

- **Le questionnaire**

Selon Doron et Parot (1991, p.596), le questionnaire est « un ensemble de questions rédigées et présentées selon un ordre précis, soit oralement, soit par écrit servant à recueillir dans une situation standardisée, les opinions, les sentiments, croyances et conduites des sujets ». Le présent questionnaire a été confectionné à partir des variables inhérentes à l'opérationnalisation de nos hypothèses de recherche et surtout, à partir des caractéristiques des différents items de la recherche.

3.2.1.3. Construction du questionnaire

Le questionnaire sera confectionné suivant le modèle de l'échelle de Likert et écrit en français et anglais simple, clair et sans ambiguïté. Cet instrument de collecte de données a été monté à partir des indicateurs des variables de la recherche. Il est composé de trois parties principales : Le préambule, la partie principale et l'expression de gratitude.

3.2.1.3.1. Préambule

Le préambule est la partie du questionnaire qui est introduite par un paragraphe d'avant garde expliquant aux participants, non seulement le but de l'enquête, mais aussi les assure des garantis d'anonymat dont nous rappelle l'article 2 de la loi n°91/023/ du 16 décembre 1991 portant sur les recensements et enquêtes statistiques rendant les réponses d'un questionnaire exempts de contrôle fiscale ou judiciaire, voire à des fins de répression au Cameroun.

3.2.1.3.2. Corps du questionnaire

Le présent questionnaire porte 33 items, repartis en 4 parties. La première partie est le thème 0, réservé à identifier le répondant ou l'enquêté et comporte de (1 à 6) question à travers : La catégorie de l'école, la durée du participant, le statut professionnel, le diplôme académique, le genre ainsi que la région d'origine. Dans la deuxième section, plus précisément le thème 1, lié à l'organisation du travail dans la multiculturalité, composé des items allant de (7 à 12) ; quant au thème 2, les rôles du chef d'établissement et son staff, il est composé de 07 items (13 à 19). Le thème 3 comporte 06 items, il s'agit de l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité. (20 à 25). Le thème 4, notamment l'utilisation des pratiques et instruments de management de la multiculturalité comporte 08 items, et va de (26 à 33).

3.2.1.3.3. Expression de gratitude

Cette partie semble souvent sans intérêt. Pourtant, elle est très importante pour le chercheur, puisque le répondant n'est pas dans l'obligation de répondre aux questions qu'on lui soumet. Alors si l'enquêté prend son temps pour le faire, il mérite tout de même d'être remercié. C'est pourquoi cette partie (l'expression de gratitude) est réservée dans chaque questionnaire. Plus précisément, elle est le plus souvent formulée de cette manière : « Nous vous remercions de votre franche et sincère collaboration ! »

- **Grille du questionnaire**

Thème 0 : L'identification du répondant ;

Thème 1 : L'organisation du travail dans la multiculturalité ;

Thème 2 : Rôles déterminants du chef d'établissement et son staff ;

Thème 3 : l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité ;

Thème 4 : L'utilisation des pratiques et instruments de management de la multiculturalité.

Thème 0 : Identification du répondant

Tableau 11: Identification du répondant

Item Formulation			
	de l'item		
Q1	Masculin <input type="checkbox"/>	Féminin <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Autres
Q2	Personnel administratif <input type="checkbox"/>	Personnel enseignant <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Autres
Q3	<input type="checkbox"/> Fonctionnaire	<input type="checkbox"/> Contractuel	vacataire <input type="checkbox"/>
Q4	<input type="checkbox"/> Bepc	Bac <input type="checkbox"/>	Licence et plus <input type="checkbox"/>
Q5	Centre <input type="checkbox"/>	Nord Ouest <input type="checkbox"/>	Nord <input type="checkbox"/>
Q6	(17—25)	(25---40)	(40---80)

Source: Enquête de terrain (2021)

L'identification du répondant va de la question 1 à la question 6. Les données qui seront recueillies vont permettre de connaître les répondants qui participent à la recherche.

Tableau 12: Organisation du travail dans la multiculturalité.

Thème	Item	Réponses et modalités			
		Formulation de l'item	Oui	Non	
	Q7		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	
	Q8		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	
	Q9		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	
	Q10		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	
	Q11		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	
	Q12		1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	
			1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	

Source: Enquête de terrain (2021)

Tableau 13: Rôles du chef d'établissement et son staff

Thème					
Item	Formulation de l'item	Réponses et modalités			
		Oui		Non	
Q13		1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
Q14		1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
Q15		1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
Q16		1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
Q17		1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
Q18		1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
Q19			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

Source: Enquête de terrain (2021)

Tableau 14: Implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité

Thème					
Item	Formulation de l'item	Réponses et modalités			
		Oui		Non	
Q20		1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
Q21		1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
Q22		1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
Q23		1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
Q24		1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
Q25		1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
		1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>

Source: Enquête de terrain (2021)

Tableau 17: Grille du Calcul de X²

Modalités	Fo	Fe	Fo-Fe	$\chi^2 = \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
				$\chi^2 \text{ cal} =$

Source : Pearson (1916). Test d'indépendance du Khi-carré χ^2

3.3. La validité des instruments de recherche

La validité, dans ce travail permet de savoir si les formalités et conditions qui sont nécessaires ont été respectées, tout en le démontrant. La validité est encore cette habilité à produire des découvertes qui sont en accord avec les valeurs théoriques ou conceptuelles. Pour mesurer ce qu'il est censé mesurer, tout instrument de mesure doit satisfaire une double exigence : celle de la validité interne et de la validité externe.

3.3.1. Validité de l'entretien

3.3.1.1. Validité interne

La validité interne de l'entretien renvoi à sa congruence face aux diverses facettes contenues dans son cadre, ainsi que ses propres objectifs, selon Michel cité par Christie Do (2018). Dans le cadre de ce travail, il s'agit de mesurer la cohérence avec laquelle les facteurs ont été menés.

Le problème posé par la présente recherche depuis le départ est celui de l'influence des mécanismes de gestion sur les performances organisationnelles. Il s'agit des stratégies à mettre en place pour mener la ressource humaine pluri culturaliste qui compose nos établissements d'enseignement secondaire de l'arrondissement d'Eséka vers une meilleure productivité.

L'on est parti de la question principale de recherche ; grâce à la technique d'analyse thématique et factorielle, le thème principal a été décomposé en thèmes secondaires. A la suite de cette analyse thématique, quatre (04) thèmes ont été retenus parmi les douze (12) constitués ; il s'agit principalement de :

- Organisation du travail dans la multiculturalité ;
- Rôles déterminant du chef d'établissement et son staff ;
- Implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité ;
- pratiques et outils de management de la multiculturalité.

Ces quatre thèmes ont permis de construire les questions secondaires de recherches, ainsi que de fixer les objectifs de cette recherche. Dans la partie méthodologique de ce travail, l'on a rappelé la question principale de recherche qui est : « Existe-il un lien entre la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka ? »

Cette question a nécessité le rappel des thèmes pertinents cités précédemment. La formulation de l'hypothèse générale s'est faite comme suit : « la gestion de la multiculturalité a un lien avec les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. »

La variable dépendante est : « performances organisationnelles » et elle a pour modalité le contenu du discours, qui fait référence à notre outil de collecte de données.

La variable indépendante : « la gestion de la multiculturalité » et a pour modalités les thèmes pertinents retenus après la décomposition thématique. Dans la manipulation de cette variable indépendante, les thèmes secondaires mentionnés plus haut ont été retenus comme les variables indépendantes des hypothèses secondaires.

La construction et l'opérationnalisation des variables indépendantes des hypothèses de recherche ont donné les thèmes de l'entretien. Il convient de préciser que la présente recherche a dégagé quatre thèmes découlant de la question principale de recherche.

C'est ainsi que la présente mesure donne tout le sens de sa congruence interne depuis son problème jusqu'à l'instrument de collecte des données qui est l'entretien en passant par la question principale de recherche, les questions secondaires, les objectifs spécifiques et hypothèses.

3.3.1.2. Validité externe

Il s'agit principalement d'évaluer la congruence de l'instrument de collecte de données et l'échantillon de la recherche. L'instrument tel que construit permettra-t-il une bonne collecte des données ? La population sur laquelle la recherche porte le comprend-il ? Dans le cadre du présent travail, une Pré-enquête a été utilisée pour la validation externe de l'instrument de collecte de données. Il s'agit d'une descente sur le terrain dans le but de tester ledit instrument à savoir l'entretien ; ceci afin d'identifier les questions qui prêtent à confusion.

En effet, un échantillon autre que celui de notre recherche, très réduit mais ayant les mêmes caractéristiques que l'échantillon de la présente recherche a été choisi. La Pré-enquête du présent travail a été effectuée dans l'arrondissement d'Eséka, plus précisément à la délégation départementale, les services du sous-préfet, le lycée Bilingue d'Eséka, le lycée d'Eséka, etc. Cette descente a permis d'apporter quelques modifications à la grille d'entretien initiale de cette recherche. Les questions ambiguës ont été reformulées et pour certaines annulées.

3.4. Validité du questionnaire

3.4.1. Validité interne

Les questions qui constituent ce questionnaire sont issues d'une étude portant sur les variables indépendantes et les variables dépendantes de l'hypothèse générale. En ce qui concerne la variable indépendante, ses indicateurs ont généré des modalités autour desquels se sont formulées des questions. On a recueilli les avis des tenants pour juger les items de notre instrument. Aussi, dans le cadre de ce travail, la cohérence qui existe entre les questions de recherches, les objectifs, et les hypothèses de notre recherche nous explique davantage la validité interne.

3.4.2. Validité externe

La technique du pré-test va encore permettre d'évaluer la validité externe de ce travail de recherche. Cette technique permet de mesurer la sensibilité, la validité et la compréhension des questions. Ceci dans le but d'élaborer l'enquête définitive. La Pré-enquête comme : « l'étape de la recherche qui consiste à essayer sur un échantillon réduit, les instruments prévus pour l'enquête ». (Grawitz, 1993, p.126). La Pré-enquête peut améliorer considérablement l'efficacité de l'enquête proprement dite et peut réduire le coût de façon importante. Dans cette recherche, on a réalisé un pré-test. Cela a été fait auprès de l'ensemble du personnel (administratif et enseignant) des établissements de l'arrondissement d'Eséka, afin de voir si les questions ont été comprises. A l'issue de cette enquête, certaines questions ont été améliorées faute de compréhension et d'autres ont été tout simplement reformulées. Après amélioration dudit questionnaire on les a administrés à la population correspondante ou encore cible.

3.5. Pré-enquête de recherche.

La Pré-enquête a été un outil essentiel dans la mesure où elle est celle qui a permis de préciser certains facteurs pertinents de la recherche grâce à l'analyse de la question telle présentée plus haut. Le questionnaire et l'entretien d'exploitation utilisés dans la Pré-enquête de cette recherche nous ont permis d'améliorer, d'assurer la pertinence et compréhension des items arrêtés dans le cadre de cette recherche, tout en gardant en vue le but recherche.

3.5.1. Questions formulées pour le pré-test du guide d'entretien.

Lors de cette étape, on a utilisé quatre (04) thèmes.

Tableau 18: Thème1 : Organisation du travail dans la multiculturalité pour les performances organisationnelles.

VI Item	Indicateurs	Formulation de la question	Contenu du discours
Q 7	L'organisation de l'établissement pour l'atteinte d'objectifs est-il performant dans son ensemble ? ou moderne ?	de Selon vous, le type mis sur des ces établissements Est-il classique ou moderne ?	
Q 8	La sécurité	-relance qu'assure La sécurité est-elle	

l'établissement, lors de assurée dans ces l'exercice de fonction.
établissements ?

-relance

Q 9

La création des équipes de A votre connaissance,
travail selon l'appartenance la création des équipes ethnique.
de travailles est-elle tributaire aux
appartenances
ethnique?

-relance

Q 10

Le système d'organisation A votre avis, que le
mise sur pied intègre les système mis sur pied allogènes.
dans ces établissements intègre il les allogènes
?

-relance

Thème 2 : Rôles du chef d'établissement et son staff pour les performances organisationnelles.

Q11

Le rôle déterminant du chef
d'établissement et sa DRH.

A votre avis quels
rôles devraient jouer le
chef d'établissement
et sa DRH dans les ces
établissements? -
Relance

Q12

L'implication de tout le
personnel dans le processus
de prise de décision.

Selon vous, est-ce que
lors des prises
de décision
l'ensemble du
personnel est-il
convie,? -relance

Q13

Les actions à entreprendre par
le chef d'établissement et son
staff lors de la gestion des
conflits et stéréotypes.

Selon votre opinion,
quelles devraient être
les attitudes des chefs
d'établissement et leur
staff lors de la gestion
des conflits et
stéréotypes, dans le
but de maintenir la
paix ?

-Relance

Thème 3 : Implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.

Q14

Implication des autorités Selon vous, est-ce que
locales pour Concilier le l'Implication des
personnel pluriethnique autorités locale a-t-elle pour
finalité de favoriser un climat cordial entre le

Q15	L'effectivité de la présence des autorités locales dans l'établissement.	personnel pluriethnique? - Relance
Selon votre opinion, la présence des autorités locales dans l'établissement est-elle effective?		
Q16	L'impact de leur implication.	-Relance Quel est leur impact? -Relance
Q17	Abus de pouvoir des autorités locales.	A votre connaissance, l'implication des autorités locales dans les établissements est-elle abusive ? - Relance
Thème 4 : Pratiques et outils de management de organisationnelles.		la multiculturalité pour les performances
Q18	. Programme de contrôle ; du suivi et d'évaluation	Selon vous, les programmes de contrôle ; du suivi et d'évaluation du personnel est-elle opérationnelle dans ces établissements ? - Relance
Q19	Les primes et les congés payés...	A votre connaissance, les pratiques comme : Les primes et les congés payés... Etc., sont-elles perceptibles ? -Relance
Q21	Les infrastructures de qualité.	Selon votre opinion, les infrastructures qui s'observent dans ces établissements sont de qualités ? -Relance

Q21	Les NTIC : Le wifi, Internet, les ordinateurs	A votre avis, le wifi, Internet, les ordinateurs sont-elles opérationnelles dans ces établissements ? -Relance
------------	---	--

Source : Enquête de terrain (2021)

3.5.2. Guide d'entretien proprement dit utilisé.

En ce qui concerne le guide d'entretien utilisé dans le cadre de cette recherche, on vous renvoie à l'annexe C : (PP.293-300)

3.5.3. Questions formulés pour le pré-test du questionnaire.

Lors de cette étape, on a utilisé cinq (05) thèmes pour la collecte de données. Le thème 0, est caractérisé par des items tels que : le Genre, Statut, Région d'origine, l'Ancienneté, Diplôme le plus élevé et Tranche d'âge.

Tableau 19: Identification du répondant

Item	Formulation de l'item			
Q1	Genre	Masculin <input type="checkbox"/>	Féminin <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Autres
Q2	Quelle est votre fonction?	Personnel administratif <input type="checkbox"/>	Personnel enseignant <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Autres
Q3	Quel est votre statut professionnel ?	<input type="checkbox"/> Fonctionnaire	<input type="checkbox"/> Contractuel	<input type="checkbox"/> vacataire <input type="checkbox"/>
Q4	Quel est votre diplôme le plus élevé ?	<input type="checkbox"/> Bepc	Bac <input type="checkbox"/>	Licence et plus <input type="checkbox"/>
Q5	Quelle est votre région d'origine ?	Centre <input type="checkbox"/>	Nord Ouest <input type="checkbox"/>	Nord <input type="checkbox"/>
Q6	Tranche d'âge	(17—25)	(25---40)	(40---80)

THEME1 : Organisation du travail dans la multiculturalité pour l'efficacité organisationnelle dans les établissements des enseignements secondaires pluriethnique.

Choisir en cochant parmi les trois (03) propositions **1-Oui ; 2-Non ; 3-Sans avis**, la réponse qui vous correspond pour chacune des questions ci-dessous.

Items	Questions posées	Réponses
Q7	Etes-vous satisfait de votre temps de travail ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>
Q8	Selon vous, les horaires de cours au sein de votre établissement correspondent-elles aux prescriptions du MINESEC ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Q9	Le type d'organisation mis sur pied par la direction de l'établissement permet-il d'accroître sa performance organisationnelle ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Q10	Le recours à la redistribution d'un pourcentage salarial (prime et autre) annuel ou semestriel serai-t-elle un avantage dans système organisationnel d'établissement ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Q11	L'exécution des tâches au sein de ces structures est-elle faite par spécialisation ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

THEME 2 : Rôles que doivent jouer le chef d'établissement et son staff dans ce processus de performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires pluriculturelles.

Items	Questions posées	Réponses
Q12	Le principe d'unité peut-il jouer un rôle déterminant dans la performance organisationnelle au sein de votre établissement ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Q13	La gestion du personnel au sein de votre établissement a-t-elle pour finalité de conserver l'harmonie et un climat cordial, en vue d'atteindre les objectifs fixés ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>
Q14	Dans un environnement multiculturel comme le vôtre, rassembler le personnel autour des mêmes valeurs et d'une culture commune peut-il contribuer à sa performance organisationnelle?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Q15	La promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et du vivre ensemble est-elle perceptible au sein de votre établissement ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Q16	La tolérance et le respect des autres et leur différence au sein de votre établissement peuvent-elle concourir à sa performance dans son système d'organisation ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

- A votre avis, la gestion des conflits et stéréotypes par la direction ou autres acteurs qui participent à l'offre de l'éducation dans votre établissement est-elle souvent équitable et équilibrée, afin de maintenir la paix et la cohésion interne ?
- 1 2 3

THEME 3 : Implication des autorités locales pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires multi ethnique.»

Items	Questions posées	Réponses
Q18	Selon vous, l'implication du chef d'établissement, de DRH, la communauté éducative, les autorités locales dans l'orientation scolaires de votre établissement est-elle perceptible ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>
Q19	Dites nous, si les acteurs mentionnés ci-dessus veillent-t-ils souvent à la Repartir équitablement des ressources (matérielles, financières et humaines) au sein de votre établissement ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Q20	Les différents acteurs cités ci-dessus procèdent-ils souvent par les sensibilisations fréquentes au sein de votre établissement, sur l'importance du vivre ensemble et respect des valeurs culturelles des autres, compte tenu la situation de crise identitaire que traverse le pays ? A votre avis, les différents acteurs mentionnés ci-dessus s'impliquent-ils souvent dans les défis que font face votre établissement, à l'instar de la fameuse crise sanitaire Covid-19 et autres ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Q21	Selon vous, le rôle que jouent les différents acteurs cités ci-dessus est-il déterminant pour l'atteinte des objectifs de l'établissement?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
Q22		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

THEME 4 : Pratiques et outils de management de la multiculturalité pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires multi ethnique.

Items	Questions posées	Réponses
Q23	Participez-vous souvent au processus de prise de décisions dans votre établissement ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

	Etes-vous satisfait du système de communication mis sur pied au sein de votre établissement, en ce qui concerne : les				
Q24	communiqués, les prises de paroles etc.?	1	2	<input checked="" type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/>
Q25	A votre avis, compte tenu de la variété culturelle au sein votre établissement, la création des équipes de travail est-elle tributaire aux appartenances ethniques ?	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/> 3
Q26	Pensez-vous que la culture du suivi, de contrôle et d'évaluation des tâches permanemment par la direction de votre établissement a-t-elle un impact significatif sur sa performance organisationnelle ?	1	<input type="checkbox"/>	2	3
Q27	Lors de l'exécution de vos tâches quotidiennes au sein de votre établissement, la sécurité est telle assurée ?	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/> 3
Q28	Êtes-vous satisfait de la qualité des infrastructures de votre établissement ? Source : enquête de terrain (2021)	1	2	3	

3.5.4. Questionnaire proprement dit utilisé.

Comme on vous l'a fait remarquer plus haut, en ce qui concerne aussi le questionnaire utilisé dans le cadre de cette recherche, on vous renvoie à l'annexe C : (PP.301-309)

3.6. Présentation et description du site de recherche

Selon Fonkeng et al. (2014, p.83), le site de la recherche est le « lieu géographique et socioculturel où est installée la population auprès de qui l'étude va avoir lieu ». La présente recherche s'est déroulée dans les établissements des enseignements secondaires de ville d'Eséka, situé en Afrique, dans la région du centre du Cameroun, dans le département du Nyong et Kélé, plus précisément dans l'arrondissement d'Eséka.

3.6.1. Repères et présentation

La localité d'Eséka est située dans la Région du centre, département du Nyong et Kéllé, avec une superficie de 6626km², avec une population estimée à Soixante-dix mil (70.000) habitants répartis sur tout son territoire.

Le Nyong-et-Kéllé a été créé par la loi n° 58 du 09 juillet 1958 qui lui donna l'appellation de la région du Nyong-et-Kéllé. Avant 1958, l'ensemble des arrondissements et des villages que l'on rencontre actuellement dans cette région appartenaient à la subdivision d'Eséka et avait une superficie 15670 km² donc 6626 km² pour la seule subdivision d'Eseka. Cette localité est aujourd'hui divisée en 10 unités administratives : Eseka, Makak, Bot-Makak, Dibang, Matomb, Messondo, Biyouha, Ngog-Mapubi, Nguibassal, Bondjock. Bien avant 1958, on ne parlait que de la subdivision d'Eseka qui était rattachée au département de la Sanaga-maritime et du Nyong-Sanaga. Les coordonnées géographiques situent cette localité entre le 330° et 350° de latitude Nord, intermédiaire entre le plateau sud-Camerounais et la zone côtière. En 1960, le Nyong et Kéllé était constitué de deux subdivisions notamment Eséka et un poste administratif, Bot-Makak. Elle comptait elle-même à cette époque 7 unités administratives. La subdivision d'Eséka elle-même a été créée en 1917 au lendemain de la prise de la région par les colons français. La politique française de la lutte contre le maquis, a valu une nouvelle répartition administrative qui intègre cette localité dans la circonscription de Yaoundé.

3.6.2. Climat

Le climat rencontré dans cet arrondissement est un climat équatorial caractérisé par des précipitations abondantes et une saison sèche très limitée. On parle de saison sèche pour les périodes où il pleut moins (Janvier, Juillet, Aout et Décembre) ; les vents sont froids et chauds.

3.6.3. Hydrographie

Les eaux courantes qui s'y trouvent sont douces, il s'agit du Nyong et de la Kéllé, comme principaux cours d'eaux. et on note également les lacs internes tels ; le lac municipal, la macora...

3.6.4. Végétation

La végétation est constituée de grands et petits arbres, avec des forêts plus ou moins denses.

3.6.5. Sols

Les sols dans cette localité sont bruns argilo-sableux, peu profonds, mais riches et propres à donner bien évidemment de bonnes cultures.

3.6.6. Faune

La localité d'Eséka a une faune variée : antilopes, singes, rats, chats tigres....

3.6.7. Activités économiques

Les activités économiques qui s'y développent sont de plusieurs ordres à savoir :

- L'agriculture traditionnelle et industrielle ;
- La culture la plus en vue est celle du manioc, macabo et du plantain ; bref, des plantations dont la plus célèbre est celle de SOCAPALM ;
- L'élevage, la pêche et la chasse : on rencontre beaucoup plus l'élevage des porcs, des lapins, des chèvres, moutons, des poulaillies, et le poisson (la pisciculture) ; quant à la pêche elle se fait en groupe ou en solitaire, avec la canne à pêcher, filet... Et la chasse se fait à l'aide des fusils traditionnels, des lances ;
- L'activité artisanale se fonde aujourd'hui beaucoup plus dans la recherche d'Or, de Diamant, du Mercure...etc. Et la fabrication de sacs de marchés à l'aide des filets.

3.6.8. Population hétérogène.

La population qui compose cet arrondissement est formée de plusieurs couches ethniques : le Bassa'a, comme « autochtones », des Bétis (Ewondo, Bulu...) ; des Bamiléké, des Haoussa, des Foulbé, Les Massa...etc., On rencontre bien évidemment les Vieux, les jeunes (majoritaires) et des enfants.

3.7. Présentation générale des établissements de l'enseignement secondaire public de la ville d'Eséka.

Cette partie de notre travail consiste à faire une présentation des établissements, notamment ceux qui ont contribué à notre enquête.

Tableau 20: Liste des établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Nom des établissements	Responsables	Années
LYCEE TECHNIQUE D'ESEKA	NJOPA JEANNETTE EPSE BIVINA	2019 à 2023
LYCEE BILINGUE D'ESEKA	BIKOI BATJOM RUBEN	2020 à 2023
LYCEE D'ESEKA	BONDE BONDE JEAN	2019 à 2023
COLLEGE MARIEALBERT	Msg BOCK JEAN	2020 à 2023
LYCEE DE BOGSO	NJAYICK GWODOCK JULES ANDRE	2018 à 2023
CES DE MANDJACK	MAHENEK LAURENT	2019 à 2023
CETIC SONGBADJECK	KOUANWO KAYO VIVIANE	2017 à 2023
CETIC DE MOUANDA	NGUE BAYIGA ROBERT	2018 à 2023
ENIEG D'ESEKA	MBOE MBOE	2020 à 2023

Source : Délégation départementale des enseignements secondaires du Nyong et Kéllé, service de la carte scolaire (2021).

La deuxième étape a consisté à déterminer les sites accessibles de cette recherche. En effet lors du déploiement sur le terrain, il a fallu approcher des établissements. Sur les neuf (09) établissements, sept (07) qui ont été approchés. Ils peuvent être résumés par le tableau ci- après.

Tableau 21: Liste des établissements approchés

Nom des établissements	Responsables	Années
LYCEE TECHNIQUE D'ESEKA	NJOPA JEANNETTE EPSE BIVINA	2019 à 2023
LYCEE BILINGUE D'ESEKA	BIKOI BATJOM RUBEN	2020 à 2023
LYCEE D'ESEKA	BONDE BONDE JEAN	2019 à 2023
COLLEGE MARIEALBERT	Msg BOCK JEAN	2020 à 2023
LYCEE DE BOGSO	NJAYICK GWODOCK JULES ANDRE	2018 à 2023
CETIC SONGBADJECK	KOUANWO KAYO VIVIANE	2017 à 2023
CETIC DE MOUANDA	NGUE BAYIGA ROBERT	2018 à 2023

Source : enquête de terrain (2021)

C'est après cette étape que l'échantillon de cette recherche a pu être déterminant. Ainsi, parmi les sept (07) établissements qui ont été sollicités, seuls quatre (04) ont donné leur accord à participer à cette recherche.

Au sein des quatre établissements dans lesquels la recherche s'est déployée, 03 proviseurs ont pu participer à cette recherche notamment en acceptant de communiquer des informations liées à l'entretien.

Tableau 22: Liste des établissements favorables à la recherche

Noms des établissements	Responsables	Années
LYCEE TECHNIQUE D'ESEKA	NJOPA JEANNETTE EPSE BIVINA	2019 à 2023
LYCEE BILINGUE D'ESEKA	BIKOI BATJOM RUBEN	2020 à 2023
LYCEE D'ESEKA	BONDE BONDE JEAN	2019 à 2023
COLLEGE MARIEALBERT	Msg BOCK JEAN	2020 à 2023

Source : enquêtes de terrain (2021)

3.7.1. Analyse historique des lycées : (lycée d'Eséka, le lycée bilingue d'Eséka, Lycée technique d'Eséka et le Collège Marie Albert d'Eséka).

3.7.1.1. Lycée d'Eséka (De la genèse² à nos jours).

Situé sur une colline du quartier dit Malla et entouré d'une clôture, le lycée d'Eséka est le plus capé en matière de réussite, d'encadrement...etc. Et sa réputation est la plus-value de la région. Le lycée d'Eséka a été Créé en 1968 en tant que C E S et a été officiellement ouvert en 1971. Transformé en lycée Classique d'Eséka en 1981, puis rebaptisé en lycée d'Eséka en 2007. Construit en matériaux définitifs, le lycée d'Eséka est un établissement public secondaire général mixte laïc, doté d'un premier et second cycle. Cette structure compte une Administration, deux salles spécialisées (Le Laboratoire et la salle d'Informatique), avec Plus de 28 salles de classe au total et d'autres bureaux administratifs repartis en secteur.

Le lycée d'Eséka est le plus important du département du Nyong et Kélé, avec des enseignants de qualités, qui sont au nombre de 70 y compris les Vacataires. Il ouvre ses portes du Lundi à Vendredi, conformément aux textes en vigueur allant de 07H30 à 15H30, excepté les mercredis où la fermeture est plutôt à 13H15m.

Cet établissement compte plus de 2470 élèves ; dont la tenue vestimentaire est le « Jaune et noir » et ayant pour devise « Discipline, Travail, succès » ; atteignant souvent la barre des 51% lors des examens officiels ; Le lycée d'Eséka comme nous l'avons dit précédemment est le plus important de la région, et a eu à former de grandes personnalités à l'instar du feu Mayi

Matip (ancien président de l'Assemblée Nationale), de l'ancienne ministre des Affaires Sociales Mme Bakang Bock et plusieurs autres. Dans l'enceinte de cet établissement, on retrouve presque toutes les couches ethniques : les Bassa'a (autochtone), les Bétis, les Bamiléké...etc. Dans cette structure éducative, les censeurs sont repartis en secteur y compris les surveillants pour le bon fonctionnement de la structure. Toutefois, comme nous l'avons dit plus haut, ce lycée comme dans toutes structures éducatives fait face à certains problèmes comme des dysfonctionnements, des heurts, conduisant parfois à des rendements faibles.

3.7.1.2. Organisation administrative et structurelle

Comme dans toutes structures d'enseignement secondaire, au sommet du lycée d'Eseka on retrouve le conseil d'établissement, donc à la tête se trouve un président élu pour deux ans responsable de l'élaboration et de la mise sur pied de la politique au lycée bien évidemment selon les textes et à la tête de celui-ci se trouve M. Libobi René.

Ensuite, le proviseur M. Blaise Bonde Bonde qui, pour l'accomplissement de ses missions dispose : d'un secrétariat particulier et de deux conseillers techniques.

Concernant toujours l'Administration on distingue :

- Direction des ressources humaines : constituée d'un (01) chef service du Conseil d'Orientation et d'un (01) Censeur ;
- Les censeurs (10) ;
- Un intendant ;
- Les surveillants (11) ;

Un personnel technique, qui dispose entre autres, de cinq (05) chefs services (CO), trois conseillers d'orientation, une scolarité, deux infirmières, le portier, deux Gardiens (un de jour et un de nuit).

Mais on note également Un centre de documentation et d'information ; la salle des professeurs et deux salles spécialisées. L'Association des Parents d'Élève et d'Enseignants (APEE), pour l'accompagnement. Le personnel enseignant composé de Soixante-sept (67) enseignants au total : les PLEG, des PCEG, des IEG, des PC ; des vacataires (niveau licence, maîtrise, Baccalauréat+2...etc.)

Enfin, les élèves qui sont environ 2470.

3.7.2. Lycée bilingue d'Eséka (De la genèse à nos jours).

3.7.2.1. Présentation

Créé en 1991 en tant que C E S, et ouvert officiellement en 1992. Puis, transformé en lycée bilingue d'Eséka en 2007. De la période de C E S, cette structure a connu plus de 06 directeurs. Et, de son statut actuel de lycée bilingue, cet établissement a connu cinq (05) proviseurs, donc le récent, en la personne de M. Bikoi.

Le lycée Bilingue d'Eséka est le second de la région capé en matière de réussite, d'encadrement...etc. contrairement au lycée d'Eséka, le lycée Bilingue a été construit en matériaux provisoires, et est un établissement public secondaire général mixte doté d'un premier et second cycle (Anglophone : Générale et bilingue et Francophone : simple et bilingue). Cette structure compte une Administration, une salle spécialisée (salle d'Informatique), avec Plus de 21 salles de classe au total.

Ce lycée ouvre ses portes de lundi à vendredi, conformément aux textes en vigueur allant de 07H30 à 15H30, excepté les mercredis d'où la fermeture est plutôt à 13H15m, comptant plus de 1547 élèves ; dont la tenue vestimentaire est le « Bleu-ciel et bleu-foncé » et ayant pour devise « Travail, discipline et succès ». Ce lycée a présenté pour la première fois au D C E 13 candidats dont 11 ont été admissibles en 2017/2018. Sont divisés en deux sections : Section Francophone et Section Anglophone. En Section Francophone, on retrouve les francophones simples et les francophones bilingues ; la différence entre les deux résulte du fait que les « francophones simples » font les cours d'exercice physique et sportive (EPS) en anglais, alors que les « Francophones Bilingue » font les cours de littératures, de travail manuel (TM) et d'exercice physique et sportive (EPS) uniquement en anglais. Quant aux Anglophones, on note que les « Anglophones-général » font tous les cours en anglais, alors que les

« Anglophones-Bilingue » font les cours d'éducation civique et morale (ECM), d'exercice physique et sportive (EPS) et de travail manuel (TM), en Français. Dans l'enceinte de cet établissement, on retrouve presque toutes les couches ethniques : le Bassa'a (autochtone), les Bétis, les anglophones (Manfé, batibo ...etc.). De 2016/2017 la moyenne était de 49% lors des examens officiels et de 47% en l'année 2017/2018. Cette chute libre suscite de nombreuses interrogations.

3.7.2.2. Organisation administrative et structurelle

Tout comme au lycée d'Eséka, le lycée bilingue d'Eséka dispose d'un conseil d'établissement. Et à la tête de celui-ci se trouve un président, M. Bisseck Saker, élu pour deux ans.

Le proviseur qui, pour l'accomplissement de ses missions dispose :

- D'un secrétariat
- Deux conseillers techniques
- L'Administration :
- La direction des ressources humaines, constituée de deux (02) chefs service du Conseil d'Orientation et des censeurs (03).
- Un Intendant
- Les surveillants (06) Section Francophone (04) et Section Anglophone (02).
- La Salle des professeurs.

Un personnel technique, qui dispose entre autres de deux (02) chefs services (CO), de deux infirmières, le portier, le gardien (de jour et de nuit), une salle spécialisée, une scolarité, un centre de documentation et d'information.

On note également l'Accord des Parents d'Elèves et d'Enseignants (APEE), dont à la tête se trouve M. Prince Lissom Li Gweth, mais également les enseignants Soixante-onze (71) au total, avec environ 1174 élèves.

3.7.3. Collège Marie-Albert d'Eséka (De la genèse à nos jours).

3.7.3.1. De la nature de l'établissement

Cet établissement a connu de 1961, date de sa création à nos jours plus de 19 principales, et dont 08 femmes. Et parmi ces femmes, deux françaises ont participées au rayonnement de cet établissement, il s'agit de : Sr. Béné Decape (1961-1963) et de Sr. Brouder (1963-1966). C'est un établissement privé Catholique ouvert à tous les jeunes sans distinction de sexe et de religion. Il assure la formation intégrale de l'homme : intellectuel, moral et spirituel. L'établissement fut régi par un internat de sa création à 2007, date d'où le système internat fut aboli au seul profit de l'externat. L'établissement comporte un dispensaire des sœurs.

- **Extrait du règlement intérieur :**

La cérémonie de levée de couleurs est tous les lundis à 07h15 et c'est obligatoire. Les cours de lundi à Vendredi sont de 07h30 à 15h25 ; sauf les Mercredi qui vont de 07h30 à 12h30, plus la Messe. Et de 15h25 à 15h50 : Balayage. A partir de 8h00-12h00 : Travaux dirigés pour les classes d'examen.

- **Discipline**

Tout motif d'absence ou de retard répété doit être signalé au surveillant Général par les parents ou tuteurs de l'enfant.

Un certificat médical doit être fourni en cas de dispense au sport ou après une maladie.

Toute absence non justifiée sera sévèrement sanctionnée. 6 heures d'absence ou 03 Heures de retenues : un avertissement ; en cas de 03 avertissements au cours de l'année : un renvoi immédiat. Le port de l'uniforme avec le nom, écusson et la classe est obligatoire, pas de jeux de hasard, etc.

Il est obligatoire pour tous les élèves (aptes et inaptes) l'EPS et se compose d'un short, d'un maillot avec le macaron de l'établissement et d'une paire de tennis (La tenue de sport est présenté dès la rentrée), 6^e et 5^e : Couleur Bleue ; 4^e et 3^e : Couleur verte ; 2nd : Rouge ; 1^{ère} : Couleur jaune ; Terminales : Couleur blanche.

L'uniforme de classe est composée d'une chemise couleur beige courte manche (Garçons et filles) ; pantalon droit couleur gris-souris (Garçons) et jupe droite couleur gris souris dépassant les genoux (pour les filles) ; et Ecusson (500 FCFA payable à la procure). Cet établissement compte environ 834 élèves.

3.7.4. Lycée technique d'Eséka.

3.7.4.1. De la nature de l'établissement

- **Article 1er : des objectifs – Enseignement**

Situé au quartier Eséka II, cet établissement se trouve au village appelé LOCK-DOG. Le lycée Technique d'Eséka a été Créé en 1990 en tant que CETIC et a été officiellement ouvert en la même année. Transformé en lycée Technique d'Eséka en 2000. Construit en matériaux définitifs, le lycée Technique d'Eséka est un établissement public secondaire mixte laïc, doté d'un premier et

second cycle. Son régime est l'externat, il est destiné à la formation physique, intellectuelle, morale, civique. Cette structure compte une Administration, des ateliers de spécialisation (Menuiserie, Maçonnerie, etc.), avec Plus de 20 salles de classe au total et des bureaux administratifs repartis en secteur.

Le lycée Technique d'Eséka est le troisième établissement, le plus important du département du Nyong et Kélé, avec des enseignants de qualités. Il ouvre ses portes de lundi à vendredi, conformément aux textes en vigueur allant de 07H15 à 15H30, excepté les mercredis d'où la fermeture est plutôt à 13H30m, contrairement au lycée d'Eséka, dont les portes se ferment le mercredi à partir de 13H15m. Cette formation intégrale s'effectue dans le cadre : des activités pédagogiques ; des activités post et périscolaires. Les élèves du premier cycle portent la tenue à la couleur Orange et le second cycle porte la tenue aux couleurs : Orange pour le haut et le Marron pour le bas. Ce lycée compte environ 1750 élèves.

Tout compte fait, l'ensemble des élèves de ces établissements de la recherche sont au nombre de : 6228 élèves et l'ensemble du personnel enseignant et administratif est de 375.

3.8. Population de recherche

La population de recherche est « l'ensemble des entités auxquelles s'appliquent les conclusions. » (Vallerand et Hess, 2000, p.96) et, dans le même ordre d'idées : « c'est l'ensemble fini et infini d'éléments définis à l'avance sur lesquels portent nos observations. »(Tsafack, 2004, p.7). C'est un groupe de personnes retenus et localisées dans un cadre et un espace géographique bien déterminés à un moment et à une période bien précise.

La population est donc l'ensemble des individus sur lesquels porte l'enquête, à partir des outils d'investigation appropriés. Cette population est constituée de la population mère, population cible et la population accessible.

3.8.1. Population mère

Elle peut être définie comme l'ensemble d'objets ou de sujets, ayant une caractéristique commune, et sur laquelle on veut mener la recherche. C'est l'ensemble d'individus habitant un espace géographique donné, présentant les mêmes caractéristiques et pouvant tous subir avec succès les expériences de la recherche. Dans le cadre de la présente recherche, l'ensemble des individus qui répondent aux caractéristiques spécifiques telles que nous recherchons sont : « la communauté éducative de l'arrondissement d'Eséka. ».

3.8.2. Population cible

C'est l'ensemble des sujets, ayant une caractéristique commune, et sur laquelle on veut mener la recherche. C'est des individus présentant les caractéristiques déterminant issus de la population mère, et pouvant tous subir avec succès les expériences de la recherche. Dans le cadre de la présente recherche, l'ensemble des individus qui répondent aux caractéristiques spécifiques telles que nous recherchons sont : «le personnel enseignant et administratif des dits établissements, les parents, le personnel de la Délégation départemental des enseignements secondaires, le personnel de la Mairie, de la préfecture, sous-préfecture de l'arrondissement d'Eséka. »

3.8.3. Population accessible

La population accessible correspond à l'ensemble des individus de la population cible auxquels le chercheur peut facilement avoir accès et au sein duquel il sortira son échantillon.

Dans le cadre de cette étude, la population accessible est constituée de : « l'ensemble du personnel enseignant, le personnel administratif des dits établissements, le personnel de la Délégation départemental des enseignements secondaires, le personnel de la Mairie, de la préfecture de l'arrondissement d'Eséka. »

3.9. Taille de l'échantillon et technique d'échantillonnage de recherche

Il est judicieux de parler avant tout de ce qu'on entend par terme échantillon.

3.9.1. Echantillon

L'échantillon est la portion de la population cible sur laquelle le chercheur axe ses investigations dans l'optique de ressortir les lois générales. L'échantillon désigne « cette partie de la population auprès de laquelle les informations seront recueillies ». (Angers, 1992, p.240).

L'échantillon doit être le reflet prototypique imagé de la population en caractéristiques, c'est-à-dire qu'il doit constituer la population de petite nature. Le besoin d'échantillon répond tout simplement à un double principe d'économie et d'adaptation à la réalité facilitant et réduisant ainsi la recherche. Au niveau de l'importance que revêt l'échantillon, il se doit impérativement d'être représentatif de la population cible, afin d'obtenir les résultats fiables et crédibles.

3.9.2. Deux Types d'échantillons : les échantillons probabilistes et les échantillons non probabilistes.

3.9.2.1. Echantillons probabilistes.

- Objectif : assurer une certaine précision dans l'estimation des paramètres de la population en réduisant l'erreur fondamentale ;
- Principale caractéristique : chaque élément à une probabilité, connue et différente de zéro, d'être choisi lors d'un tirage au hasard pour faire partir de l'échantillon. But : obtenir la meilleure représentativité possible ; l'analyse statistique inférentiel permet de généraliser à la population cible les résultats obtenus avec échantillon.
- L'inférence statistique permet au chercheur de tirer des conclusions sur une population à partir de l'information obtenue à l'aide de l'échantillon. Les échantillons probabilistes permettent au chercheur d'estimer l'erreur échantillonnage, qui se traduit par la tendance des estimations statistiques à fluctuer d'un échantillon à l'autre. La méthode d'échantillonnage probabiliste est la seule qui offre au chercheur, grâce aux lois du calcul des probabilités, la possibilité de préciser les risques pris lorsqu'il généralise à l'ensemble de la population ou à d'autres contextes les résultats obtenus.

Il existe plusieurs types d'échantillonnage probabilistes:

➤ **L'échantillonnage aléatoire simple**

Technique selon laquelle chacun des éléments (sujets) qui composent la population cible a une chance égale d'être choisi pour faire partie de l'échantillon.

➤ **L'échantillonnage aléatoire stratifié**

C'est une variante de l'échantillonnage aléatoire simple. Cette méthode consiste à diviser la population cible en sous-groupes homogènes appelés strates puis à tirer de façon aléatoire un échantillon dans chaque strate.

➤ **L'échantillon stratifié proportionnel**

Il peut être tiré de plusieurs strates.

➤ **L'échantillonnage en grappe** (ou par faisceaux)

Il consiste à prélever de façon aléatoire les éléments de la population par grappes plutôt qu'à l'unité. Il est utile dans les situations où les éléments de la population sont naturellement groupés de sorte qu'il convient de les utiliser par groupe, ou encore cette technique est utilisée quand il n'est pas possible d'obtenir une liste de tous les éléments de la population cible.

➤ **L'échantillonnage systématique**

Présence d'une liste ordonnée des éléments de la population. La technique consiste à prélever chaque élément d'une liste contenant tous les éléments d'une population, le premier élément de l'échantillon étant choisi au hasard.

3.9.2.2. Les échantillons non probabilistes

➤ **Echantillonnage probabiliste**

Sujet facilement accessibles et présents à un endroit déterminé, à un moment précis, par exemple des personnes hospitalisées ; sujets inclus dans l'étude au fur et à mesure qu'ils se présentent et jusqu'à ce que l'échantillon ait atteint la taille désirée.

➤ **L'échantillonnage par quotas**

Former des strates de la population sur la base de certaines caractéristiques et faire en sorte qu'elles soient représentées dans des proportions semblables à celles qui existent dans la population.

➤ **L'échantillonnage par choix raisonné ou échantillon théorique**

Jugement du chercheur pour constituer un échantillon de sujets en fonction de leurs caractéristiques typiques, comme dans l'étude des cas extrêmes ou déviants, ou des cas typiques, etc. la sélection des cas particulier permet d'étudier des phénomènes rares ou inusités ; contribution à une meilleure compréhension des phénomènes.

➤ **L'échantillonnage par réseaux** (boule de neige)

Choix des sujets, qu'il serait difficile de trouver autrement, selon des critères déterminés. Les réseaux sociaux, les amitiés et le fait que les amis ont tendance à posséder les caractéristiques communes.

3.9.3. Etapes de l'élaboration de l'échantillonnage

- 1-délimiter** la population cible. C'est le groupe pour lequel le chercheur désire généraliser les résultats de son étude ;
- 2-délimiter** la population accessible. Comme le chercheur n'a pas souvent accès à la population cible entière, il doit déterminer la portion de la population qui lui est accessible ;
- 3-spécifier** les critères de sélection. Les critères doivent être précisés avec soins en fonction des caractéristiques des sujets ;
- 4-préciser** le plan d'échantillonnage. Dans ce plan, on précise le type d'échantillonnage désiré et quelle façon l'échantillon sera constituée ;
- 5-déterminer** la taille de l'échantillon. Il faut considérer les différents facteurs impliqués dans l'estimation de la taille de l'échantillon ;
- 6-procéder** à l'échantillonnage.

Les échantillons qualitatifs tendent à être orientés. La représentativité est théorique. Le choix des répondants est orienté par une question conceptuelle. La préoccupation première du chercheur concerne les conditions qui prévalent lors de l'opérationnalisation du construit ou de la théorie, elle n'est pas relative aux problèmes de généralisation des résultats à d'autres contextes.

- 1-** collecte des données et analyse d'où est tirée une description détaillée des événements rapportés par les participants ;
- 2-** élaboration des hypothèses interprétatives à partir des connaissances obtenues en vue de donner une signification à la situation ;
- 3-** Reformulation itérative du problème.

3.9.3.3. Taille de l'échantillon et technique d'échantillonnage de recherche du guide d'entretien.

Compte tenu des contraintes de temps et de la délicatesse de nos méthodes de collectes et d'analyse de données, nous nous limiterons au nombre de 07 personnes, chaque personne représentera notre population de recherche

La technique d'échantillonnage pour laquelle nous allons optée est l'échantillonnage par choix raisonné. Il s'agit de technique utilisée pour le choix des sujets ou des phénomènes présentant des

caractéristiques typiques, les distinguant des autres, comme dans l'étude des cas extrêmes ou déviants, ou des cas typiques, etc. La sélection des cas particuliers permet d'étudier des phénomènes rares ou inusités. Il s'agit de choix raisonné ou intentionnel car la technique repose sur le jugement du chercheur qui fait le tri des cas à inclure dans l'échantillon répondant de façon satisfaisante à sa recherche. Le choix raisonné amène à sélectionner des individus « moyens » que l'on déclare représentatifs d'un groupe. Un tel choix se traduit sur le terrain par l'application de certaines règles de sélection des personnes interrogées. Il est nécessaire que la répartition des critères descriptifs de l'échantillon retenu soit identique à celle de la population totale étudiée. Chaque membre de la population a une chance égale d'être sélectionné.

Habituellement réalisé à partir d'un ensemble de questions posées à une partie prédéterminée de la population (échantillon techniquement sélectionné) par le biais de rencontres personnelles. Les réponses sont attendues sur un point ou des points précis et peuvent être mises rapidement en forme. Le résultat d'un sondage se traduit par des chiffres, par une série de pourcentages par exemple. La sélection des répondants dans le cadre de ce travail a nécessité des conditions d'inclusions, les caractéristiques que nous recherchons dans un cas pour qu'il puisse retenir notre attention. Après avoir effectué un premier entretien, les critères suivants ont été retenus :

- Le participant devra faire partie de l'un de notre échantillon (le personnel administratif, du staff du chef d'établissement, le personnel enseignant, la communauté éducative et les autorités locales, fréquentant directement ou indirectement un établissement scolaire secondaire ;
- Lors de l'entretien, il devra avoir signé la fiche de consentement ;
- Il devra avoir comme lieu de travail ou de résidence l'arrondissement d'Eséka ;
- Le sujet devra accepter et se montrer disposé à nos entretiens.

Etant donné la situation stratégique de l'arrondissement d'Eséka. Nous avons pu identifier au milieu de ces différentes possibilités 10 sujets, pour les entretiens de la présente recherche. Dans une marge rigoureuse à nos critères, et compte tenu de l'analyse et de la sensibilité de ce sujet de recherche, et du fait que c'est un échantillon non probabiliste. Il s'agit d'un échantillon à dessein. Dans cette perspective, sept (07) répondants ont été retenus, grâce à leur accord par téléphone, d'être à notre disposition pour mener à bien ce travail de recherche. Au total, ce volet qualitatif s'est effectué auprès de deux autorités locales, trois chefs d'établissement, un enseignant (Censeur) et un membre de la délégation départementale.

Pour garder l'anonymat de participants par rapport à leurs différentes interventions, nous leur avons attribué les codes ci-dessous, chacun correspondant à son chiffre :

- A (sujet 1)
- B (sujet 2)
- C (sujet 3)
- D (sujet 4)
- E (sujet 5)
- F (sujet 6)
- G (sujet7)

3.9.4. Taille de l'échantillon et technique d'échantillonnage de recherche du questionnaire.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressés à ceux qui participent directement ou indirectement à l'adoption des stratégies et à ceux qui participent à l'offre de l'éducation. À cet effet, notre échantillon s'élève à 130 participants, afin de répondre à notre questionnaire, et est constitué du personnel administratif, le personnel enseignant, les membres de l'APEE et le personnel d'appui de nos établissements de recherche.

L'échantillon s'obtient à travers les techniques d'échantillonnage bien précises dont l'objectif général est de sélectionner de manière spécifique les éléments d'une population donnée. La technique d'échantillonnage que nous nous sommes proposé d'utiliser est l'échantillonnage aléatoire stratifié, qui est un échantillonnage probabiliste. C'est une variante de l'échantillonnage aléatoire simple. Cette méthode consiste à diviser la population cible en sous-groupes homogènes appelés strates puis à tirer de façon aléatoire un échantillon dans chaque strate. Nous avons divisé le personnel administratif et enseignant et les membres de l'APEE en deux sous-groupes homogènes ; celui des femmes et celui des hommes de l'ensemble de la population choisie ; puis, dans chaque sous-groupe, nous avons tiré de façon aléatoire un échantillon dans chaque strate : celui du personnel administratif, du personnel enseignant et les membres de l'APEE.

Tableau 23: Strate et proportions dans la population.

Strates	Personnels Administratifs		Personnels enseignants		Membres de l'APEE		Total
	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	
Effectifs	46	32	128	114	36	19	375
Proportions	16	11	54	39	07	04	130

Source : enquête de terrain (2021)

La taille de l'échantillon de ce questionnaire a été obtenue grâce à l'équation standard suivant : $n :$

Taille de l'échantillon ;

$z :$ Nombre d'écarts standard d'une proportion donnée par rapport à la moyenne = 1,96 (Z-score pour un niveau de confiance de 95%) ; $e :$ Marge d'erreur (Pourcentage sous forme décimale) = 5%

$p :$ Ecart type ou proportion attendue d'une réponse = 95% ;

$N :$ Taille de la population = 375

Ainsi on obtient un échantillon de $n = 130$

3.10. Difficultés rencontrées

La présente recherche ne s'est déroulée sans difficultés. Les difficultés auxquelles on a été confrontés ici sont celles liées aux ressources et à la descente sur le terrain.

3.10.1. Difficultés à réunir les ressources

La bonne recherche exige un grand investissement ; et comme le disent les économistes d'éducation, elle est un investissement qui a un coût. En dehors des coûts d'opportunités, c'est-à-dire des sacrifices temporels et matrimoniaux que on a choisis, nous avons également choisis de ne pas regarder le chemin de l'argent surtout que la garantie n'y était pas assurée. Cela a valu un prix, celui de l'incapacité à certains moments à se rendre chez l'encadreur, à faire des tirages pour des séances de travail, à faire des recherches sur internet. En outre, il y'a eu la difficulté à réunir les

ressources en rapport avec ce sujet. Donc on a travaillé avec des ressources qui ont été à notre disposition, et qui était néanmoins très conséquente. En plus, les ouvrages scientifiques sont une véritable ressource pour la recherche scientifique. Mais il n'a pas été facile d'entrer en possession de certains ouvrages spécialisés en sciences de l'éducation en général et en management de l'éducation en particulier. Par ailleurs, les bibliothèques consultées, à l'occurrence celle de la Faculté des Sciences de l'Education (FSE) et celle de la Faculté des Arts Lettres et Sciences Humaines (FALSH), n'ont pas vraiment satisfait nos attentes. Mais l'esprit de guerrier qui caractérise notre personne, a été notre cheval de bataille pour y parvenir.

3.10.2. Terrain

Sur le terrain, on a fait face à plusieurs difficultés. La rencontre avec certains répondants, pour obtenir l'approbation de discuter avec eux n'a pas été aisée. Il a même fallu déboursier à quelques endroits des sommes d'argent pour entrer en possession de certaines données. Par ailleurs, l'administration du protocole de notre guide d'entretien n'aura pas également été facile, puisque certaines de nos répondants n'avaient pas assez de temps, ils renvoyaient pour la plupart au lendemain. Certains de nos enquêtés avaient du mal à nous faire confiance, puisque pour la plupart, soit par ignorance ou mauvaise foi, nous prenaient pour des espions.

Comme dans toute recherche cohérente, les données collectées doivent être analysées, puis interprétées. Dans cette étude nous avons comme souligné plus haut, opté pour l'analyse de contenu, en ce qui concerne l'entretien et les tests statistiques en ce qui concernait notre questionnaire.

3.11. Techniques d'analyse des données

3.11.1. Analyse de contenu du discours pour l'entretien

Selon L'Ecuyer (1988), l'analyse de contenu des entretiens est une méthode de classification ou de codification dans plusieurs catégories des éléments du document analysé pour en faire sortir les différentes catégories pour mieux comprendre le sens exact et précis.

C'est une technique de codage ou de classification visant à découvrir d'une manière rigoureuse et objective la signification d'un message. Les mots ou passages essentiels sont retenus. Il peut également arriver de calculer la fréquence de passage de ces mots par thème et par classe de thèmes ; l'analyse de contenu peut ainsi faire l'usage des données qualitatives. Cette méthode d'analyse exige également que le chercheur évite de jugement de valeur ; mais qu'il cherche à connaître ce que le message veut dire avec précision et objectivité. Elle donne accès à des phénomènes passés et présents qui ne peuvent pas être facilement observés par l'usage d'autres techniques telles que l'expérimentation.

Il est important ici de s'attarder sur l'analyse de thèmes importants qui ressortent des discours de nos sujets et qui ont une certaine valeur, un intérêt particulier par rapport à notre recherche. En tenant compte des thèmes pertinents que des éléments absents, mais qui ont aussi une certaine valeur, un intérêt pour notre étude ; le contenu tant manifeste que latent du discours sera analysé.

Pour le contenu manifeste, l'analyse se fera essentiellement sur ce qui a été ouvertement dit par nos sujets. Il s'agira de comprendre simplement ce qui a été dit par nos sujets ; il s'agit d'une analyse de premier rang.

Au sujet du contenu latent, il consiste à faire une lecture entre les lignes ; une lecture au deuxième niveau du contenu manifeste. Chaque détail important est pris en compte : éléments, symboles afin de chercher le sens caché du message.

Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes tenus aux étapes de l'analyse de contenu de L'Ecuyer qui sont au nombre de 05 :

- On a rassemblé tous les entretiens que nous avons effectués ;
- Ensuite, chaque entretien a été préparé pour faciliter l'analyse et le rendre aisée. Après avoir été enregistré, chaque entretien a été transcrit et imprimé pour en faciliter l'exploitation ;
- Chaque document à analyser a été inventorié suivant chaque hypothèse et chaque cas ;
- La quatrième concerne une évaluation de nos documents ;
- La cinquième et dernière étape a trait aux lectures ; après avoir analysé, classé et évalué chaque document, ils doivent être tous lus et relus plusieurs fois. Cette étape vaut tout son pesant d'or car elle permettra de dégager les idées majeures qui permettront d'orienter l'ensemble de l'analyse subséquente pour atteindre les objectifs fixés.

Principe de l'analyse de contenu

L'analyse de Contenu est la méthode la plus répandue pour étudier les interviews ou les observations qualitatives. Le précurseur de cette méthode d'analyse qualitative est Berelson (1952). Il la considère comme une technique d'analyse très adaptée pour la recherche qualitative. Selon Bardin (2003), elle consiste à les recueillir et à traiter des matériaux linguistiques. Ces matériaux peuvent avoir été recueillis au moyen d'enquêtes ou d'interviews ou bien ce sont des matériaux « naturels », regroupés en vue d'une recherche, tels que des articles de journaux, des récits, des témoignages, des discours politiques, des œuvres littéraires, etc. Aussi, c'est un ensemble d'instruments méthodologiques en constante amélioration s'appliquant à des « discours »

extrêmement diversifiés et fondé sur la déduction ainsi que l'inférence. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles, d'une part, la rigueur de l'objectivité, et, d'autre part, la fécondité de la subjectivité (Bardin, 2003). Wanlin (2007) indique que l'analyse de contenu thématique se distingue de l'analyse de contenu syntaxique ou lexicale en ce sens qu'elle se fonde sur des unités de sens ou de signification au lieu d'être réalisée à partir de la construction du discours. Pour lui, l'analyse de contenu consiste à découper et à classer les discours recueillis selon ces unités de sens ou thèmes ; puis à les regrouper en catégories homogènes, pertinentes, exclusives, exhaustives et objectives. Grawitz (2001) définit les catégories comme des « rubriques significatives, en fonction desquelles le contenu sera classé ».

Tableau 24: Synthèse de la méthode d'analyse des données qualitatives.

Analyse des données qualitatives	Interprétation des résultats
Données du terrain	Problématique d'étude
Analyse de contenu	Méthode Interprétative
Description du matériel recueilli	Etude de la signification des données, Elaboration des conclusions et des enseignements à tirer Evaluation des pistes et des solutions

Source : Andreani et Conchon (2018)

3.11.2. Analyse descriptive et analyse corrélationnelle pour notre questionnaire

En sciences sociales, les tests statistiques sont les méthodes par excellence d'administration de la preuve. À cet effet, plusieurs techniques peuvent être utilisées. Dans le cadre de cette recherche, l'analyse descriptive est la première étape de la présentation et de l'analyse des données. Elle permet de faire ressortir les différents tableaux ou diagrammes qui serviront dans la suite du travail. Quant à l'analyse corrélationnelle, elle est utilisée dans le but de vérifier nos différentes hypothèses. Cette vérification se fait à travers le calcul du KHI carré qui présente en sept étapes.

3.12. Types de recherche et guide APA utilisé

3.12.1. Types de recherche

Une démarche scientifique exige de définir le type de recherche que le chercheur entreprend. La recherche peut être : quantitative, visant à recueillir des données observables et quantifiables (elle aboutit à des données chiffrées, numériques) ; qualitative a pour but de reconnaître, de nommer, d'explorer, de décrire les variables et les relations découvertes, et par là, de comprendre une réalité

humaine ou sociale complexe et mal connue descriptive ou analytique (N'da, 2015). Le type de recherche est surtout donné par le type d'outils d'analyse que l'on utilise.

En sciences de l'éducation, il existe plusieurs types de recherches. Fonkeng et Chaffi (2012, pp.16-18) cités par Bodongono (2015, P. 81) en distinguent une dizaine de types les plus utilisés en sciences sociales. Entre autres on a : la recherche historique ; la recherche descriptive ou explicative, la comparaison, l'évaluation, la recherche expérimentale, la recherche-action ; la recherche conceptuelle et théorique ou recherche empirique ; la recherche fondamentale ; l'étude de cas (l'enquête).

Notre démarche de recherche, ou encore l'enquête s'est appuyée sur une méthodologie mixte : qualitative et quantitative ou encore quali-quantitative.

Aldebert et Rouzies (2014), ont proposé deux mesures de méthodes mixtes à savoir : la temporalité et la pondération. Concernant la temporalité, on distingue les processus séquentiels et les processus simultanés. Dans un processus séquentiel, le chercheur explique ou développe les résultats issus d'une méthode grâce à une autre méthode : par exemple, étude qualitative (exploration) suivie d'une étude quantitative (généralisation des résultats) ou une étude quantitative (test de théories) suivie d'une étude qualitative (analyse détaillée de quelques cas). Dans un processus séquentiel, les différents types de données sont collectés et analysés les uns après les autres. Lors d'un processus simultané, le chercheur rapproche les données quantitatives et qualitatives pour fournir une analyse complète de la question de recherche. Dans cette conception, les deux formes de données sont recueillies en même temps et sont ensuite intégrées dans l'interprétation des résultats globaux. La pondération correspond au poids et statut relatifs de chaque méthode. Le statut équivalent correspond à la situation où les deux méthodes ont la même importance. Le statut dominant indique que l'une des deux méthodes a été privilégiée dans la phase de collecte ou dans la phase d'analyse.

Quant à Morse (1991), il a proposé un système de notation des designs de méthodes mixtes. La notation des méthodes quantitatives est notée QUAN et celle de méthodes qualitatives est notée QUAL. Ces abréviations sont écrites en majuscule pour indiquer quand la méthode est dominante. On utilise le signe + pour séparer les deux méthodes lorsque leur emploi est simultané (QUAL+quan indique que les deux méthodes sont employées simultanément avec une prédominance de la méthode qualitative). Lorsque le design est séquentiel, le symbole d'une flèche indique le sens de temporalité (qual→QUAN montre que la méthode qualitative a précédé la méthode quantitative dominante) qui identifie les méthodes quantitatives (QUAN) et les méthodes qualitatives (QUAL).

Tableau 25: Les principaux types de méthodes mixtes

Motivation	Temporalité	Pondération	Notation selon Morse (1991)
Triangulation	Simultané	Généralement équivalent	QUAN+QUAL
Complémentarité	Simultané ou séquentiel	Non équivalent	QUAN (qual) ou QUAL(quan)
Explicatif	Séquentiel : phase quantitative puis phase qualitative	Généralement dominance du quantitatif	QUAN =qual
Exploratoire	Séquentiel : phase qualitative puis phase quantitative	Généralement dominance du qualitatif	QUAL=quan

Source : Morse (1991)

Dans cette recherche, on a choisi le paradigme pragmatiste à travers la méthode qualitative, suivant un design explicatif.

La méthode qualitative, procède en suivant une série d'étapes permettant d'assurer la rigueur de la recherche : identification de l'objet de la recherche, collecte des données, analyse des données, traitement des données, etc. Creswell expose les principales caractéristiques de ce choix méthodologique :

Qualitative research begins with assumptions, a worldview, the possible use of a theoretical lens, and the study of research problems inquiring into the meaning individuals or groups ascribe to a social or human problem. To study this problem, qualitative researchers use an emerging qualitative approach to inquiry, the collection of data in a natural setting sensitive to the people and places under study, and data analysis that is inductive and establishes patterns or themes. The final written report or presentation includes the voices of participants, the reflexivity of the researcher, and a complex description and interpretation of the problem and it extends the literature or signals a call for action (Beauregard, 2014, pp. 44-45).

Ces caractéristiques entrent en cohérence avec nos objectifs de recherche, qui a la volonté de comprendre le sens donné par les participants à leur expérience de vie. C'est pourquoi nous utiliserons principalement l'entretien semi-dirigé. C'est une étude qualitative et descriptive. En effet, nous notons que plusieurs auteurs sont d'accord pour dire que la recherche qualitative permet de saisir la réalité vécue des personnes participantes :

Le chercheur partisan de l'approche qualitative n'essaie pas d'abord de quantifier les phénomènes observés afin d'établir des corrélations. Il tente plutôt de saisir la réalité telle que la vivent les sujets avec lesquels il est en contact ; il s'efforce de comprendre la réalité en essayant de pénétrer à l'intérieur de l'univers observé (Poisson, 1983, p. 371).

Quant à la méthode quantitative, Rosier met en exergue les étapes d'une méthode quantitative efficace :

- **Formuler les questions de recherche**

- ☞ -on définit le problème d'étude
- ☞ -on formule les questions de recherche
- ☞ -on déduit les objectifs spécifiques de la recherche ou de l'enquête
- ☞ -on formule les hypothèses de recherche

- **Revue de la littérature**

Ce sont les travaux, écrits sur le sujet, les théories sur le sujet.

- **Les instruments d'enquêtes**

- ☞ -interview face à face à face
- ☞ -le questionnaire écrit
- ☞ -enquête par téléphone, par e-mail

- **plan d'échantillonnage**

- ☞ -identification de la population cible
- ☞ -cadre ou plan d'échantillonnage
- ☞ -constitution de l'échantillon
- organiser la collecte des données

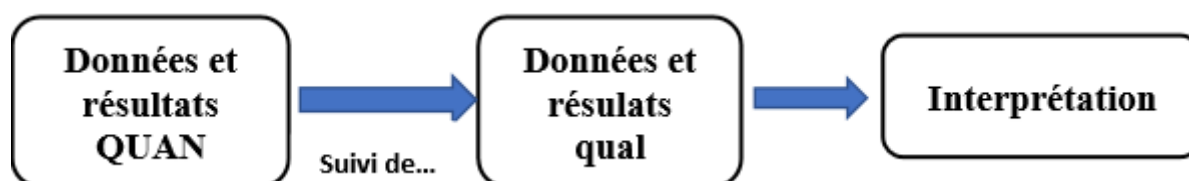
C'est passer le questionnaire. On le passe deux fois d'abord l'enquête pilote qui regroupe un nombre réduit de personne. Il permet de faire la correction du questionnaire sur la forme et le fond. Après la correction on le passe donc à l'échantillon.

- traitement des données (préparation et élaboration du questionnaire)

Il s'agit de l'exploitation du questionnaire et on construit la base de données

- analyse et interprétation des données
- rédaction du rapport des recherches ou des résultats.

Figure 4: Le design explicatif de la recherche



Source : Inspiré de Creswell et al. (2006)

3.12.2. Guide APA utilisé

Les normes utilisées dans le cadre de cette recherche sont : Les normes APA françaises : Guide officiel de Scribbr basé sur la septième édition (2019) des normes APA. En effet, Les normes APA sont un ensemble de règles applicables à la mise en page, à la rédaction, ainsi qu'à la citation des sources dans un écrit universitaire.

Ces règles sont établies par l'American Psychological Association, une organisation scientifique et professionnelle états-unienne spécialisée dans le domaine des sciences sociales, et constituent une référence dans le monde universitaire. Il n'existe pas de traduction officielle des normes APA, mais nous avons adapté la version originale aux exigences académiques francophones.

Les normes APA ont pour but d'offrir des directives claires, uniformes et structurées aux étudiant(e)s qui rédigent des documents académiques (mémoires, thèses de doctorat, articles scientifiques, etc.).

- **La particularité de la septième édition**

Les règles des normes APA ont récemment été mises à jour (2019), afin de prendre en compte l'évolution du format des ressources disponibles.

La septième édition des normes APA succède à la sixième édition, datant de 2009. Elle fournit des directives plus complètes concernant la citation de sources issues d'Internet et l'utilisation de l'écriture inclusive, ainsi que celle des nouveaux outils technologiques par les étudiant (e)s et chercheur.

En clair, dans ce troisième chapitre de notre recherche, il faut noter qu'il se divisait en deux grandes parties, notamment : le cadre méthodologique et le cadre opératoire de la recherche.

Le cadre méthodologique recherche nous indiquait sur les procédures méthodologiques ayant abouti à la collecte de données sur le terrain. Alors, cette section de notre rapport finale de recherche avait pour objectif : de rappeler le facteur principal ; la question principale de la recherche ainsi que les questions spécifiques ; de formuler l'hypothèse générale de recherche ; opérationnaliser les variables et de donner les instruments de mesure les plus appropriés.

Quant au cadre opérationnel de recherche, qui rassemble les éléments tels que : Choix de l'instrument de mesure de collecte des données ; grille thématique d'enquête; Taille de l'échantillon et technique d'échantillonnage de recherche ; La validité des instruments de recherche (validité externe et validité interne) ; Pré-enquête de la recherche; Présentation et description du site de la recherche ; les types de recherche et le guide APA.

A l'issue de cette analyse, il en résulte que le cadre méthodologique, comme son nom l'indique, se focalise beaucoup plus sur les éléments qui ont trait à la méthode, et le cadre opérationnel est une partie de la présentation des données recueillies sur terrain, sur les sites de la recherche. La combinaison de ces deux parties nous permet d'avoir une idée claire sur la pertinence du sujet de recherche. Toutefois, comme l'on venait de le mentionner plus haut, c'est juste une partie de la présentation des démarches employées sur le terrain. Par conséquent, il est nécessaire de le compléter avec le chapitre suivant (présentation et analyse des résultats) qui va encore plus en profondeur en ce qui concerne l'analyse des données recueillies sur le terrain.

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Après la collecte des données, le présent chapitre, porte sur la présentation et analyse des résultats tout en les analysant dans l'optique de dégager la singularité des résultats obtenus. Pour ce faire, il comporte trois grandes parties : la présentation de la grille d'analyse de contenu, la présentation des résultats et analyse des données descriptives et la présentation des résultats et analyse corrélationnelle.

Tout d'abord, Présentation de la grille d'analyse de contenu dans le cadre de cette étude, présentera l'analyse des résultats qui se fera par hypothèse et par cas. Il sera question de sortir de chaque discours eu en entretien avec les sujets, les portions correspondantes aux indicateurs mentionnés. L'analyse se fera sous forme de tableau et suivant une codification précise, nous aurons les symboles (\uparrow et \downarrow) pour designer respectivement le contenu du discours allant dans le sens de notre hypothèse et celui n'allant pas dans le sens de notre hypothèse.

Ensuite, il sera question de la présentation des résultats et analyse des données descriptives. Cette analyse consistera à présenter nos résultats sous forme de figure faisant ressortir les facteurs mis en relief, les effectifs et les fréquences (en pourcentage).

Enfin, on exposera la présentation des résultats et analyse corrélationnelle. Cette analyse corrélationnelle est une analyse qui consiste à montrer le lien qu'il existe entre deux variables. Dans le cadre de ce travail, il s'agit de mettre en relation la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles qui sont sans doute très respectivement la variable indépendante et la variable dépendante. Cette analyse présente aussi toutes les étapes du calcul du khi carré et les différentes données issues de cette recherche tout en mettant en exergue le lien qu'il existe entre ces variables à travers le calcul du khi carré.

4.1. Présentation de la grille d'analyse de contenu

Dans le cadre de cette étude, la présentation de l'analyse des résultats se fera par hypothèse et par cas. Il sera question de sortir de chaque discours eu en entretien avec les sujets, les portions correspondantes aux indicateurs mentionnés.

☞ Explications

L'analyse se fera sous forme de tableau et suivant une codification précise à la lumière du discours et des attitudes du sujet ; le codage renvoie aux symboles (↑ et ↓) qui seront utilisés pour désigner le sens dans lequel va l'analyse du contenu du discours (validation de l'hypothèse ou non) ; la décision consiste à dire si le contenu du discours est positif ou négatif, les résultats font référence au récapitulatif du nombre de contenu du discours positif et négatif ; et le pourcentage consiste à multiplier le résultat par 100 pour des besoins de précision et de concision. On tient à préciser que la représentation des différents cas dont les contenus du discours sont répertoriés dans cette partie qui a été faite dans le chapitre précédent.

4.1.1. Présentation et l'analyse des résultats relatifs à l'hypothèse 1.

- Interview de A

Tableau 26: Tableau d'analyse du discours du sujet 1

VI						
Thème 1 : Organisation du travail de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.						
Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q8	L'organisation de l'établissement pour l'atteinte des objectifs	<i>Oui mais cela dépend du type d'organisation mise en place par l'établissement. et l'organisation mise en place dans notre établissement est moderne</i>	↑	† (Positif)		L'organisation mise en place est moderne
Q9	La sécurité qu'assure l'établissement, lors de l'exercice de fonction.	<i>Oui dans mon établissement, la sécurité est assurée et ce à tous les niveaux.</i>	↑	† (Positif)		La sécurité est assurée.
Q10	La création des équipes de travail	<i>Non, mais à mon avis chacun doit travailler avec qui il se sent bien.</i>				La création des équipes

Q11	selon l'appartenance ethnique.	<i>Oui, le vivre ensemble est l'un des slogans que prône notre établissement.</i>	(négatif)	75% positifs contre 25% négatifs	est équilibrée.
	Le système d'organisation mise sur pied intègre les allogènes.		† (Positif)		Le vivre ensemble est perceptible.

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 1 montre que 75% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. Sur 4 indicateurs au total, 3 ont une fréquence positive et 1 négative. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. L'organisation du travail de la multiculturalité contribue aux performances organisationnelles pour le sujet 1.

- **Interview de B**

Tableau 27: tableau d'analyse du discours du sujet 2

VI	Thème 1 : Organisation du travail de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.					
Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q08	L'organisation de l'établissement pour l'atteinte des objectifs	<i>Oui, Certainement, mais cela dépend le plus souvent du type d'organisation mise sur pied par l'établissement. Et le type d'organisation qui prime dans cet établissement est moderne, puisqu'il est très décentralisé.</i>		† (Positif)		Le type d'organisation qui prime est moderne. En effet, il est décentralisé.
Q09	La sécurité qu'assure l'établissement, lors de l'exercice de fonction	<i>Je crois que oui, depuis que nous sommes là, personne n'a jamais entendu quelqu'un se plaindre ou être inquiet.</i>		† (Positif)		Une bonne réaction
Q10	création des équipes de travail selon l'appartenance ethnique.	<i>.Dans tout milieu, on observe certains tares, mais cela diffère d'un lieu à l'autre et d'un degré à un degré, d'un établissement à un autre.</i>		† (Positif)		Ca existe en tout lieu mais cela diffère d'un lieu à l'autre et d'un établissement à un autre.

Q11	Le système d'organisation mise sur pied intègre les allogènes.	<i>Le vivre ensemble et ce que nous défendons toute la localité, et les allogènes sont les protégés, et nous ne voulons pas de propos discriminatoires.</i>	† (Positif)	100% positifs contre 0% négatif	Le vivre ensemble est défendu.
------------	--	---	----------------	---------------------------------	--------------------------------

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 2 montre que 100% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. 4 indicateurs sur 4 au total ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. L'organisation du travail de la multiculturalité contribue aux performances organisationnelles pour le sujet 2.

- **Interview de C**

Tableau 28: tableau d'analyse du discours du sujet 3

Thème 1 : Organisation du travail de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.							
VI	Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
	Q08	L'organisation de l'établissement pour l'atteinte des objectifs	<i>-Je dirai oui, puisque ces établissements atteignent souvent plus de 70% lors des examens officiels. Et le type d'organisation est classique, puisqu'il y'a rien de nouveau dans leur système.</i>		† (Positif)		L'établissement atteint plus de 70% lors des examens officiels. le type d'organisation est classique
	Q09	La sécurité qu'assure l'établissement, lors de l'exercice de fonction	<i>-Dans chaque localité, il existe en quelques sortes le problème d'insécurité, mais qui peut néanmoins être géré, dans tous les cas, aucun enseignant n'a déjà été poignardé jusqu'ici, pas à ma connaissance</i>		† (Positif)		Le problème d'insécurité, mais peu néanmoins être géré
	Q10	La création des équipes de travail selon l'appartenance ethnique.	<i>Les chefs d'établissement sont mieux placés pour répondre à cette question .Mais chaque individu doit être intégré.</i>		— (Négatif)		La responsabilité de chaque chef d'établissement.
	Q11	Le système d'organisation mise sur	<i>Comme je vous le disais précédemment chaque individu doit être intégré dans le groupe, si et</i>		†	75% positifs contre 25% négatifs	Eviter les frustrations en intégrant tout le monde.

pied intègre
les allogènes. *seulement s'ils veulent
Eviter les frustrations et
mécontentements.* (Positif)

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 3 montre que 75% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. Sur 4 indicateurs au total, 3 ont une fréquence positive et 1 négative. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée mais. L'organisation du travail de la multiculturalité contribue aux performances organisationnelles pour le sujet 3.

- **Interview de D**

Tableau 29: tableau d'analyse du discours du sujet 4

Thème 1 : Organisation du travail de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.						
VI	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Items						
Q8	L'organisation de l'établissement pour l'atteinte des objectifs	<i>Oui, puisque notre établissement est compté parmi les 1^{er} dans tout le département. Et nous sommes en mode moderne.</i>		† (Positif)		L'établissement est compté parmi les 1 ^{ers} dans tout le département. Et l'organisation est moderne. On en parle souvent lors des assemblées et réunions.
Q9	La sécurité qu'assure l'établissement, lors de l'exercice de fonction	<i>Oui, on en parle souvent lors des assemblées et réunions, lorsque nous constatons un cas particuliers et essayons tous ensemble de trouver des solutions durables.</i>		† (Positif)		Les tares comme Le favoritisme, le tribalisme sont des maux que nous combattons au quotidien.
Q10	La création des équipes de travail selon l'appartenance ethnique.	<i>Non, je ne crois pas ! Le favoritisme, le tribalisme sont des maux que nous combattons au quotidien dans notre établissement.</i>		† (Positif)		On essaie de faire avec tout le monde.
Q11	Le système d'organisation mise sur pied intègre les allogènes.	<i>Pas à 100%, mais on essaie de faire avec tout le monde.</i>		† (Positif)	100% positifs contre 0% négatifs	

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 4 montre que 100% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. Les 4 indicateurs ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. L'organisation du travail de la multiculturalité contribue aux performances organisationnelles pour le sujet 4.

- **Interview de E**

Tableau 30: tableau d'analyse du discours du sujet 5

VI						
Thème 1 : Organisation du travail de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.						
Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q8	L'organisation de l'établissement pour l'atteinte des objectifs	<i>Bien évidemment ! Notre établissement présente les enseignants de qualité, pour rester humble, si ce n'est les meilleurs de tout l'arrondissement, puisque nos élèves ont des meilleurs résultats lors des examens officiels et le type d'organisation est moderne.</i>		+	(Positif)	Notre établissement présente les enseignants de qualité et les élèves ont des meilleurs résultats lors des examens officiels et le type d'organisation est moderne.
Q9	La sécurité qu'assure l'établissement, lors de l'exercice de fonction.	<i>Oui, tout le monde se trouve en sécurité, enseignants, élèves...etc.</i>		+	(Positif)	Tout le monde est en sécurité,
Q10	La création des équipes de travail selon l'appartenance ethnique.	<i>Non dans une certaine mesure, mais au cas où deux ou trois individus appartenant ou pas à une même ethnie se sentent à l'aise quand ils sont ensemble, pourquoi ne pas en faire une équipe ?</i>		+	(Positif)	Quand deux ou trois individus se sentent à l'aise quand ils sont ensemble, on en fait une équipe.
Q11	Le système d'organisation mise sur pied intègre les allogènes.	<i>Oui, puisque dans notre établissement on protège nos frères allogènes, beaucoup plus les ressortissants des deux</i>		+	100% positifs contre 0% négatifs	On protège nos frères allogènes.

régions affectées par la guerre.

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 5 montre que 100% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. Sur 4 indicateurs au total, les 4 ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. L'organisation du travail de la multiculturalité est indéniable pour les performances organisationnelles pour le sujet 5.

- **Interview de F**

Tableau 31: tableau d'analyse du discours du sujet 6

VI Items	Thème 1 : Organisation du travail de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.					
	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q8	L'organisation de l'établissement pour l'atteinte des objectifs	<i>Bien qu'il ait un type d'organisation prescrit par le Ministère en charge, dans chaque établissement, le responsable et son équipe doivent eux aussi adopté un système qui rythme selon les besoins et capacités de son équipe.</i>		† (Positif)		Dans chaque établissement le responsable et son équipe doivent eux aussi adapté un système selon les besoins et capacités. Le type d'organisation qui prime dans ces établissements est classique.
Q9	La sécurité qu'assure l'établissement, lors de l'exercice de fonction.	<i>-La sécurité est l'un des facteurs clés. Qui peut travailler où il ne se sent pas en sécurité ? Des cas pareils existent mais pas dans ces établissements à ma connaissance.</i>		† (Positif)		Des cas d'insécurité n'existent pas dans ces établissements.
Q10	La création des équipes de travail selon l'appartenance ethnique.	<i>Appartenance tribale ? Je crois que de nos jours c'est une question très sensible. Mais chaque chef d'établissement à la capacité de gérer son groupe et nous nous assurons que cela doit être bien fait.</i>		† (Positif)		Chaque chef d'établissement à la capacité de gérer son groupe.

Q11	Le système d'organisation mise sur pied intègre les allogènes.	<i>A ma connaissance, ils sont même les plus privilégiés dans tous les établissements de notre localité. Et tout ce qu'on met en place est pour qu'ils se sentent chez eux en quelques sortes.</i>		† (Positif)	100% positifs contre 0% Négatif	Ils sont même les plus privilégiés dans tous les établissements de notre localité.
------------	--	--	--	----------------	------------------------------------	--

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 6 montre que 100% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. 4 indicateurs sur 4 au total ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. L'organisation du travail de la multiculturalité contribue aux performances organisationnelles pour le sujet 6.

- **Interview de G**

Tableau 32: tableau d'analyse du discours du sujet 7

VI	Thème 1 : Organisation du travail de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.					
Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q8	L'organisation de l'établissement pour l'atteinte des objectifs.	<i>Oui, je pense que chaque chef d'établissement a le devoir de mettre sur pieds un système qui permet à tout le monde de s'y retrouver. Le système est moderne. Puisqu'on observe parfois des innovations comme les avis, même ceux des gardiens lors des assemblées.</i>		† (Positif)		Chaque chef d'établissement a le devoir de mettre sur pieds un système qui permet à tout le monde de se retrouver. Et le système est moderne.
Q9	La sécurité qu'assure l'établissement, lors de l'exercice de fonction.	<i>Certainement, il y'a de la sécurité dans ces établissements. Mais comme rien n'est parfait dans ce monde, il peut en exister quelques cas échéants.</i>		† (Positif)		La sécurité est assurée dans ces établissements.
Q10	La création des équipes de travail selon l'appartenance ethnique.	<i>Non je ne crois pas lors de notre descente sur le terrain, nous avons constatés que dans certains bureaux il y'avait des individus de</i>		† (Positif)		Il y'a des individus de différente appartenance ethnique dans certains bureaux.

Q11	Le système d'organisation mise sur pied intègre les allogènes.	<i>différente appartenance ethnique.</i>	↑	† (Positif)	100% positifs contre 0% Négatif	Les allogènes sont intégrés, non seulement dans les établissements, mais également dans tous les secteurs d'activités du département.
		<i>Oui, nous leur avons bien accueilli à leur arrivé et nous nous assurons qu'ils soient intégré, non seulement dans les établissements, mais également dans tous les secteurs d'activités dans notre département</i>				

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 7 montre que 100% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. Sur 4 indicateurs au total, 4 ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. L'organisation du travail de la multiculturalité contribue aux performances organisationnelles pour le sujet 7.

4.1.2. Présentation et l'analyse des résultats relatifs à l'hypothèse 2

- **Interview de A**

Tableau 33: tableau d'analyse du discours du sujet 1

VI		Thème 2 : Rôles du chef d'établissement et son staff pour les performances organisationnelles.				
Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q12	Le rôle déterminant du chef d'établissement et son staff.	<i>Les rôles déterminants du chef d'établissement et son staff doivent être de rassembler, et de diriger l'ensemble de l'équipe dans la paix.</i>	↑	† (positif)	100% positifs contre 0% négatifs	Rôle de leader et de rassembleur.
Q13	L'implication de tout le personnel dans le processus de prise de décision.	<i>Oui, mais je crois qu'il convient au chef d'établissement de rassembler et convie tout le monde pour justement éviter des mécontentements.</i>		† (Positif)		Rassembler et convie tout le monde pour justement éviter des mécontentements.
Q14	Les actions à entreprendre par le chef d'établissement et son staff lors de la gestion des	<i>Non, mais Tout dépend des conflits et sténotypes dont il est question. Il est convenable pour lui et son staff de ne pas avoir de partie pris.</i>		† (Positif)		Pas au courant, Il est convenable pour le chef d'établissement et son staff de ne pas avoir de partie pris.

conflits et
stéréotypes.

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 1 montre que seulement 100% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. Sur 3 indicateurs au total, 3 ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. Les rôles déterminants que jouent le chef d'établissement et son staff ont une incidence significative sur les performances organisationnelles pour le sujet 1.

- **Interview de B**

Tableau 34: tableau d'analyse du discours du sujet 2

VI						
Thème 2 : Rôles du chef d'établissement et son staff pour les performances organisationnelles						
Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q12	Le rôle déterminant du chef d'établissement et son staff.	<i>Le rôle déterminant du chef d'établissement et son staff est de guider toute l'équipe, rassembler et intégrer tout son personnel peu importe le grade.</i>		† (Positif)		Le rôle de guider, de rassembler et intégrer.
Q13	L'implication de tout le personnel dans le processus de prise de décision.	<i>Les prises de décisions sont capitales pour tout établissement. Et rassembler son personnel avant de le faire est faire preuve de sagesse.</i>		† (Positif)		Rassembler son personnel
Q14	Les actions à entreprendre par le chef d'établissement et son staff lors de la gestion des conflits et stéréotypes.	<i>Oui, parfois ! Mais ce qui est recommandé de faire est de ne pas prendre partie en tant que leader.</i>		† (Positif)	100% positifs contre 0% négatif	Rester neutre

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 2 montre que 100% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. 3 indicateurs sur 3 au total ont une

fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. Les rôles déterminants que jouent le chef d'établissement et son staff ont une incidence significative sur les performances organisationnelles pour le sujet 2.

- **Interview de C**

Tableau 35: tableau d'analyse du discours du sujet 3

VI	Thème 2 : Rôles du chef d'établissement et son staff pour les performances organisationnelles.					
Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q12	Le rôle déterminant du chef d'établissement et son staff..	<i>Ils sont à la tête de cet établissement, leurs rôles est de veiller et d'intégrer tout le personnel vers un objectif commun.</i>	↑	+		Rôles de veiller et d'intégrer tout le personnel vers un objectif commun.
Q13	L'implication de tout le personnel dans le processus de prise de décision.	<i>Le chef d'établissement et son staff ont pour devoir de rassembler tout le personnel pour avoir des avis différents afin que quelqu'un ne sente pas négligé, ce qui serait très désavantageux pour la structure en question.</i>		+		Rassembler tout le personnel pour avoir des avis différents.
Q14	Les actions à entreprendre par le chef d'établissement et son staff lors de la gestion des conflits et stéréotypes.	<i>Oui, je suis souvent au courant. Mais il est convenable de rassembler tout le monde et non seulement quelques amies et dire que les conflits sont réglés.</i>		+	100% positifs contre 0% négatifs	De rassembler tout le monde et non seulement quelques amies.

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 3 montre que 100 % du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. 3 indicateurs sur 3 au total ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. Les rôles déterminants que jouent le chef d'établissement et son staff ont une incidence significative sur les performances organisationnelles pour le sujet 3.

• Interview de D

Tableau 36: tableau d'analyse du discours du sujet 4

VI	Thème 2 : Rôles du chef d'établissement et son staff pour les performances organisationnelles.					
Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q12	Le rôle déterminant du chef d'établissement et son staff..	<i>Ils doivent jouer les rôles de régulateur et de leader pour le bon fonctionnement de l'établissement.</i>		† (Positif)		Rôles de régulateur et de leader pour le bon fonctionnement de l'établissement.
Q13	L'implication de tout le personnel dans le processus de prise de décision.	<i>Lorsqu'on le fait on s'assure que tout le monde soit convie avant de prendre une décision, mais pas à chaque fois.</i>		† (Positif)		Tout le monde soit convie avant de prendre une décision, mais pas à chaque fois.
Q14	Les actions à entreprendre par le chef d'établissement et son staff lors de la gestion des conflits et stéréotypes.	<i>Non pas à chaque fois. Mais il est convenable de relever que sans la loi, il est impossible pour une institution de bien fonctionner et d'atteindre les objectifs. Il est donc nécessaire de rassembler le plus de monde possible afin d'éviter des tensions et murmures.</i>		† (Positif)	100% positifs contre 0% négatifs	Il est impossible pour une institution telle qu'elle soit de bien fonctionner et d'atteindre les objectifs. Il est donc nécessaire de rassembler.

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 4 montre que 100% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. 3 indicateurs sur 3 au total ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. Les rôles déterminants que jouent le chef d'établissement et son staff ont une incidence significative sur les performances organisationnelles pour le sujet 4.

- Interview de E

Tableau 37: tableau d'analyse du discours du sujet 5

VI Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q12	Le rôle déterminant du chef d'établissement et son staff..	<i>Assurer avec efficacité les rôles qui leur sont attribués par la hiérarchie et guider leur équipe vers l'atteinte des objectifs fixés. S'ils sont à la tête de ces établissements on ose croire qu'ils en sont capables.</i>		+ (positif)		Rôles d'appliquer qui est prescrit par le Ministère en charge et veiller à l'atteinte des objectifs.
Q13	L'implication de tout le personnel dans le processus de prise de décision.	<i>Les autres ne sont pas là pour subir des décisions prises par les chefs. Tout le monde doit se sentir important dans une équipe.</i>		+ (Positif)		Tout le monde doit se sentir important dans une équipe.
Q14	Les actions à entreprendre par le chef d'établissement et son staff lors de la gestion des conflits et stéréotypes.	<i>Oui, lui (le chef d'établissement) et son staff sont censés trancher les affaires de leur établissement e façon impartiale et équitable.</i>		+ (Positif)	100 % positifs contre 0% négatifs	Trancher les affaires de leur établissement e façon impartiale et équitable.

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 5 montre que 100 % du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. 3 indicateurs sur 3 au total ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. Les rôles déterminants que jouent le chef d'établissement et son staff ont une incidence significative sur les performances organisationnelles pour le sujet 5.

- Interview de F

Tableau 38: tableau d'analyse du discours du sujet 6

VI	Thème 2 : Rôles du chef d'établissement et son staff pour les performances organisationnelles.					
Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q12	Le rôle déterminant du chef d'établissement et son staff	<i>Les rôles que devraient jouer le chef d'établissement et son staff sont les rôles de leader et de veiller au bon fonctionnement de la structure.</i>		† (Positif)		Les rôles que devraient jouer le chef d'établissement et son staff sont les rôles de leader et de veiller au bon fonctionnement de la structure.
Q13	L'implication de tout le personnel dans le processus de prise de décision.	<i>Les décisions ont une influence considérable sur l'ensemble du système. Il est primordial pour eux de prendre des décisions qui favoriseraient l'ensemble du personnel.</i>		† (Positif)		Il est primordial pour eux de prendre des décisions qui favoriseraient l'ensemble du personnel.
Q14	Les actions à entreprendre par le chef d'établissement et son staff lors de la gestion des conflits et stéréotypes.	<i>Oui, mais il convient de les régler intérieurement et d'attendre les assemblées générales pour les exposer et trouver des solutions durables afin de maintenir la paix et la cohésion dans ces établissements.</i>		† (Positif)	100% positifs contre 0% négatif	Régler intérieurement les conflits et stéréotypes et d'attendre les assemblées générales pour les exposer et trouver des solutions durables afin de maintenir la paix et la cohésion dans ces établissements.

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 6 montre que 100% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. 3 indicateurs sur 3 au total ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. Les rôles déterminants que jouent le chef d'établissement et son staff ont une incidence significative sur les performances organisationnelles pour le sujet 6.

- Interview de G

Tableau 39: tableau d'analyse du discours du sujet 7

VI	Thème 2 : Rôles du chef d'établissement et son staff pour les performances organisationnelles.					
Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Résultats	Fréquence
Q12	Le rôle déterminant du chef d'établissement et son staff.	<i>Les rôles de coach, de mobilisateur, rassembleur et de veiller au bon fonctionnement de leur structure.</i>		+		Les rôles de coach, de mobilisateur, rassembleur et de sentinelle.
Q13	L'implication de tout le personnel dans le processus de prise de décision.	<i>Ils doivent communiquer avec l'ensemble de l'équipe avant et après les décisions afin que tout le monde dans la structure se sentent important</i>		+		Communiquer avec l'ensemble de l'équipe avant et après les décisions.
Q14	Les actions à entreprendre par le chef d'établissement et son staff lors de la gestion des conflits et stéréotypes.	<i>le chef d'établissement et son staff lors de la gestion des conflits et stéréotypes doivent être neutre et ne pas prendre partie, pour éviter des soulèvements, ce qui ne serait en aucun cas avantageux pour l'établissement en question.</i>		+	100% positifs contre 0% négatif	Ils doivent être neutre, et ne pas prendre partie, pour éviter des soulèvements, ce qui ne serait en rien avantageux pour l'établissement.

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 7 montre que 100% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. 3 indicateurs sur 3 au total ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. Les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff ont une incidence significative sur les performances organisationnelles pour le sujet 7.

4.1.3. Présentation et l'analyse des résultats relatifs à l'hypothèse 3

- Interview de A

Tableau 40: tableau d'analyse du discours du sujet 1

VI Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q15	Implication des autorités locales pour concilier le personnel pluriethnique .	<i>Oui, elles s'impliquent de façon efficace en vue de maintenir la paix et l'unité dans notre établissement.</i>		† (Positif)		S'impliquer de façon efficace en vue de maintenir la paix et l'unité.
Q16	L'effectivité de la présence des autorités locales dans l'établissement.	<i>Je dirai oui, puisque lors des assemblées générales, leur présence est effective et profitent souvent de ces occasions pour donner leur opinion.</i>		† (Positif)		Présence est effective lors des assemblées générales.
Q17	L'impact de leur implication.	<i>Leur impact est mon avis positif, puisque leur implication génère des bénéfices tels que ; les nouvelles tables Banks, les poubelles....</i>		† (Positif)		L'impact est positif,
Q18	Abus de pouvoir des autorités locales.	<i>.Non, mais dans la mesure où elles s'initient dans les choses de la vie scolaire qui ne relève pas de leur domaine de compétence, la cohésion sociale dont a besoin chaque établissement pour fonctionner ne serait pas possible.</i>		† (Positif)	100 % positifs contre 0 % négatifs	s'initier dans les choses qui ne relèvent pas de leur domaine de compétence

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 1 montre que 100 % du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. 4 indicateurs sur 4 au total ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement

confirmée. L'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité concoure aux performances organisationnelles pour le sujet 1.

- **Interview de B**

Tableau 41: tableau d'analyse du discours du sujet 2

VI	Thème 3 : Implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.					
Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Contenu du Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q15	Conciliation le personnel pluriethnique .	<i>Juste en faisant des visites inopinées, prenant des renseignements sur l'ensemble du personnel qui compose la structure.</i>		† (Positif)		Prenant des renseignements sur l'ensemble du personnel qui compose la structure.
Q16	L'effectivité de la présence des autorités locales dans l'établissement	<i>Oui, puisque chaque année, elles nous accompagnent dans les activités intra et extrascolaire.</i>		† (Positif)		<i>Les accompagner chaque année</i>
Q17	L'impact de leur implication.	<i>L'impact est positif, compte tenu du fait qu'ils remettent des bourses d'étude aux enfants. C'est peut être peu, mais c'est très significatif pour nous.</i>		† (Positif)		<i>L'impact est positif</i>
Q18	Abus de pouvoir des autorités locales.	<i>Oui, parfois, s'ils mettent leur nez dans ce qui ne les concerne pas, c'est parfois pour une cause juste.</i>		† (Positif)	100% positifs contre 100% négatifs	S'initier dans les affaires d'autrui.

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 2 montre que 100% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. 4 indicateurs sur 4 au total ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. L'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité est indéniable aux performances organisationnelles pour le sujet 2.

- Interview de C

Tableau 42: tableau d'analyse du discours du sujet 3

VI Items	Indicateurs	VD : Contenu du Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Thème 3 : Implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.					
Q15	Concilier le personnel pluriethnique .	<i>Oui, qu'en nous sensibilisons souvent les chefs d'établissement et leur personnel sur les enjeux et les défis à relever pour l'atteinte des objectifs.</i>	+ (Positif)		Sensibiliser les chefs d'établissement et leur personnel.
Q16	L'effectivité de la présence des autorités locales dans l'établissement	<i>Oui, nous veillons au bon fonctionnement de ces établissements et au respect des règles prescrites par la haute hiérarchie.</i>	+ (Positif)		Veiller au bon fonctionnement de l'établissement et au respect des règles prescrites par la haute hiérarchie.
Q17	L'impact de leur implication.	<i>Positif, puisque nous sensibilisons le plus souvent le personnel sur l'importance du vivre ensemble et la cohésion sociale.</i>	+ (Positif)		Impact Positif
Q18	Abus de pouvoir des autorités locales.	<i>Non, mais quand nous nous mêlons de ce qui ne relève pas de notre champ d'action. Nous sommes certes leur autorité, mais il incombe à chacun de connaître sa place.</i>	+ (Positif)	10 0% positifs contre 0% négatifs	c'est à chacun de connaître sa place.

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 3 montre que 100% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. Les 4 indicateurs au total, ont une fréquence positive et. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. L'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité concoure aux performances organisationnelles pour le sujet 3.

- Interview de D

Tableau 43: tableau d'analyse du discours du sujet 4

VI Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q15	Concilier le personnel pluriethnique .	<i>Oui, elles s'impliquent tout en respectant les lois et les limites qui leur sont assignés.</i>		† (Positif)		respectant les lois et les limites qui leur sont assignés
Q16	L'effectivité de la présence des autorités locales dans l'établissement.	<i>Bien évidemment, puisque la fois dernière, nous avons reçu la visite de l'un d'eux et il a pris part à l'une de nos réunions et participait à toutes nos prises de décision.</i>		† (Positif)		Les visites fréquentes de la part des autorités
Q17	L'impact de leur implication.	<i>L'impact est positif, parce que chaque année nos autorités que ce soit le maire, le délégué...etc. octroient souvent des bourses aux meilleures élèves, des sceaux, des poubelles pour l'établissement.</i>		† (Positif)		L'impact est positif,
Q18	Abus de pouvoir des autorités locales.	<i>Non, mais lorsqu'elles sortent du domaine de leur compétence pour faire le trafic d'influence, cela est mal perçu.</i>		† (Positif)	100% positifs contre 0% négatif	Non

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : L'analyse du contenu du discours du sujet 4 montre que 100% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. 4 indicateurs sur 4 au total ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. L'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité concoure aux performances organisationnelles pour le sujet 4.

- Interview de F

Tableau 44: tableau d'analyse du discours du sujet 5

VI Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q15	Concilier le personnel pluriethnique .	<i>Non, elles s'ingèrent davantage, pas seulement lors des grandes rencontres comme elles ont l'habitude de le faire, mais continuellement.</i>		— (Négatif)		S'ingérer davantage, pas seulement lors des grandes rencontres.
Q16	L'effectivité de la présence des autorités locales dans l'établissement.	<i>Oui ! Mais elles ne s'ingèrent pas totalement dans la gestion des affaires de notre établissement ; le plus souvent elles veillent au bon fonctionnement la structure en question.</i>		† (Positif)		Veillent au bon fonctionnement la structure.
Q17	L'impact de leur implication.	<i>Positif, puisqu'on assiste souvent à de multiples parties de sensibilisation récurrente de la part de ces autorités.</i>		† (Positif)		Positif
Q18	Abus de pouvoir des autorités locales.	<i>Non, mais quand elles essaient d'aller au delà de ce qui est prescrit par la règle en vigueur, c'est juste un abus de pouvoir.</i>		† (Positif)	75% positifs contre 25% négatifs	Ne pas aller au delà de ce qui est prescrit.

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 5 montre que 75% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. 3 indicateurs sur 4 au total ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. L'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité est indéniable aux performances organisationnelles pour le sujet 5.

- Interview de F

Tableau 45: tableau d'analyse du discours du sujet 6

VI Items	Thème 3 : Implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.					
	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q15	Concilier le personnel pluriethnique .	<i>Oui, on s'implique de sorte que les mesures prises puissent être respecté par chacun des établissements de la localité.</i>	↑ ↑ ↑ ↑	(positif)		les mesures prises doivent être respecté par chacun des établissements de la localité.
Q16	L'effectivité de la présence des autorités locales dans l'établissement.	<i>Oui, tout simplement parce que nous les accompagnons soit par notre présence, soit par notre financement, soit par notre soutien moral.</i>		(positif)		Accompagnons soit par notre présence, soit par notre financement, soit par notre soutien moral.
Q17	L'impact de leur implication.	<i>L'impact est à mon avis positif, puisque nous les sensibilisons constamment et nous leur apportons notre soutien, que se soit moral, financier...etc.</i>		(positif)		L'impact est positif
Q18	Abus de pouvoir des autorités locales.	<i>Non ! Mais Dans la mesure où nous utilisons notre autorité dans un mauvais sens. C'est-à-dire utiliser notre autorité pour s'initier dans leurs affaires.</i>		† (Positif)	100% positifs contre 0% négatifs	Non

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 6 montre que 100% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. Sur 4 indicateurs au total, les 4 ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. L'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité concoure aux performances organisationnelles pour le sujet 6.

- Interview de G

Tableau 46: tableau d'analyse du discours du sujet 7

VI	Thème 3 : Implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.					
Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q15	Concilier le personnel pluriethnique .	<i>Oui, mais je crois pour ma part que leur implication devrait être beaucoup plus morale, de sorte à apporter leur soutien matériel, financier...etc.</i>		+		Implication devrait être morale.
Q16	L'effectivité de la présence des autorités locales dans l'établissement.	<i>Oui, elles sont impliquées dans presque toutes les affaires de la vie scolaire dans notre établissement.</i>		+		Impliqués dans toutes les affaires de la vie scolaire de l'établissement.
Q17	L'impact de leur implication.	<i>L'impact est positif, Positive, puisque qu'elles sont constamment en étroite collaboration non seulement avec le chef d'établissement, mais également avec quelques membres du personnel.</i>		+		L'impact est positif,.
Q18	Abus de pouvoir des autorités locales.	<i>Non ! Nos autorités souhaitent être en accord avec l'ensemble du personnel, afin que le fonctionnement soit optimal.</i>		+	100% positifs contre 0% négatifs	Non

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 7 montre que 100 % du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. Sur 4 indicateurs au total, les 4 ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. L'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité concoure aux performances organisationnelles pour le sujet 7.

4.1.4. Présentation et l'analyse des résultats relatifs à l'hypothèse 4

- Interview de A

Tableau 47: tableau d'analyse du discours du sujet 1

VI	Thème 4 : Pratiques et outils de management de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.					
Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q19	Programme de contrôle ; du suivi et d'évaluation	<i>. Je pense que cette stratégie n'est pas encore totalement opérationnelle dans notre établissement. Néanmoins, nous contrôlons notre personnel.</i>		† (Positif)		La stratégie n'est pas encore opérationnelle dans l'établissement.
Q20	Les primes et les congés payés...	<i>Oui, ces pratiques de gestion sont fréquentes, mais pas à chaque fois.</i>		† (Positif)		Ces pratiques de gestion sont fréquentes.
Q21	Les infrastructures de qualité.	<i>Oui, je crois qu'elles sont de qualités, par exemple notre salle d'informatique, quia tout on ne peut rien envié aux écoles qui sont en ville.</i>		† (Positif)		Les infrastructures sont loin d'être de qualité.
Q22	Le wifi, Internet, les ordinateurs	<i>Oui, puisque lors de la pandémie du Covid-19, certains élèves recevaient les cours en lignes.</i>		† (Positif)	100% positifs contre 0% négatifs	Oui

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 1 montre que 100% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. 4 indicateurs sur 4 au total ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. Les pratiques et outils de management de la multiculturalité concourent aux performances organisationnelles pour le sujet 1.

- Interview de B

Tableau 48: tableau d'analyse du discours du sujet 2

VI Thème 4 : Pratiques et outils de management de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.						
Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q19	Programme de contrôle ; du suivi et d'évaluation	<i>A mon avis c'est très normal pour tout système qui se veut optimiste, mais cette stratégie est belle et bien présente, mais à une dimension très modérée.</i>		+		La stratégie est belle et bien présente, mais à une dimension très modérée.
Q20	Les primes et les congés payés...	<i>Je crois que oui, mais on octroi beaucoup plus souvent des primes aux élèves, mais très peu pour les enseignants et le personnel administratif.</i>		+		Oui
Q21	Les infrastructures de qualité.	<i>Oui, on fait avec ce qu'on a.</i>		+		Oui.
Q22	Le wifi, Internet, les ordinateurs	<i>Non, pas encore, mais nous y travaillons.</i>		-		75% positifs contre 25% négatifs
				(Négatif)		

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 2 montre que 75% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. 3 indicateurs sur 4 au total ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée, mais avec beaucoup de réserve. Les pratiques et outils de management de la multiculturalité concourent aux les performances organisationnelles selon le sujet 2, néanmoins, ces pratiques sont insuffisantes.

- Interview de C

Tableau 49: tableau d'analyse du discours du sujet 3

VI	Thème 4 : Pratiques et outils de management de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.				
Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Résultats
					Fréquence
Q19	Programme de contrôle ; du suivi et d'évaluation	<i>Oui, mais à mon avis, il est indéniable pour tout système d'évaluer son personnel, mais plusieurs pensent que cela relève uniquement de la compétence des entreprises que ; or que les établissements en n'ont aussi besoin.</i>		† (Positif)	Il est indéniable pour tout système d'évaluer son personnel.
Q20	Les primes et les congés payés...	<i>Non pas à ma connaissance, ces méthodes de motivation sont casis inexistantes dans ces établissements.</i>		— (Négatif)	Non
Q21	Les infrastructures de qualité.	<i>Non, pas du tout, le fait n'est que la plupart de ces établissements sont construits en matériaux définitifs.</i>		— (Négatif)	Non, la plupart de ces établissements sont construites en matériaux définitifs.
Q22	Le wifi, Internet, les ordinateurs	<i>Non, comme je le soulignais plus haut, la plus part des chefs d'établissement pensent que cela relève juste du ressort de l'administration. Pourtant dans les grandes villes c'est effectif, mais ici quand on va en parler on vous traitera de tous les noms d'oiseaux.</i>		— (Négatif)	25% positifs contre 75% négatif Non

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 3 montre que 25% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. 1 indicateur sur 4 au total a une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. Les pratiques et outils de management de la multiculturalité ne concourent pas aux les performances organisationnelles pour le sujet 3.

- Interview de D

Tableau 50: tableau d'analyse du discours du sujet 4

VI Thème 4 : Pratiques et outils de management de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.						
Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q19	Programme de contrôle ; du suivi et d'évaluation	<i>Oui, si je ne suis pas ni n'évalue pas mon personnel, comment saurai-je qui est performant ou pas ?</i>		+		Oui, le chef d'établissement évalue son personnel.
Q20	Les primes et les congés payés...	<i>Oui, on prime parfois nos meilleurs parmi notre personnel, ce n'est pas grand chose, mais le geste est très important, pour le reste, nous allons mettre cela sur pied avec le temps.</i>		+		Oui
Q21	Les infrastructures de qualité.	<i>Oui, ce n'est pas grand-chose, mais c'est de la qualité que nous avons dans notre établissement, presque dans tous les bureaux. C'est peut être pas le cas pour quelqu'un qui 'est pas de notre milieu, mais, le meilleur reste à venir</i>		+		Oui, ce n'est pas grand-chose, mais c'est de la qualité que nous avons dans notre établissement.
Q22	Le wifi, Internet, les ordinateurs	<i>. Non, pas encore de wifi, ni t'internet, mais avec le temps, nous répondrons aux défis de la mondialisation</i>		-	75% positifs contre 25% négatif	Non

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 4 montre que 75% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. 3 indicateurs sur 4 au total ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. Les pratiques et outils de management de la multiculturalité concourent aux performances organisationnelles pour le sujet 4.

- Interview de E

Tableau 51: tableau d'analyse du discours du sujet 5

VI Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q19	Programme de contrôle ; du suivi et d'évaluation	<i>Oui, nous sommes constamment contrôlés et suivis par le chef d'établissement pour connaître qui fait son travail ou pas.</i>		+		Oui, nous sommes constamment contrôlés et suivis par le chef d'établissement.
Q20	Les primes et les congés payés...	<i>.Oui, mais pas tout ce que vous venez de mentionnés, parfois nous les donnons nos félicitations et c'est tout, mais les primes et autres, ne sont pas encore d'actualités.</i>		+		Oui, mais juste des félicitations.
Q21	Les infrastructures de qualité.	<i>.Oui, mais pas comme dans les entreprises, on se constante de ce qu'on a. On ne va pas envier les autres, mais travailler pour être compétitif dans l'avenir.</i>		+		Oui, on ne vapas envier les autres, mais travailler pour être compétitif dans l'avenir.
Q22	Le wifi, Internet, les ordinateurs	<i>Non, pas encore, mais mon équipe et moi travaillons à nous alignés aux nouveaux défis.</i>		-	75% positifs contre 25% négatifs	Non

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 5 montre que 75% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. 3 indicateurs sur 4 au total ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. Les pratiques et outils de management de la multiculturalité sont indéniables pour les performances organisationnelles, en ce qui concerne le sujet 5.

- Interview de F

Tableau 52: tableau d'analyse du discours du sujet 6

VI	Thème 4 : Pratiques et outils de management de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.					
Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q19	Programme de contrôle ; du suivi et d'évaluation.	<i>Oui, je crois qu'ils le font constamment, même si parfois c'est pour avoir une main mise sur son personnel, et non l'atteinte des objectifs fixés.</i>		† (Positif)		Oui, mais parfois avec de mauvaises intentions.
Q20	Les primes et les congés payés...	<i>Non, pas du tout, ces méthodes ne sont pas opérationnelles dans ces établissements. Ca concerne beaucoup plus les élèves. Ces derniers reçoivent ces primes pour la plus temps, des autorités et des élites locales.</i>		— (Négatif)		Non, pas du tout, ces méthodes ne sont pas opérationnelles dans ces établissements.
Q21	Les infrastructures de qualité.	<i>Non, ces infrastructures ne sont pas de qualités. Le problème est que la majorité de ces établissements attendent tout de la hiérarchie, pourtant ils reçoivent des sommes colossales, avec les A.P.E.E et autres.</i>		— (Négatif)		Non, les infrastructures ne sont pas de qualités
Q22	Le wifi, Internet, les ordinateurs.	<i>Non, c'est casis in existant dans ces établissements, peut être des groupes whatsapp, mais ni wifi, ni internet.</i>		— (Négatif)	25% positifs contre 75% négatif	Non

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 6 montre que 75% du discours du sujet s'oriente vers l'infirmité de l'hypothèse de recherche. 1 indicateur sur 4 au total a une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement infirmée. Les pratiques et outils de management de la multiculturalité ne sont pas capitaux pour les performances organisationnelles selon le sujet 6.

- Interview de G

Tableau 53: tableau d'analyse du discours du sujet 7

VI Thème 4 : Pratiques et outils de management de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.						
Items	Indicateurs	VD : Contenu du discours	Codage	Décision	Fréquence	Résultats
Q19	Programme de contrôle ; du suivi et d'évaluation	<i>Oui, je sais que le chef d'établissement le fait constamment. C'est la moindre des choses à faire, il se doit de connaître son personnel, qui est qui ? Qui fait bien son boulot ? ...etc.</i>		† (Positif)		Oui, les chefs d'établissement le font constamment les pratiques de contrôle ; du suivi et d'évaluation.
Q20	Les primes et les congés payés...	<i>.Oui parfois, mais pas tout le temps. Mais cette année, la seule fois que les enseignants et le personnel ont été primés, c'est quand les élites sont passées donner des bourses d'étude aux enfants.</i>		† (Positif)		Oui
Q21	Les infrastructures de qualité.	<i>.Oui, mais pas comme dans les pays occidentaux ou dans les grandes villes comme Yaoundé et Douala.</i>				Oui
Q22	Les NTIC : Le wifi, Internet, les ordinateurs... etc.	<i>Oui, le Wifi est bien là, mais c'est la connexion qui est un grand problème dans notre établissement.</i>			100% positifs contre 0% négatif	Oui

Source : Enquête de terrain (2022)

Décision : l'analyse du contenu du discours du sujet 7 montre que 100% du discours du sujet s'oriente vers la confirmation de l'hypothèse de recherche. 4 indicateurs sur 4 au total ont une fréquence positive. On peut affirmer que cette hypothèse de recherche est qualitativement confirmée. Les pratiques et outils de management de la multiculturalité concourent aux performances organisationnelles selon le sujet 7.

4.2. Présentation des résultats et analyse des données descriptives.

Cette analyse va consister à présenter nos résultats sous forme de tableau faisant ressortir les facteurs mis en relief, les effectifs et les fréquences (en pourcentage). Les fréquences relatives ont été présentées sous la forme calculée par la formule suivante :

$$f_i = \frac{n_i}{N} \times 100$$

Avec :

f_i = fréquence relative

n_i = effectif de la modalité

N = effectif ou nombre total de répondants.

Tableau 54: Répartition des participants selon le genre.

Q1: Genre

	Effectif	Pourcentage (%)
Masculin	77	59,23
Féminin	59	45,38
Autres	00	00
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

1: Genre

De la lecture de ce tableau, il ressort que : 77 personnes soit 59,23% représentent le genre masculin et 59 autres soit 45,38% constituent le genre féminin. L'analyse statistique nous révèle que les hommes sont majoritaires au détriment des femmes.

Tableau 55: Répartition des participants selon leur catégorie.

Q2 : Quelle est votre catégorie dans l'école ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Personnel Administratif	46	35,38
Personnel Enseignant	84	64,61
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

2: Catégorie des participants

De la lecture de ce tableau, il ressort que : 46 sujets qui ont pris part à l'enquête sont du personnel de direction ou administratif soit un pourcentage de 35,38%, et 84 sujets de cet échantillon sont les enseignants (pleg, Pcet) y compris les vacataires, soit un pourcentage de 64,61%.

Tableau 56: Répartition des participants selon leur statut professionnel.

Q3 : Quel est votre statut professionnel ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Fonctionnaire	51	39,23
Contractuel	31	23,84
Vacataire	48	36,92
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

3: Statut professionnel.

Les calculs issus de ce tableau ci-dessus nous révèle que : 51 participants soit 39,23% ont un statut professionnel de fonctionnaires ; 31 participants sont des contractuels, en d'autres termes, il représente 23,84% de notre échantillonnage et les vacataires sont au nombre de 48 c'est-à-dire 36,92%. Cette analyse statistique montre clairement que les fonctionnaires sont majoritairement. Elle s'explique par le fait que, la plupart sont sorties de l'école normale.

Tableau 57: Répartition des participants selon le diplôme le plus élevé.

Q4 : Quel est votre diplôme le plus élevé ?

	Effectif	Pourcentage (%)
BEPC	12	9,23
Probatoire	16	12,30
Baccalauréat	54	41,53
Licence et plus	48	36,92
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

4: Diplôme-le plus élevé

Le tableau ci-dessus montre que 16 participants soit 12,30% sont titulaires d'un BEPC, 12 répondants soit 9,23% ont un Probatoire, 54 personnes soit 41,53% ont un Baccalauréat, et 48 personnes soit 36,92% sont titulaires d'une licence et plus.

Tableau 58: Répartition des participants selon l'âge

Q5: Age		
	Effectif	Pourcentage (%)
(17—25)	58	44,61
(25---40)	39	30
(40---80)	33	25,38
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

5 : Age

Le tableau ci-dessus révèle que la partie moyenne des participants sont des jeunes (17---25) soit 44,61 %. (25—40) participants soit 30 % sont adultes. Nous notons enfin (40---60) participants plus vieux soit un pourcentage de 25,38%.

Tableau 59: Répartition des participants selon leur région d'origine.

Q6 : Quelle est votre Région d'origine ?		
	Effectif	Pourcentage (%)
Centre	61	46,92
Littoral	09	6,92
Ouest	24	18,46
Nord-Ouest	21	16,15
Sud	00	00
Nord	02	1,53
Sud-Ouest	12	9,23
Adamaoua	01	0,76
Est	00	00
Extrême Nord	00	00
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

6: Région d'origine

Le tableau ci-dessus révèle que la grande partie des participants est du Centre, 61 soit 46,92% ; 09 répondants sont du littoral soit 6,92% ; 24 des participants sont de l'Ouest soit 18,46% et les autres sont au nombre de 36 soit 30,76%, représentant les autres régions du pays.

Thème 1 : Organisation du travail de la multiculturalité pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Tableau 60: Répartition des participants selon la satisfaction au travail.

Q7 : Êtes-vous satisfait de votre temps de travail dans votre établissement?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	111	85,38
Non	19	14,61
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

7: Répartition selon la satisfaction au travail.

Du tableau ci-dessus il ressort que 111 participants soit 85,38% % estiment qu'ils sont satisfaits de leur travail au sein de ces établissements, par contre 19 participants soit un pourcentage de 14,61%, estiment qu'ils ne sont pas satisfaits du temps de travail qui leur est proposé. De cette analyse, on conclut que le travail au sein de ces établissements est satisfaisant, même si tout le monde n'est pas de cet avis.

Tableau 61: Répartition des participants selon les horaires de cours prescrites par le MINESEC.

Q8 : Selon vous, les horaires de cours au sein de votre établissement correspondent-t-elles aux prescriptions du MINESEC ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	128	98,46
Non	02	1,53
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

8: Répartition selon les horaires de cours.

De la lecture de ce tableau, il ressort que 128 répondants c'est-à-dire 98,46% affirment que les horaires de cours au sein de leur établissement correspondent à la prescription du ministère en charge, par contre 02 soit un pourcentage de 1,53% estiment que ces horaires de cours ne sont pas conformes aux textes en vigueur. Il en ressort de cette analyse que les horaires de cours sont conformes aux textes du MINESEC.

Tableau 62: Répartition des participants selon l'organisation au sein des établissements pour la performance du personnel pluri ethnique.

Q9 : Le type d'organisation mis sur pied par la direction de votre établissement permet-il d'accroître sa performance organisationnelle et favoriser son bon fonctionnement?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	125	96,1
Non	05	3,84
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

09 : Le type d'organisation au sein des établissements.

Du tableau ci-dessus, il ressort que 125 participants soit 96,1% estiment que l'organisation mise en place par la direction au sein desdits établissements améliore la performance du personnel, et favorise son bon fonctionnement. Par contre 05 soit un pourcentage de 3,84% pensent que cette organisation n'a rien d'influent sur la performance du personnel, ni sur son fonctionnement. De cette analyse, nous disons que l'organisation mise sur pied est un facteur déterminant à la performance et au bon fonctionnement de ces établissements.

Tableau 63: Répartition des participants selon l'apport de sécurité lors de l'exécution de leur devoir.

Q10 : Selon votre point de vue, l'exécution de vos tâches au sein de votre structure est-elle sécurisée ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	117	90
Non	13	10
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

10:L'apport de la sécurité dans l'exercice de fonction.

L'enquête réalisée auprès de notre échantillon estime que 117 personnes soient 90% pensent que la sécurité lors de l'exécution des tâches est assurée, par contre 13 participants soit 10% pensent que cette sécurité est quasi inexistante au sein desdits établissements. De cette analyse, il en ressort que la sécurité même si elle n'est pas garantie à 100% existe néanmoins au sein de ces établissements pendant l'exercice de leur fonction.

Tableau 64: Répartition des participants selon la création des équipes de travail pour la performance du personnel multiculturel et le bon fonctionnement de la structure.

Q11 : Compte tenu de la variété culturelle au sein de votre établissement, à votre avis, la création des équipes de travail est-elle tributaire aux appartenances ethniques ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	43	33,07
Non	87	66,92
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

11:La création des équipes pour la performance.

De cette question, 43 personnes soit 33,07% se prononcent par oui c'est-à-dire qu'ils affirment que la création des équipes de travail est tributaire aux appartenances tribales, par contre 87 personnes soit 66,92% estiment le contraire. Il en résulte de cette analyse que les avis concernant la question sont très déséquilibrés entre les différents répondants.

Tableau 65: Répartition des participants selon l'apport des moyens mis à l'œuvre pour l'atteinte des objectifs.

Q12 : La répartition des manuels scolaires et du paquet minimum dans votre école est-elle équitable et équilibrée ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	68	52,30
Non	62	47,69
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

12:La répartition équitable et équilibrée.

Au regard de ce tableau, 68 personnes soit 52,30% estiment que la répartition des différentes ressources et manuels scolaires pour l'accomplissement des tâches est équitable et équilibrée. Par contre 62 participants soit 47,69% estiment que la répartition n'est point équitable, encore moins équilibrée. De cette analyse, il en résulte que la majorité l'emporte, donc la répartition des différentes ressources et manuels scolaires est équilibrée et équitable, néanmoins pas à la perfection.

Thème 2 : Rôles que jouent le chef d'établissement et son staff dans ce processus de performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Tableau 66: Répartition des participants selon la mobilité du chef d'établissement et de sa Direction ressource humaine.

Q13 : Selon vous, le chef d'établissement et son staff sont-ils actifs dans votre établissement ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	118	90,7
Non	12	9,23
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

13: la mobilité du chef d'établissement et son staff.

118 participants c'est-à-dire 90,7% pensent que le chef d'établissement et son staff sont actifs dans le cadre de l'exercice de leur fonction. Par contre 12 participants soit 9,23% disent catégoriquement Non. De cette analyse, la mobilité du chef d'établissement et de son staff est appréciée.

Tableau 67: Répartition des participants selon le rôle de leader que jouent le chef d'établissement et son staff.

Q14 : Le rôle de leader que jouent le chef d'établissement et son staff est-il suffisant pour la bonne organisation de votre établissement qui comporte du personnel multiethnique?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	120	92,3
Non	10	7,69
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

14:Le rôle de leader que jouent le chef d'établissement et son staff.

À cette question, sur 130 participants, 120 soit un pourcentage de 92,3% répondent par un oui. 10 soit exactement 7,69% répondent non. Le oui l'emporte largement sur les deux autres, il en résulte que le rôle de leader que jouent le chef d'établissement et son staff est suffisant.

Tableau 68: Les pratiques de rémunération.

Q15 : Les pratiques de rémunération telles que : les primes de rendements, les congés payés, récompenses individuelles..., sont-elles mises sur pieds par votre administration en vu du bon fonctionnement de votre structure ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	128	98,4
Non	02	1,53
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

15: Les pratiques de rémunération

Du tableau ci-dessus, il ressort que 128 participants soit 98,4% estiment que les pratiques de rémunération contribuent largement à la performance de la ressource humaine et au bon fonctionnement de la structure. Par contre 02 participants soit 1,53% pensent que non. De cette statistique, il en résulte que compte tenu de la large majorité des participants qui disent oui, que les pratiques de rémunération ont un impact significatif sur les performances organisationnelles desdits établissements.

Tableau 69: Répartition des participants selon des prises de décisions par le chef d'établissement et son staff.

Q16 : Selon votre point de vu, lors des prises de décisions par le chef d'établissement et son staff, est-ce que l'ensemble du personnel de votre établissement est convoqué, en vue d'une bonne organisation ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	117	90
Non	13	10
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

16: Les prises de décisions.

Il en résulte que 117 répondants soit 90% disent oui, lors des prises de décisions l'ensemble du personnel est convié. Par contre, 13 participants soit un pourcentage de 10% estiment que ce n'est pas le cas. De cette analyse, nous concluons en disant que l'ensemble du personnel est convié et cela booste la performance, mais cela ne fait pas l'unanimité.

Tableau 70: Répartition des participants selon la gestion des conflits.

Q17 : Compte tenu de la variété ethnique qui composent votre établissement, la gestion des conflits par le chef d'établissement et son staff est-elle souvent équitable et raisonnable pour maintenir la bonne cohésion sociale et une bonne organisation?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	57	43,8
Non	73	56,15
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

17: La gestion des conflits.

La lecture du tableau ci-dessus montre que 57 personnes soit 43,8% pensent que la gestion des conflits par le chef d'établissement et son staff est souvent équitable et raisonnable. Et 56,15% soit exactement 73 participants pensent le contraire. Dans cette recherche, l'analyse statistique nous permet de comprendre que en ce qui concerne la gestion des conflits et stéréotype dans ces établissements, il y'a encore du travail à faire.

Tableau 71: Répartition des participants selon le rôle de sensibilisateur,

Q18 : A votre avis, votre chef d'établissement et son staff jouent-ils souvent le rôle de sensibilisateur, dans le but de maintenir l'unité et la paix dans l'établissement ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	88	67,6
Non	42	32,30
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

18: le rôle de sensibilisateur du chef d'établissement et son staff.

Les réponses à cette question nous laissent voir clairement que 88 personnes soit 67,6% pensent que le chef d'établissement et son staff sensibilisent. 32,30% soit exactement 42 affirment que Non.

Tableau 72: Répartition des participants selon le respect et application des décisions.

Q19 : Les décisions prises lors de vos assemblées sont-elles respectées et appliquées par votre chef d'établissement et son staff?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	103	79,23
Non	27	20,7
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

19: Les décisions prises lors de vos assemblées.

D'après ce tableau, 103 participants soit 79,23% affirme que les décisions prises lors de vos assemblées sont respectées et appliquées par le chef d'établissement et son staff.

Par contre, 27 participants soit 20,7% estiment le contraire, comme pour signifier qu'officieusement cette idée demeure une chimère pour ces différents établissements.

Thème 3 : Implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité a une incidence significative sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Tableau 73: Répartition des participants selon les visites continues des autorités locales.

Q20 : Les visites continues des autorités de votre localité sont-elles perceptibles au sein de votre établissement ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	109	83,8
Non	22	16,92
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

20: les visites continues des autorités locales.

Ce tableau montre que 109 participants soit 83,8% pensent que les autorités locales visitent continuellement leur établissement. Par contre, 22 personnes soit 16,92% estiment le contraire. De cette analyse, nous concluons en disant que ces autorités visitent ces établissements.

Tableau 74: Répartition des participants selon l'implication accrue des autorités locales.

Q21 : A votre avis, l'implication des autorités locales dans la gestion des affaires de votre établissement peut influencer considérablement sur son organisation ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	125	96,1
Non	05	3,84
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

21: l'implication accrue des autorités locales.

Ce tableau montre que 125 participants soit 96,1% pensent que l'implication des autorités locales dans la gestion des affaires de votre établissement influence considérablement sur son organisation. Par contre 05 personnes soit 3,84% estiment le contraire.

Tableau 75: Répartition des participants selon perspectives à respecter en vue du bon fonctionnement de votre structure.

Q22 : Selon vous, vos autorités locales sensibilisent-ils souvent l'ensemble du personnel sur les nouveaux défis et perspectives à respecter en vue du bon fonctionnement de votre structure ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	123	94,6
Non	07	5,3
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

22: perspectives à respecter en vue du bon fonctionnement dans les établissements.

Dans cette enquête, 123 participants soit 94,6% pensent que autorités locales sensibilisent souvent l'ensemble du personnel sur les nouveaux défis et perspectives à respecter en vue du bon fonctionnement des établissements, dans le but de maintenir l'unité en vue d'atteindre les objectifs fixés. 07 autres personnes affirment que leurs méthodes de gestion ne contribuent pas à l'unité au sein de la structure. L'analyse statistique de cette étude révèle que la sensibilisation reste et demeure un maillon essentiel.

Tableau 76: Répartition des participants selon l'application des règles.

Q23 : A votre avis, est-ce que vos autorités locales veillent souvent à l'application des règles et principes adoptés par la haute hiérarchie par vos chefs d'établissements et leur staff, pour une meilleure organisation de leur structure en question?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	122	93,8
Non	08	6,15
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

23: L'application de ces règles et principes.

La lecture de ce tableau nous enseigne que 122 personnes affirment que les autorités locales veillent le plus souvent à l'application des règles et principes adoptés par la haute hiérarchie par les chefs d'établissements et leur staff, pour une meilleure organisation. Par contre 6,15% soit exactement 08 participants pensent le contraire. De cette analyse, il en résulte que les autorités de cette localité sont actives. Mais l'homme n'est point parfait, il y'a quand même quelques limites à cette assertion. D'où les 08 répondants qui pensent le contraire.

Tableau 77: Répartition des participants selon l'implication abusive des autorités locales.

Q24 : selon vous, l'implication de vos autorités locales dans les affaires de votre établissement est-elles parfois abusives?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	100	76,9
Non	30	23,07
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

24: l'implication abusive des autorités locales.

D'après ce tableau 100 participants soit 76,9% pensent que l'implication des autorités locales dans les affaires de leur établissement est abusive. Par contre, 30 participants soit 23,07% estiment le contraire, comme pour signifier qu'officieusement qu'elles s'impliquent un peu trop.

Tableau 78: Répartition des participants selon le rendement scolaires.

Q25 : L'implication de vos autorités locales dans le fonctionnement des activités de votre école a-t-elle un impact significatif sur le rendement scolaire ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	123	94,6
Non	07	5,38
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

25 : Le rendement scolaire

Ce dernier tableau nous montre clairement que 123 personnes soit 94,6% affirment que l'efficacité des rendements scolaires peuvent belle et bien être tributaire à l'implication des autorités locales. 07 participants par contre pensent le contraire. De cette analyse statistique, il en résulte que les avis concernant la question sont partagés et dépendent de l'expérience de chacun des participants. Il ne faut surtout pas oublier que le rendement scolaire favorise la réputation d'une institution scolaire ou académique.

Thème 4 ; Pratiques et outils de management de la multiculturalité pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Tableau 79: les prises de décision par la direction.

Q26 : Pensez-vous que lors des prises de décision par la direction, dans le souci de maintenir la cohésion sociale et le bon fonctionnement, les avis des autres sont prises en considération, compte tenu e la variété ethnique que comporte votre établissement ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	58	44,6
Non	72	55,38
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

26: La participation de tout le personnel

Le processus de prise de décision est capital pour la survie d'une organisation ou d'une structure. Les enquêtes menées nous amènent à constater que 58 personnes soit 44,6% estiment que lors des prises de décision par la direction, l'ensemble du personnel participe. Par contre 72 participants soit 55,38% pensent que non. Nous concluons en disant qu'il faut une amélioration de la part des dirigeants de ces établissements.

Tableau 80: Répartition des participants selon la gestion du personnel face aux conflits internes

Q27 : Selon votre point de vu, la gestion des conflits et stéréotypes par la direction de l'établissement a-t-elle pour objectif de maintenir la paix et la cohésion interne ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	92	70,7
Non	38	29,23
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

27: La gestion des conflits

L'enquête réalisée auprès des membres du personnel (administratif et enseignant) révèle que 92 personnes soit 70,7% pensent que la gestion des conflits et stéréotypes par la direction a pour but de maintenir la cohésion interne. Par contre seulement 38 participants soit 29,23% estiment le contraire. De cette analyse, il en résulte que les avis concernant la question sont variés. Toutefois, ce sont ces différentes opinions qui concourent à l'évolution, non seulement de l'homme, mais également à celle des structures éducatives.

Tableau 81: Répartition des participants selon l'apport du suivi, du contrôle et d'évaluation par la direction pour la performance de la ressource humaine.

Q28 : Pensez-vous que la culture du suivi, de contrôle et d'évaluation des tâches par la direction des établissements à un impact non seulement sur la performance de la ressource humaine, mais également sur son bon fonctionnement ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	109	83,8
Non	21	16,15
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

28: L'apport du contrôle et suivi sur la performance de la ressource humaine.

Du tableau ci-dessus, il ressort que 109 participants soit 83,8% estiment que la culture du suivi, du contrôle et de l'évaluation contribue pleinement à la performance de la ressource humaine. Par contre, 21 de ces participants soit 16,15% pensent le contraire. Cette analyse nous permet de comprendre que les participants dans la majorité confirment le fait que la culture du suivi, du contrôle améliore la performance du personnel multiculturel.

Tableau 82: Répartition des participants selon l'apport des outils de sélection pour la performance de la ressource humaine multiculturelle.

Q29 : Le recours aux tests d'aptitude et de personnalité peut-il contribuer à la performance de la ressource humaine ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	118	90,7
Non	12	9,23
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

29: les outils de sélection pour la performance de la ressource humaine pluriculturelle.

118 participants c'est-à-dire 90,7% pensent que le recours au test d'aptitudes et de personnalité lors des sélections améliore la performance du personnel multiculturel. Par contre 12 participants soit 9,23% pensent le contraire.

Tableau 83: Répartition des participants selon l'apport de la pratique du recrutement externe pour la performance de la ressource humaine pluriethnique.

Q30 : A votre avis, le recours au recrutement externe peut-il participer à la performance organisationnelle ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	123	94,61
Non	07	5,3
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

30: Le recours au recrutement externe.

À cette question, sur 130 participants, 123 soit un pourcentage de 94,61% répondent par un oui. 7 soit exactement 5,3% répondent non. Le oui l'emporte largement sur l'autre, il en résulte que : les programmes de formation misent sur pied par la direction de ces établissements ont un impact sur l'organisation de la ressource humaine.

Tableau 84: Répartition des participants selon le processus de sensibilisation.

Q31 : Selon vous, compte tenu du contexte dans lequel nous sommes, la sensibilisation constante de la part de votre direction et la promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et du vivre ensemble au sein de votre structure pour le bon fonctionnement des activités de votre école est-t-elle perceptible ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	116	89,2
Non	14	10,76
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

31: participants selon le processus de sensibilisation.

Le tableau ci-dessus nous montre clairement que 116 personnes soit 89,2% affirment que la sensibilisation constante de la part de la direction et la promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et du vivre ensemble au sein de votre structure pour le bon fonctionnement des activités de votre école est perceptible. 14 participants par contre pensent le contraire. De cette analyse statistique, il en résulte que ces éléments évoqués sont déterminants pour la réputation de l'établissement.

Tableau 85: Répartition des participants selon les motivations.

Q32 : A votre avis, dans le but de maintenir le bon fonctionnement de votre établissement, est-ce que les motivations telles que ; les primes, les congés payés, les félicitations... etc, sont pratiquées ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	122	93,84
Non	08	6,1
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

32: participants selon les motivations.

Ce tableau nous montre clairement que 122 personnes soit 93,84% affirment que les pratiques de motivations telles que ; les primes, les congés payés, les félicitations... etc, sont pratiquées dans leur structure ; 08 participants par contre ; pensent le contraire.

Tableau 86: Répartition des participants selon la mise à disposition des NTIC.

Q33 : A votre avis, la mise à la disposition pour l'ensemble du personnel pluriethnique des NTIC (Wifi, Câble, Groupe Whatsapp...etc.), par la direction de votre établissement est-elle perceptible et efficace ?

	Effectif	Pourcentage (%)
Oui	112	86,1
Non	18	13,84
Total	130	100

Source : Enquête de terrain (2022)

33: La mise à disposition des NTIC.

Ce dernier tableau nous montre clairement que 112 personnes soit 86,1% affirment que les NTIC sont mises à leur disposition. 18 participants par contre pensent le contraire. De cette analyse statistique, il en résulte que les avis concernant la question sont partagés, néanmoins avec le monde qui évolue, ces outils sont utilisés pour toute institution.

4.3. Présentation des résultats et analyse corrélacionnelle.

L'analyse corrélacionnelle est une analyse qui consiste à montrer le lien qu'il existe entre deux variables. Dans le cadre de ce travail, il s'agit de mettre en relation les stratégies de gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles qui sont sans doute très respectivement la variable indépendante et la variable dépendante. Cette recherche présente les étapes du calcul du khi carré et les différentes données issues de cette recherche tout en mettant en exergue le lien qu'il existe entre ces variables à travers le calcul du khi carré.

4.3.1. Etapes du calcul du khi carré dans une recherche

Le test du khi carré (χ^2) a été créé en 1900 par Pearson. Il permet d'utiliser pour étudier le lien existant entre deux variables nominales comme dans le présent cas (les stratégies de gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles). Conformément à nos hypothèses et aux

instruments ci-dessus présentés, pour analyser nos résultats nous utilisons le khi carré (χ^2) qui est un test d'indépendance qui sert à mesurer le lien entre les variables (dépendante et indépendante).

Les données relatives à chaque hypothèse de recherche sont présentées dans un tableau correspondant. L'utilisation de ce test passe par les étapes suivantes :

1^{ère} étape : la définition de l'hypothèse alternative (H_a) et de l'hypothèse nulle (H_0) ;

2^{ème} étape : la définition du seuil de signification qui sert à indiquer la marge d'erreur. Dans notre recherche, nous définissons le seuil de signification à 5% ($\alpha = 5\%$ ou $\alpha = 0.05$) ;

3^{ème} étape : la définition du nombre de degré de liberté qui s'obtient par la présente formule : $ddl = (\text{Nombre de colonnes} - 1) (\text{Nombre de lignes} - 1)$. Dans cette formule il s'agit du nombre de colonne du tableau de contingence et du nombre de lignes du tableau de contingence ;

4^{ème} étape : le calcul du Khi carré (χ^2). Pour faire ce calcul il faut d'une part déterminer les fréquences observées (F_o), d'autres part les fréquences théoriques (F_e) et donc l'expression est la suivante :

$$F_e = \frac{T_{Lx} T_C}{N}$$

T_c = Le total des individus par colonne

T_l = Le total des individus par ligne

N = L'effectif total des individus

Ainsi une fois que les fréquences sont calculées ou déterminées, on peut poser et appliquer la formule du χ^2

$$\chi^2 = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

χ^2 = Khi Carré

F_o = fréquence observée

F_e = la fréquence théorique

Si la moitié des effectifs théoriques sont inférieurs à 5 alors, on effectue la correction de continuité de Yates en appliquant la formule du Khi carré corrigé :

$$\chi^2_{\text{cor}} = \sum \frac{(F_o - F_e)^2 - 0.5}{F_e}$$

5^{ème} étape : la lecture du Khi carré calculé dans le tableau de χ^2 en fonction de ddl et α . Le résultat obtenu est noté χ^2_{lu} (Khi carré lu) ;

6^{ème} étape ; la prise de décision. Pour y parvenir on compare le χ^2 calculé au χ^2 lu en tenant compte du nombre de degré de liberté et du seuil de signification retenus :

Si le χ^2 calculé est inférieur χ^2_{lu} ; on rejette l'hypothèse alternative (H_a) et on confirme l'hypothèse nulle (H_0). À la fin on tire la conclusion selon laquelle il existe un lien significatif entre les variables.

Si le χ^2 calculé est supérieur au χ^2_{lu} ou critique on confirme l'hypothèse alternative et on rejette l'hypothèse nulle. Ainsi on dira qu'il n'existe pas un lien significatif entre les deux variables. Si l'hypothèse de recherche est validée alors on passe à la 7^{ème} étape

7^{ème} étape : Calcul du coefficient de contingence

Le coefficient de contingence exprime le degré ou la force du lien entre deux variables. La formule de calcul du coefficient de contingence est la suivante :

$$CC = \sqrt{\frac{\chi^2_{\text{cal}}}{N + \chi^2_{\text{cal}}}}$$

4.3.2. Analyse corrélacionnelle

Il est question dans cette section de présenter les données issues du calcul du Khi-carré des différentes hypothèses.

4.3.2.1. Présentation et analyse corrélacionnelle de HSR1

Rappel de l'hypothèse 1 : l'organisation du travail de la multiculturalité contribue aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Dans la mesure où elle permet d'instaurer l'ordre, de travailler de façons flexibles et équilibrées, implique personnellement les équipes de travail, puisque tout est planifié d'avance.

- Formulation des hypothèses statistiques

Elle concerne la définition de l'hypothèse alternative (Ha) et l'hypothèse nulle (H0)

- **Ha:** l'organisation du travail de la multiculturalité contribue aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.
- **H0:** l'organisation du travail de la multiculturalité ne contribue pas aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.
 - Choix de α

La définition du seuil de signification qui sert à indiquer la marge d'erreur. Dans notre étude, le seuil de signification est défini à **.05%** ($\alpha = 5\%$ ou $\alpha = 0.05$) ;

- Calcul du X2 relatif à la contingence des réponses des participants

La présente recherche fait usage de deux types d'analyses : de type descriptif et corrélationnel, le test du Khi-carré est l'instrument mathématique approprié pour confirmer ou infirmer les hypothèses. Pour ce faire, il est important de présenter la contingence des réponses des participants.

- Tableau de contingence pour les réponses des participants

Le tableau suivant présente la contingence des réponses des participants. Les fréquences théoriques ont été calculé en appliquant la formule : $Fe = \frac{TL \times TC}{N}$. Ces différentes fréquences théoriques sont récapitulées dans le tableau ci-après.

Tableau 87: contingence entre l'organisation du travail de la multiculturalité et les performances organisationnelles.

	OUI		NON		TOTAL
	Fo	Fe	Fo	Fe	
Q7	111	98,6	19	31,3	130
Q8	128	98,6	02	31,3	130
Q9	125	98,6	05	31,3	130
Q10	117	98,6	13	31,3	130
Q11	43	98,6	87	31,3	130

Organisation du travail de la multiculturalité	Q12	68	98,6	62	31,3	130
	TOTAL	592		188		780

Source : Enquête de terrain (2022)

- Tableau de calcul du Khi-carré (χ^2) par rapport au questionnaire des participants.

Tableau 88: calcul X2 pour HSR1

Modalités	Fo	Fe	Fo-Fe	$\chi^2 = \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
OUI	111	98,6	12,4	1,5
	128	98,6	29,4	8,7
	125	98,6	26,4	7,06
	117	98,6	18,4	3,4
	43	98,6	-55,6	31,3
	68	98,6	-30,6	9,4
NON	19	31,3	-12,3	4,8
	02	31,3	-29,3	27,4
	05	31,3	-26,3	22,09
	13	31,3	-18,3	10,6
	87	31,3	55,7	99,1
	62	31,3	30,7	30,1
				$\chi^2 \text{ cal} = 255,45$

Source : Enquête de terrain (2022)

La lecture de ce tableau nous fait savoir que $\chi^2 \text{ cal} = 255,45$

- Calcul du degré de liberté

La définition du nombre de degré de liberté s'obtient par la présente formule : ddl = (Nombre de colonnes - 1) (Nombre de lignes - 1). Soit (2-1) (6-1) = 5.

$$\text{ddl} = 5$$

- Détermination du Khi-carré lu

$$\chi^2 \text{ lu} = 4,35$$

- Comparaison

$\chi^2 \text{ cal}$ (255,45) est supérieur au $\chi^2 \text{ lu}$ (4,35)

- Règle de décision

Le χ^2_{cal} (255,45) est supérieur au χ^2_{lu} (4,35) donc H_a acceptée. Il existe un lien significatif entre l'organisation du travail de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

HSR1 : est validée et nous pouvons conclure en disant que l'organisation du travail de la multiculturalité contribue largement aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

- Calcul du coefficient de contingence et conclusion

$$CC = \sqrt{\frac{\chi^2_{cal}}{N + \chi^2_{cal}}}$$

$$CC = \sqrt{\frac{255,45}{780 + 255,45}}$$

$$CC = 15,9$$

Le coefficient de contingence (CC) est de 15,9. On peut conclure que le lien entre l'organisation du travail de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires l'arrondissement d'Eséka est d'une intensité moyenne.

5.3.2.2. Présentation et analyse des données de HSR2

- Rappel de l'hypothèse 2: les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff à savoir : assurer l'orientation scolaires et de veiller au bon fonctionnement de l'établissement sont incontournables pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires l'arrondissement d'Eséka.
- Formulation des hypothèses statistiques

Elle comprend la définition de l'hypothèse alternative (**H_a**) et de l'hypothèse nulle (**H₀**)

- **H_a**: les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff à savoir : assurer l'orientation scolaires et de veiller au bon fonctionnement de l'établissement sont incontournables pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires l'arrondissement d'Eséka.

- **H0**: les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff à savoir : assurer l'orientation scolaires et de veiller au bon fonctionnement de l'établissement ne sont en aucune façon incontournables pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires l'arrondissement d'Eséka.

La définition du seuil de signification qui sert à indiquer la marge d'erreur. Dans notre étude, le seuil de signification est de **.05%** ($\alpha = 5\%$ ou $\alpha = 0.05$)

- Calcul du X2 relatif à la contingence des réponses des participants

Notre travail de recherche étant de type descriptif et corrélational, au niveau de ses analyses, le test du Khi-carré est l'instrument mathématique approprié pour confirmer ou infirmer les hypothèses. Pour ce faire, il est important de présenter la contingence des réponses des participants.

- Tableau de contingence pour les réponses des participants

Le tableau ci-dessus présente la contingence des réponses des participants. Les fréquences théoriques ont été calculé en appliquant la formule : $Fe = \frac{TL \times TC}{N}$. Ces différentes fréquences théoriques sont récapitulées dans le tableau ci-après.

Tableau 89: contingence pour les réponses des participants

		OUI		NON		TOTAL
		Fo	Fe	Fo	Fe	
Rôles que jouent le chef d'établissement et son staff	Q15	118	104,4	12	25,5	130
	Q16	120	104,4	10	25,5	130
	Q17	128	104,4	02	25,5	130
	Q18	117	104,4	13	25,5	130
	Q19	57	104,4	73	25,5	130
	Q20	88	104,4	42	25,5	130
	Q21	103	104,4	27	25,5	130
	TOTAL	731		179		910

Source : Enquête de terrain (2022)

- Tableau de calcul du Khi-carré (χ^2) par rapport au questionnaire des participants.

Tableau 90: Calcul du X2 pour HSR2

Modalités	Fo	Fe	Fo-Fe	$\chi^2 = \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
OUI	118	104,4	13,6	1,7
	120	104,4	15,6	2,3
	128	104,4	23,6	5,3
	117	104,4	12,6	1,5
	57	104,4	-47,4	21,5
	88	104,4	-16,4	2,5
	103	104,4	-1,4	0,01
NON	12	25,5	-13,5	7,1
	10	25,5	-15,5	9,4
	02	25,5	-23,5	21,6
	13	25,5	-12,5	6,1
	73	25,5	47,5	88,4
	42	25,5	16,5	10,6
	27	25,5	1,5	0,08
				$\chi^2 \text{ cal} = 178,09$

Source : Enquête de terrain (2022)

La lecture de ce tableau nous fait comprendre que le $\chi^2 \text{ cal} = 178,09$

- Calcul degré de liberté

La définition du nombre de degré de liberté qui s'obtient par la présente formule: $ddl = (\text{Nombre de colonnes} - 1) (\text{Nombre de lignes} - 1)$. Soit $(2-1) (7-1) = 6$.

$ddl=6$

- Détermination du Khi-carré lu

$\chi^2 \text{ lu} = 5,35$

- Comparaison

$\chi^2 \text{ cal} (178,09)$ est supérieur au $\chi^2 \text{ lu} (5,35)$

- Règle de décision

Le χ^2 cal (178,09) est supérieur au χ^2 lu (5,35) donc **H_a** acceptée. Il existe un lien significatif entre les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires l'arrondissement d'Eséka.

HSR2 : est validée et nous pouvons conclure que le chef d'établissement et son staff sont des éléments clés dans un établissement scolaire, compte tenu du fait qu'ils sont en quelques sortes les garants du bon fonctionnement et la cohésion sociale en milieux scolaire.

Calcul du coefficient de contingence et conclusion

$$CC = \sqrt{\frac{\chi^2 \text{ cal}}{N + \chi^2 \text{ cal}}}$$

$$CC = \sqrt{\frac{178,09}{910 + 178,09}}$$

$$CC = 13,34$$

Le coefficient de contingence (CC) est de **13,34**. On peut conclure que lien entre les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka sont d'une intensité moyenne.

4.3.2.3. Présentation et analyse corrélacionnelle de HSR3.

Rappel de l'hypothèse **3** : l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité a une incidence significative sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

- Formulation des hypothèses statistiques

Cette formulation concerne deux hypothèses : l'hypothèse alternative (**H_a**) et l'hypothèse nulle (**H₀**)

- **H_a**: l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité a une incidence significative sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

- **H0**: l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité n'a aucune incidence sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

- Choix de α

α est le seuil de signification, ou la marge d'erreur que le chercheur peut faire en prenant une décision en sciences sociales et humaines. Dans une recherche, $\alpha = .05$. Autrement dit, il y a 5% de chance de se tromper de décision, et 95% de chance de prendre la bonne décision.

- Calcul du X2 relatif à la contingence des réponses des participants

La recherche a utilisée l'analyse descriptive et corrélationnelle ; et le test du Khi-carré est l'instrument mathématique approprié pour confirmer ou infirmer les hypothèses. Pour ce faire, il est important de présenter la contingence des réponses des participants.

- Tableau de contingence pour les réponses des participants

Le tableau que présente cette recherche est celui de la contingence des réponses des participants. Les fréquences théoriques ont été calculé en appliquant la formule : $Fe = \frac{TL \times TC}{N}$. Ces différentes fréquences théoriques sont récapitulées dans le tableau ci-après.

Tableau 91: Contingence entre l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles.

		OUI		NON		TOTAL
		Fo	Fe	Fo	Fe	
Implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité	Q22	109	117	22	13,1	130
	Q23	125	117	05	13,1	130
	Q24	123	117	07	13,1	130
	Q25	122	117	08	13,1	130
	Q26	100	117	30	13,1	130
	Q27	123	117	07	13,1	130
	TOTAL	702		79		780

Source : Enquête de terrain (2022)

- Tableau de calcul du Khi-carré (χ^2) par rapport au questionnaire des répondants.

Tableau 92: Calcul du X2 pour HSR3.

Modalités	Fo	Fe	Fo-Fe	$\chi^2 = \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
OUI	109	117	-8	0,5
	125	117	8	0,5
	123	117	6	0,3
	122	117	5	0,2
	100	117	-17	2,4
	123	117	6	0,3
NON	22	13,1	8,9	6,04
	05	13,1	-8,1	5
	07	13,1	-6,1	2,8
	08	13,1	-5,1	1,9
	30	13,1	16,9	21,8
	07	13,1	-6,1	2,8
				$\chi^2 \text{ cal} = 44,54$

Source : Enquête de terrain (2022)

La lecture nous montre que le $\chi^2 \text{cal} = 44,54$

- Calcul du degré de liberté

La définition du nombre de degré de liberté qui s'obtient par la présente formule :

ddl= (Nombre de colonnes – 1) (Nombre de lignes – 1). Soit (2-1) (6-1) = 5.

ddl=5

- Détermination de Khi-carré lu

$\chi^2 \text{ lu} = 4,35$

- Comparaison

Le $\chi^2 \text{ cal} (44,54)$ est supérieur au $\chi^2 \text{ lu} (4,35)$

- Règle de décision

Le $\chi^2 \text{ cal} (44,54)$ est supérieur au $\chi^2 \text{ lu} (4,35)$ donc **H_a** acceptée. Il existe un lien significatif entre l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité et les performances

organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

HSR3 : est validée et on conclut en disant que l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité a une incidence significative sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka, compte tenu du degré d'autonomie et d'autorité que leur accorde peu à peu le processus de décentralisation en cours .

$$CC = \sqrt{\frac{\chi^2_{cal}}{N + \chi^2_{cal}}}$$

$$CC = \sqrt{\frac{44,54}{780 + 44,54}}$$

$$CC = 6,67$$

Le coefficient de contingence (CC) est de **6,67**. On peut conclure que l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité a une incidence significative sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka, mais est d'une intensité faible.

4.3.2.4. Présentation et analyse corrélationnelle de HSR4.

Rappel de l'hypothèse **4** : l'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité conduit aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

- Formulation des hypothèses statistiques

Cette formulation concerne deux hypothèses : l'hypothèse alternative (**Ha**) et l'hypothèse nulle (**Ho**)

- **Ha** : l'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité conduit aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka;
- **Ho**: l'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité ne conduit pas aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

- Choix de α

α est le seuil de signification, ou la marge d'erreur que le chercheur peut faire en prenant une décision en sciences sociales et humaines. Dans une recherche, $\alpha = .05$. Autrement dit, il y a 5% de chance de se tromper de décision, et 95% de chance de prendre la bonne décision.

- Calcul du X2 relatif à la contingence des réponses des participants

La recherche a utilisée l'analyse descriptive et corrélationnelle ; et le test du Khi-carré est l'instrument mathématique approprié pour confirmer ou infirmer les hypothèses. Pour ce faire, il est important de présenter la contingence des réponses des participants.

- Tableau de contingence pour les réponses des participants

Le tableau que présente cette recherche est celui de la contingence des réponses des participants. Les fréquences théoriques ont été calculé en appliquant la formule : $Fe = \frac{TL \times TC}{N}$. Ces différentes fréquences théoriques sont récapitulées dans le tableau ci-après.

Tableau 93: Contingence entre l'utilisation des pratiques et outils de management et les performances organisationnelles.

	OUI		NON		TOTAL
	Fo	Fe	Fo	Fe	
Q22	58	106,2	72	23,7	130
Q23	92	106,2	38	23,7	130
Q24	109	106,2	21	23,7	130
Q25	118	106,2	12	23,7	130
Q26	123	106,2	07	23,7	130
Q27	116	106,2	14	23,7	130
Q28	122	106,2	08	23,7	130
Q29	112	106,2	18	23,7	130
TOTAL	850		190		1040

Source : Enquête de terrain (2022)

- Tableau de calcul du Khi-carré (χ^2) par rapport au questionnaire des répondants.

Tableau 94: Calcul du X2 pour HSR4.

Modalités	Fo	Fe	Fo-Fe	$\chi^2 = \frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
OUI	58	106,2	-48,2	21,8
	92	106,2	-14,2	1,8
	109	106,2	2,8	0,07
	118	106,2	11,8	1,3
	123	106,2	16,8	2,6
	116	106,2	9,8	0,9
	122	106,2	15,8	2,3
	112	106,2	5,8	0,3
NON	72	23,7	48,3	98,4
	38	23,7	14,3	8,6
	21	23,7	-2,7	0,3
	12	23,7	-11,7	5,7
	07	23,7	-16,7	11,7
	14	23,7	-9,7	3,9
	08	23,7	-15,7	10,4
	18	23,7	-5,7	1,3
				$\chi^2 \text{ cal} = 147,77$

Source : Enquête de terrain (2022)

La lecture nous montre que le $\chi^2 \text{ cal} = 147,77$

- Calcul du degré de liberté

La définition du nombre de degré de liberté qui s'obtient par la présente formule :

ddl= (Nombre de colonnes – 1) (Nombre de lignes – 1). Soit (2-1) (8-1) = 7.

ddl=7

- Détermination de Khi-carré lu

$\chi^2 \text{ lu} = 6,35$

- Comparaison

Le $\chi^2 \text{ cal} (147,77)$ est supérieur au $\chi^2 \text{ lu} (6,35)$

- Règle de décision

Le χ^2 cal (**147,77**) est supérieur au χ^2 lu (**6,35**) donc **H_a** acceptée. Il existe un lien significatif entre l'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

HSR4 : est validée et on conclut en disant que l'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité conduit aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka, tout comme le reste des éléments susmentionnés.

$$CC = \sqrt{\frac{\chi^2 \text{ cal}}{N + \chi^2 \text{ cal}}}$$

$$CC = \sqrt{\frac{147,77}{1040 + 147,77}}$$

$$CC = 12,15$$

Le coefficient de contingence (CC) est de **12,15**. On peut conclure que l'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité conduit aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka, mais cela est d'une intensité moyenne tout comme les deux précédents (HSR1 :HSR2).

En somme, dans ce quatrième chapitre intitulée : présentation et analyse des résultats. Chapitre qui se divisait en trois grandes partie : la présentation du contenu des discours ; la présentation des données et analyse descriptive et la présentation des données et analyse corrélationnelle.

La première partie présentait la grille d'analyse de contenu. La présentation de l'analyse des résultats s'est faite par hypothèse et par cas. Il a été question de ressortir dans chaque discours eu en entretien avec les sujets, les portions correspondantes aux indicateurs mentionnés. L'analyse s'est faite sous forme de tableau et suivant une codification précise, nous avons eu les symboles (↑ et ↓) pour designer respectivement le contenu du discours allant dans le sens de notre hypothèse et celui n'allant pas dans le sens de notre hypothèse.

La présentation des résultats et analyse des données descriptives consistait à présenter nos résultats sous forme de tableau faisant ressortir les facteurs mis en relief, les effectifs et les fréquences (en pourcentage). Les fréquences relatives ont été présentées sous la forme calculée par la formule suivante : $f_i = \frac{n_i}{N} \times 100$

L'analyse corrélationnelle consistait à montrer le lien qu'il existait entre deux variables. Dans le cadre de ce travail, il s'agissait de mettre en relation la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles qui sont sans doute très respectivement la variable indépendante et la variable dépendante. Cette recherche a présentée les étapes du calcul du khi carrée et les différentes données issues de cette recherche tout en mettant en exergue le lien qu'il existe entre ces dernières à travers le calcul du khi carrée de Pearson.

Tout compte fait, nos hypothèses de recherche ont été confirmées, avec les intensités faibles. Le chapitre suivant, intitulé : interprétation, discussion et recommandations, nous donnera le privilège de les maîtriser dans toutes leurs dimensions.

CHAPITRE 5 : INTERPRÉTATION, DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Dans le cadre de cette recherche, l'interprétation, la discussion et les recommandations constituent les éléments clés de ce troisième chapitre de la seconde partie et le cinquième et dernier chapitre de notre travail. Il sera question pour nous, tout d'abord, d'interpréter nos hypothèses, de discuter et de faire des suggestions. En recherche, la discussion et l'interprétation sont des termes équivalents. L'interprétation désigne la réflexion qu'il faut faire sur ses résultats à partir de la problématique et du cadre de référence. Elle consiste donc à donner un sens particulier aux résultats qui ont été observés en recherche.

C'est une reformulation itérative du problème, des questions ou modifications et l'intégration du concept au fur et à mesure de l'ajout de nouvelles données.

On y retrouve habituellement quatre éléments :

- Les éléments nouveaux spécifiques du projet,
- Les éléments déjà observés,
- La signification théorique et pratique des éléments dégagés (portée.),
- Les éléments intéressants à poursuivre.

La recension des écrits est encore une fois une source importante pour faciliter la rédaction de l'interprétation des résultats.

La discussion est importante pour la crédibilité d'un travail de recherche. Elle valorise notamment votre travail en exposant votre sens de l'argumentation et de la réflexion. C'est une preuve que vos recherches n'émergent pas du néant et cela leur donne de la solidité. Ainsi, les objectifs de la discussion sont :

- De relier vos résultats à l'hypothèse dans l'introduction vous devriez vous limiter strictement aux objectifs définis par votre hypothèse et ne surtout pas rajouter de nouveau l'élément à cette section au risque de perdre en pertinence et en cohérence ;
- De juger la qualité et la validité de vos résultats en les comparant aux conclusions scientifiques existantes;
- De montrer les concordances et les discordances de votre travail avec les autres études afin de juger de sa pertinence ;
- Expliquer vos résultats en relation avec l'hypothèse. Comparer et discuter vos résultats avec ceux de la littérature ;
- Confrontez vos résultats aux données publiées et soulevez en quoi ils sont différents et similaires.

5.1. Interprétation des résultats

L'objectif général de cette recherche est d'examiner et démontré le lien qui existe entre la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. Il est impératif de faire l'analyse des données collectées, plus précisément une analyse thématique de contenu.

5.1.1. Organisation du travail dans la multiculturalité pour les performances organisationnelles (HSR1).

- L'organisation de l'établissement pour l'atteinte des objectifs

Cette thématique permet de savoir si l'organisation du travail du personnel multiethnique contribue aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. Le sujet 1 déclare : « *-Oui, mais cela dépend du type d'organisation mise en place par l'établissement.* ». A sa suite, six autres sujets mettent en exergue le fait que l'organisation du travail dans un système, quel qu'il soit est capital pour l'atteinte des objectifs fixés et le bon fonctionnement de la structure. Ce résultat rejoint les travaux de Philippe Iribarne qui a implémenté l'idée selon laquelle la nécessité d'un management interculturel, y compris une forme de management qui prend en considération les traditions de chaque pays et qui s'inspire des attributs de chaque culture nationale comme des ressources afin que la gestion soit efficace (Denis Segrestin, 1992, P .190).

Ses études proposent une compréhension de l'importance de la culture sur les mécanismes de gestion visant à favoriser l'adaptation de ces mécanismes au contexte local. Les travaux se sont fondés sur des entretiens conduits dans des usines auprès des différents acteurs (services, niveaux hiérarchiques). L'ouvrage fondateur est ; *La logique de l'honneur* (1989). Cet ouvrage donne une vue plus éclairée sur les structures des rapports sociaux dans trois pays : France, Etats-Unis et Pays-Bas : en comparant trois entreprises de l'industrie métallurgiques implantées en France, aux Etats-Unis et en Hollande, Iribarne identifiait trois modes d'organisations et de relations hiérarchiques qui avaient leurs racines dans les mythes culturelles et historiques nationales (Philippe, Iribarne, 1997, p. 3).

- la logique de l'honneur, titre de l'ouvrage, renvoie au contexte français de gestion : la société française est depuis le moyen âge organisée en ordres séparés (noblesse, bourgeoisie, roture.) et un système « méritocratique » perdure, qui interdit que l'on s'abaisse à des activités que la coutume rattache aux ordres inférieurs. Il est ainsi mal

venu qu'un chef s'immisce dans les prérogatives de son subordonné. Les droits et devoirs attachés à chaque niveau définissent un champ de responsabilités pour chacun.

Dans les établissements, ce procédé est vital pour l'atteinte des objectifs et favorise davantage la notoriété de ces établissements. Nous comprenons pourquoi à ce sujet, le répondant C (3) disait tantôt je cite : « *Je dirai oui, puisque ces établissements atteignent souvent plus de 70% lors des examens officiels.* »

Rosenzweig, Dass, Parker, Marie-Thérèse Chicha et Tania Saba, s'alignent dans cette même posture. En effet, ils pensent que les entreprises d'aujourd'hui se trouvent devant la nécessité grandissante de gérer un effectif constitué de personnes issues de cultures diverses. Cette situation amène à s'interroger sur les « compétences multiculturelles » qui pourraient aider les gestionnaires à mieux encadrer leur personnel. La diversité culturelle étant une réalité sociologique, il nous paraît nécessaire de préciser le sens que nous donnons à la notion de gestion de la diversité culturelle. Gérer la diversité peut être définie comme : « La planification et la mise en œuvre des systèmes et des pratiques organisationnelles pour gérer les gens de sorte que les avantages potentiels de la diversité soient maximisés alors que ses inconvénients potentiels se minimisent », (Taylor et Cox, 1994).

Ainsi, gérer la diversité consiste à mettre en place un certain nombre de politiques et de pratiques qui visent à créer une synergie entre les personnes de cultures différentes et surtout favoriser l'émergence d'un cadre de travail enrichissant. Pour parler de gestion de la diversité culturelle, il faut tout d'abord reconnaître l'existence des différences culturelles. Selon Rosenzweig (1998), ces différences se manifestent surtout « dans le style de gestion, l'attitude à l'égard de la hiérarchie, la façon d'aborder le travail en équipe, la manière d'exprimer accord et désaccord, la participation aux décisionnels, etc. » Gérer cette diversité consiste à tirer parti des différences. Bien gérer la diversité offre un net avantage dans une époque où la flexibilité et la créativité sont les clés de la compétitivité. Une organisation doit être souple et adaptable pour répondre aux nouveaux besoins des clients. Cette assertion s'est avérée être juste dans une certaine mesure, mais il n'en demeure pas moins que le manager et son équipe doivent être à même d'asseoir un type d'organisation qui permettrait à l'ensemble de son personnel pluri ethnique de s'y retrouver. Voici fort à propos ce qu'en dit le sujet F(6) lors de son interview, lorsqu'il stipulait que : « *Bien qu'il ait un type d'organisation prescrit par le Ministère en charge, dans chaque établissement, le responsable et son équipe doivent eux aussi adopter un système qui rythme selon les besoins et capacités de son équipe.* »

Un type d'organisation qui spécifie les rôles de chaque individu. On entend par rôle, l'ensemble des comportements que l'entreprise attend de chacun de ses salariés. Dans une organisation « idéale » des choses, une entreprise établit sa stratégie de laquelle découle un certain nombre d'objectifs à atteindre. Sont alors mis en place des plans d'actions pour atteindre chacun des objectifs. Chaque plan d'action doit être précisé en termes de délai, actions, acteurs, services, coordinateurs etc.

Il est évident de nos jours que les vieilles méthodes doivent céder la place à celles dites nouvelles. Cet organisme affirme que les mécanismes de gestion hérités du passé perdent chaque jour un peu plus leur efficacité. Deuxièmement, les nouveaux modes de gouvernances (...) feront intervenir un plus large éventail d'acteurs. Troisièmement, et sans doute le message le plus important, deux principaux piliers sur lesquels s'appuient les systèmes actuels de gouvernance : la répartition généralement permanente et immuable des pouvoirs qui est inscrite dans les structures et statuts de nombreuses organisations et la tendance à conférer le pouvoir d'initiative seulement à ceux qui occupent les positions élevées dans les hiérarchies paraissent devoir subir des modifications fondamentales, (OCDE, 2001, pp . 3-4).

La gouvernance est considérée aussi comme une nouvelle réponse à la démocratie représentative avec tout ce qu'elle renferme comme limites. Ceci fait penser à Prud'homme (2005), que la démocratie représentative bute sur une contrainte qui est double. La première contrainte est celle inhérente à l'Etat avec une gestion pyramidale qui n'est pas toujours efficace et efficiente. Avec sa position centrale dans le pilotage des affaires publiques. L'Etat peut se perdre dans les méandres des décisions et être incapable à accompagner le niveau local et mieux connaître les attentes des citoyens. L'autre contrainte est le chevauchement des compétences de juridictions qui rend inefficace le système représentatif. « Dès lors, le secteur public comme la société a besoin de nouvelles sources d'expertise, d'établissement de réseaux d'échanges continus d'informations entre le gouvernement et ceux qui savent, et le rapprochement de groupes de militants de la société civile des centres de prises de décisions » (Prud'homme, 2005 p.99).

Cette dérivation de la notion de gouvernance est conçue comme une « *action coordonnée* » de différentes parties prenantes et repose sur le partenariat. Elle induit la responsabilité partagée des différents niveaux de pouvoirs concernés et s'appuie sur toutes les sources de la légitimité démocratique et sur la représentativité des différentes parties prenantes. Ce qui arrive parfois, c'est que les choses aient été, soit mal expliquées, soit mal comprises, soit mal prévues

à l'origine. En conséquence, on peut se retrouver sur le terrain avec des collaborateurs qui ne savent comment faire ce qu'on leur demande, d'autres qui ont le sentiment de faire un travail qui ne devrait pas être le leur, etc.

- La sécurité qu'assure l'établissement lors de l'exercice de fonction.

A ce propos de la sécurité nécessaire lors de l'exercice de fonction, le sujet F(6) affirme que :
« *La sécurité est l'un des facteurs clés. Qui peut travailler où il ne se sent pas en sécurité ? Des cas pareils existent mais pas dans ces établissements à ma connaissance.* » Comme pour signifier que la sécurité est la clé par excellence d'un service propre et bien fait.

Hofstede a identifié cinq dimensions dans lequel la quatrième dimension embrasse néanmoins cette posture. Et chaque dimension est normalisée par rapport à des valeurs, en plus de l'élaboration de ce cadre conceptuel :

- Le contrôle de l'incertitude : c'est une dimension culturelle qui mesure le degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs. Si la tolérance est faible, le contrôle est fort et vice versa. Cette composante se réfère à la manière dont une culture se sent menacée par des situations incertaines et ambiguës, tout en essayant de les éviter en mettant en place une structure adaptée.

Le travail est ce qui réunit les hommes en entreprise comme dans l'établissement scolaire, mais l'organiser relève de la prise en compte d'un bon nombre de facteurs, dont la sécurité ; même s'il faut noter que ce terme est complexe dans une certaine mesure et relatif.

Au XIII^{ème} siècle, « travailler à », c'est faire tous ses efforts pour obtenir un résultat.

Au XVI^{ème} siècle, c'est produire un revenu, faire travailler l'argent. Au XVII^{ème} siècle, c'est exercer une activité profitable tolérée ou interdite par la société (le vol, la prostitution). On emploie aussi le terme pour servir ou desservir les intérêts de quelqu'un etc.

La première définition du mot « travail » dans le Petit Robert est l'état de celui qui souffre, qui est tourmenté ; activité pénible. C'est aussi la période de l'accouchement où les contractions se produisent. Enfin, d'une manière générale, c'est l'ensemble des activités humaines coordonnées en vue de produire ou de contribuer à produire ce qui est utile : œuvre, production. Là aussi, il y a eu aussi une évolution des significations dans le temps, ce terme a désigné quelquefois simultanément, un objet, une action sur des matériaux, des animaux, des machines, le résultat d'une action humaine sur des objets matériels et intellectuels, cette action elle-même, une position socio-économique (emploi), une souffrance (labeur), une hygiène de

vie, une liberté ou une servilité. Les autres langues européennes (anglaise, allemande italienne et espagnole) ont gardé dans l'usage courant les principales nuances.

Les philosophes considéraient les métiers d'artisan et les travaux manuels comme dégradants « ils ruinent les corps et brisent les âmes », (D. Mercure et J. Spurk, 2004, .p.15).

Pour Hésiode, dans les Travaux et les Jours, « depuis l'âge d'or jusqu'à l'âge du fer, les dieux avaient autrefois puni les hommes et les avaient privés de leur faveur ». Les hommes doivent donc produire des biens pour subvenir à leurs besoins, le travail est une malédiction imposée aux mortels par les dieux.

Les travaux sont confiés aux esclaves et aux petites gens ou « pénètes », ceux qui doivent travailler pour vivre, l'administration des domaines est déléguée à des intendants. Le commerce orienté vers le profit était une activité dénigrée et non recommandée (par peur de la spéculation en temps de crise d'approvisionnement). L'agriculteur a un statut particulier car il produit les denrées de première nécessité, vit en symbiose avec la nature et il ne dépend pas d'autrui pour son existence.

Les riches, en majorité propriétaires terriens, quant à eux, non soumis à la nécessité, donc libres, peuvent s'adonner à l'étude ou aux loisirs la « schole » et à la politique, l'activité noble par excellence avec l'éthique. La « schole » permet d'acquérir la sagesse et la vertu, qualités indispensables pour connaître le bonheur. Selon les philosophes grecs, celui-ci est donc réservé à une minorité.

Les philosophes grecs se fixaient pour tâche d'élaborer une sagesse permettant d'accéder au bonheur. Mais un désaccord existait alors, comme aujourd'hui d'ailleurs, entre les partisans de deux conceptions très différentes du bonheur : les approches hédoniste et eudémoniste.

Les philosophes hédonistes posent le plaisir comme bien suprême. Pour eux, le but de la vie consiste à éprouver la quantité maximale de plaisir et le bonheur est la somme des moments hédonistes d'une personne. De grands noms de la philosophie grecque, en particulier Aristote, Platon et Socrate, se sont vigoureusement opposés aux hédonistes, en prônant un idéal « eudémoniste » de l'existence.

Le principal représentant de ce courant est Aristote, pour qui « le bonheur est l'activité de l'âme dirigée par la vertu », (Aristote, 1965, p. 31). Le bonheur implique donc « une vertu parfaite et une existence accomplie ». Aristote ne rejette pas pour autant le plaisir, mais considère,

contrairement aux hédonistes, que celui-ci n'est pas le bien en soi, mais plutôt une conséquence du bien. « On trouve [chez les grecs] profondément ancrée, l'idée que le bonheur ne vient pas de la satisfaction d'une série illimitée de besoins. Le bonheur individuel et collectif passe par la mesure et le fait que chaque chose soit à sa place », (D. Méda, 2010, p.49). Divers philosophes contemporains se réclament de cette vision du bonheur, qui est assez proche du concept actuel de sens de la vie. C'est notamment le cas de Paul Ricœur qui qualifie de visée éthique « la visée de la « vie bonne » avec et pour autrui dans des institutions justes » (P. Ricœur, 1990, p. 202).

Le bonheur au travail n'est évoqué, chez les grecs, que pour l'agriculteur. Ainsi Schopenhauer, (écrivain du XVIIème siècle) dans « Les aventures de Télémaque » fait l'apologie des plaisirs de l'autosubsistance et du bonheur qui résulte de pouvoir satisfaire seul à ses propres besoins. (C. Baudelot, M. Gollac, 2003, p23). En ce qui concerne la performance, cela caractérise plutôt le sport et les jeux olympiques, ainsi que le théâtre, mais sans qu'il n'y ait de lien établi avec le travail.

Pour Hegel, philosophe allemand (1770-1831), en utilisant et en transformant la nature, l'homme s'est révélé à lui-même ses capacités, le travail devient une « liberté créatrice ». C'est l'activité par laquelle il se différencie de l'animal, le travail c'est l'essence de l'homme. Marx, philosophe, économiste allemand (1818-1883), imagine une société où le travail est central, celui-ci permettant à l'homme de se révéler à lui-même, de révéler sa sociabilité et de transformer le monde. Mais pour cela le travail ne doit plus être aliéné, ce qui doit se traduire par l'abolition du salariat et de la propriété privée. Marx préconise de redonner les outils de production et le fruit de leur travail aux travailleurs. L'homme pourra alors enfin s'épanouir et se réaliser dans son travail. Marx énonce trois qualités relatives au travail « Plaisir de créer de « l'homo faber », plaisir du contact de « l'homo sociologicus », plaisir de participer, par le travail à une œuvre qui vous dépasse et permet de se réaliser en tant qu'homme et en tant que personne » Mais la sécurité est une chose qui dépend du milieu dans lequel l'on se trouve. C'est dans le même ordre d'idée que le sujet C (3) dit que : « *Dans chaque localité, il existe en quelques sortes le problème d'insécurité, mais qui peut néanmoins être géré, dans tous les cas, aucun enseignant n'a déjà été poignardé jusqu'ici, pas à ma connaissance.* »

- Création des équipes de travail selon l'appartenance ethnique.

Certains maux comme : le favoritisme, la discrimination existent dans bien nombre de sociétés. Le respect de l'autre et sa différence sont capitales pour la cohésion sociale dans un établissement ou tout milieu quelconque. Le répondant B (2) affirme à ce sujet que : « *Dans*

tout milieu, on observe certains tares, mais cela diffère d'un lieu à l'autre et d'un degré à un autre degré, d'un établissement à un autre. » Et pour soutenir ce postulat de façon globale, le sujet C(3) stipule que : « Les chefs d'établissement sont les mieux placés pour répondre à cette question .Mais chaque individu doit être intégré.»

Un manager multiculturel doit être capable de prendre en compte les différentes cultures de son équipe, les comprendre, les analyser et établir une stratégie en fonction des différents fonctionnements de chacun. Le manager doit donc adapter son comportement face aux différentes situations présentes dans une équipe multiculturelle. Avant d'établir une stratégie opérationnelle, le manager doit connaître et appréhender son équipe. Il doit donc comprendre, ce qui implique :

- ✓ L'écoute ;
- ✓ L'acceptation des différences ;
- ✓ Être conscient et sensible aux habitudes et insinuations des autres cultures ;
- ✓ Garder l'esprit ouvert, et être prêt à apprendre d'une autre culture ;
- ✓ Considérer le point de vue de l'autre de manière objective ;
- ✓ Montrer du respect .

Il doit aussi identifier, c'est à dire apprendre à connaître les individus des autres cultures, identifier les besoins individuels de chaque individu de l'équipe. Adopter une attitude qui tend à faire des concessions est aussi un aspect nécessaire. L'adaptabilité du manager est aussi primordiale. En effet, il devra respecter et utiliser les formalités qui sont chères à l'autre culture. Et enfin, l'une des qualités les plus importantes : communiquer. Le manager devra toujours se remettre en question en améliorant sa manière de s'exprimer vis à vis des autres cultures. Il devra donc être attentif face à la manière dont le message a été compris et reçu. Combinées ces différentes qualités permettront au manager de maximiser les performances de l'équipe qu'il manage. Le manager doit aussi être capable de développer des relations réussies au sein de son équipe. Pour cela, il doit tout d'abord construire une culture commune, afin que les personnes poursuivent un but commun. Une culture commune peut être définie comme étant une vision partagée, basée sur l'intérêt commun d'une équipe. Pourquoi une culture commune est-elle nécessaire au sein d'une équipe multiculturelle ?

- ✓ Pour assurer à tous des attentes partagées,
- ✓ Pour assurer à tous un sentiment d'appartenance à un groupe,

- ✓ La notion de valeur partagée est une notion très importante au sein d'une équipe multiculturelle. En effet, le manager doit encourager et promouvoir en permanence les valeurs suivantes et doit servir d'exemple au reste du groupe,
- ✓ Prendre soin du bien-être de tous,
- ✓ Traiter l'un et l'autre avec égalité, sans parti pris,
- ✓ Être direct l'un envers l'autre,
- ✓ Apprécier les différences et contributions de chacun,
- ✓ Partager connaissance et expérience afin de produire les meilleurs résultats pour votre équipe.

Le sens de l'équité est un des enjeux majeurs pour réussir au mieux un management multiculturel. Cet aspect devrait prévaloir sur n'importe quelle différence culturelle. En effet, dans une équipe où plusieurs équipes cohabitent il est impératif de ne pas favoriser une culture plutôt qu'une autre afin d'éviter un sentiment de favoritisme culturel.

La citoyenneté est déterminante pour l'intégration des individus dans un système. Les comportements citoyens recouvrent tout ce qui, en dehors de l'activité de travail prescrite, va maintenir une qualité de contexte de travail. Ils correspondent à des comportements d'aide. Organ a décrit cinq facteurs qui caractérisent les comportements de citoyenneté organisationnelle :

- L'altruisme : le comportement directement tourné vers l'aide d'une personne spécifique, dans des situations de face-à-face ;
- Le fait d'être consciencieux : les comportements impersonnels en conformité avec les règles de l'entreprise (être à l'heure....) ;
- La sportivité : le fait de ne pas se plaindre de choses banales ;
- La courtoisie : le fait de consulter les autres avant de réaliser des actions ;
- La vertu civique : le fait de se soucier de questions préoccupantes pour l'organisation.

En fait, le lien entre comportements de citoyenneté organisationnelle et performance davantage de la croyance que de liens prouvés mais seraient susceptibles d'influencer la performance des groupes de travail puisqu'ils :

- Augmenteraient la productivité des collègues et des managers ;

- Libéreraient des ressources qui peuvent ainsi être utilisées à des fins plus productives (le manager peut se consacrer à d'autres tâches plus productives) ;
- Réduiraient le besoin d'allouer des ressources limitées à des fins exclusives du maintien de la cohésion du groupe (conflits de groupe moins fréquents) ;
- Aideraient à la coordination à la fois à l'intérieur et entre les groupes de travail.

Ainsi la perception par l'employé de son environnement de travail est liée à ses réactions émotionnelles et peut influencer ses comportements :

- La perception d'un environnement favorable est corrélée avec des émotions positives et influence positivement les comportements citoyens ;
- La perception négative de l'environnement de travail est positivement corrélée avec des émotions négatives et influence positivement les comportements contreproductifs.

Certains auteurs étudient les éventuelles proximités entre citoyenneté organisationnelle et un certain nombre de comportements que l'on peut regrouper sous le vocable contreproductif. Ces derniers recouvrent les comportements volontaires visant à nuire à l'organisation ou à ses autres membres : le retrait physique du travail, l'absence, la résistance à l'autorité, la défiance, l'agression, les repréailles ou encore le simple fait de rester passif.

La littérature met donc bien en évidence des liens entre les comportements de citoyenneté organisationnelle et la performance de l'individu au sein d'un groupe de travail.

Le management interculturel date aux années 50 et 60 du vingtième siècle où en vogue était l'hypothèse que les différences entre les managements avaient la tendance de s'estomper et puis disparaître conséquemment faute d'une vision naïve des principes universels de management. Les années 70 ont montré que les disparités des cultures ont une tendance à s'accroître plutôt qu'à disparaître. Ici même les différences entre les régions se montraient plus significatives. Donc l'hypothèse d'unification du management multiculturel n'était pas envisageable. Une nécessité de répondre aux besoins des marchés et aux fusions-acquisitions, a entraîné une hausse d'intérêt des compétences interculturelles au cours des années 90. . Ainsi des nouvelles équipes naissent, ces équipes comportent des individus provenant du pays de l'entreprise, puis de pays où la filiale est implantée et à la fin des individus qui sont recrutés d'un tiers pays. Dans les entreprises multiculturelles les équipes multiculturelles se trouvent dans chaque niveau du management. Dans les établissements scolaires, la création des équipes de travail émane quelques sortes de l'organisation mise en place par les chefs et leur staff. A ce

sujet, le répondant C (3) confirmait cette hypothèse quand il disait : « *Les chefs d'établissement sont les mieux placés pour répondre à cette question .Mais chaque individu doit être intégré. »*

- Le système d'organisation mise sur pied qui intègre les allogènes.

A ce sujet, le répondant D (4) confirmait cette assertion, en effet, dans leur établissement l'intégration des allogènes n'est point efficace à 100%, mais existe néanmoins : « *Pas à 100%, mais on essaie de faire avec tout le monde. »* Faire avec tout le monde est la moindre des choses à faire. Puisque dans chaque établissement, chacun a un rôle important à jouer, c'est comme une chaîne, dont décrivait le célèbre économiste Adam Smith dans son ouvrage intitulé : « *recherche sur la nature et la cause de la richesse des nations* » Il présente pour la toute première fois un modèle d'organisation qu'il appelle « *la division du travail* ». Celle-ci correspond à la segmentation des activités en fonction des aptitudes des différents travailleurs. Les différentes activités combinées ensemble permettent d'atteindre un objectif commun. Il prend pour exemple la fabrication d'une série d'aiguille. Dans le fonctionnement d'une communauté, tous les individus ont tendance à effectuer les mêmes activités. Ils vont ainsi tous rechercher le fer, produire du feu, faire fondre le fer, le disséquer, le faire refroidir et produire quelques aiguilles. La communauté met beaucoup de temps à produire une dizaine d'aiguilles.

En 1856-1930 ingénieur, fondateur de l'école classique de management Taylor et Fayol énonce les principes de l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Ils ne seront pas seul, l'on note également d'autres auteurs tels que : J.D. Money et A.C. Reiley. Analyser ces principes découle de la remise en question de la division horizontale du travail et de l'observation de certains comportements qu'il effectue dans l'entreprise où il travaille (entreprise de fabrication de briques). D'après lui, une organisation ne saurait être régit sur le seul principe de l'horizontalité. En effet, l'organisation a besoin d'être dirigée, pensée, conceptualisée. Aucune organisation n'évolue sans vision. Raison pour laquelle il énonce le principe de la division dite verticale du travail. Par ailleurs, il observe que dans son entreprise, certains employés ont tendances à flâner, à ne rien faire de précis. Il formule ainsi le concept de la flânerie systématique.

Ces différents éléments vont l'emmener à élaborer les principes de l'OST. L'OST se caractérise par :

La structuration de l'entreprise

- ☞ Les dirigeants,

- ☞ Les contremaîtres,
- ☞ Les ouvriers.

Les dirigeants sont ceux qui pilotent de manière stratégique le fonctionnement de l'entreprise. Les contremaîtres sont chargés de mettre en œuvre la vision élaborée par les dirigeants. Ils servent ainsi d'interface entre les dirigeants et les ouvriers. Les ouvriers sont les exécutants opérationnels. Ils effectuent des tâches précises, concrètes, permettant d'aboutir à la fabrication des produits.

Pour qu'une entreprise soit rendue opérationnelle, ils stipulent quatre paramètres à respecter :

- ✓ Identification des activités ;
- ✓ L'adéquation entre les profils et les postes de travail ;
- ✓ Le principe de l'exception ;
- ✓ Le chronométrage.

En 1912, à la suite de Taylor, Henry Ford, célèbre entrepreneur dans le cadre de la fabrication des véhicules, met au point un modèle appelé le fordisme (H. Ford, 1896, p2). Il se base en réalité sur l'organisation scientifique du travail, l'approfondi et la complète avec trois paramètres :

- Le travail à la chaîne ;
- La standardisation accrue et ;
- La réduction des conflits syndicaux.

En 1920, l'on assiste au développement du fonctionnement de l'administration avec Max Weber et la participation de certains auteurs à l'instar de R. Merton, A. Gouldner. M.

Weber écrit un ouvrage intitulé « l'organisation bureaucratique ». Pour bâtir son modèle, il s'inspire des trois formes de pouvoirs que sont :

- Le pouvoir traditionnel ;
- Le pouvoir légal rationnel ;
- Le pouvoir charismatique.

Il montre ainsi que, l'administration fonctionne fondamentalement sur la base du pouvoir légal rationnel. Ce type de pouvoir se caractérise par le respect absolu de la hiérarchie mais aussi le respect des règles et normes liées aux postes de travail et au fonctionnement de

l'administration toute entière. Les travaux de M. Weber se sont par la suite étendus au mode de recrutement dans l'administration (voie de concours ou étude de dossier), à la gestion de la carrière des personnels (évolution, responsabilité, nomination), (B. A. Enyegue et P. P. Batjom, 2022).

5.1.2. Rôles du chef d'établissement et son staff pour les performances organisationnelles (HSR2).

- Les rôles déterminants du chef d'établissement et son staff.

Il s'agit ici des rôles qui constituent les éléments clés du bon fonctionnement de la structure. Selon Perrenoud, le chef d'établissement est : « Un pivot, un carrefour, un leader vers lequel convergent tous les problèmes. » (1995, chapitre 5). Cette conception de la personne du chef d'établissement nous amène donc à comprendre que : « Le chef d'établissement n'occupe pas seulement une fonction : il exerce un métier à part entière. Il endosse des responsabilités d'ordre pédagogique, relationnel, administratif et managérial. Après sa mission première de fédérer tout autour du contrat éducatif, il est l'interlocuteur privilégié des élus locaux et des parents d'élèves. ». Les interactions du chef d'établissement se traduisent par les interrelations avec les individus et les groupes d'individus qui ont leur propre conception des choses, leur vision du monde. Il se doit de recueillir leurs opinions et répondre à leurs attentes tout en acceptant à les associer à la gestion de l'établissement.

Dans ce même ordre d'idée que le sujet B (2) affirmait que : « *Le rôle déterminant du chef d'établissement et son staff est de guider toute l'équipe, rassembler et intégrer tout son personnel peut importe le grade.* » En d'autres termes, l'avenir de l'établissement est entre leur mains, quelques soit les résultats.

A cet égard, Perrenoud (1993), présente un canevas de dix fonction indispensable au chef d'établissement, que nous allons listés : il exerce une autorité sur les adultes et les jeunes, à prendre, à négocier et à faire respecter des décisions; répartir équitablement les ressources (temps, espace, liberté, technologie, argent); faire travailler ensemble des gens différents, créer les règles et l'esprit d'une communauté éducative; assurer la sélection et l'orientation scolaires, assurer l'équité, permettre les négociations et les recours; donner une identité et un projet à l'établissement; travailler avec les parents, les autorités locales, les associations et l'administration centrale; donner une place à la culture et aux besoins des jeunes: motivé,

encadrer, évaluer, animer le corps enseignant; moderniser et humaniser la relation pédagogique, les didactiques, les horaires, l'évaluation; conserver sa propre identité, être clair sur son rôle, maîtriser sa propre formation, ses angoisses, son stress. (P. P. Batjom, 2022, P159)

- L'implication de tout le personnel lors du processus de prise de décision.

La théorie organisationnelle (Le leadership participatif) développée par les auteurs tels qu'Argyris en 1957 (Fonkeng et Tamajong, 2010, p.32), une théorie qui postule la participation active et l'intervention de tous les acteurs et parties prenantes d'une organisation à l'élaboration du plan stratégique et aux prises de décision permet le développement des compétences. Le leadership participatif vise le développement de la compétence. La hiérarchie construit et élabore la stratégie et la vision de l'entreprise avec toutes les différentes fonctions (finance, communication, marketing, ressources humaines, administration, production) et le reste de la communauté de l'entreprise. Dans le cadre de l'école, la participation de tous et de chacun à la réalisation, le leader invite et encourage les membres de la communauté scolaire à construire avec lui une vision de l'école. Il détermine avec eux des objectifs, organise avec eux les moyens, puis réalise et évalue les activités avec eux. Le leadership participatif valorise les missions de l'école. (Nkoa, 2011, pp 61-62).

Cette idée est aussi partagée par l'un de nos répondants, notamment le sujet E (5) quand il pense que « *Les autres ne sont pas là pour subir des décisions prises par les chefs. Tout le monde doit se sentir important dans une équipe.* » Et le participant F (6) va plus loin quand il affirme que : « *-Les décisions ont une influence considérable sur l'ensemble du système. Il est primordial pour eux de prendre des décisions qui favoriseraient l'ensemble du personnel.* ».

Argyris (1957), pense que l'organisation formelle de la hiérarchie qui exclut toute participation des subordonnés et implique par voie de conséquence une chaîne de commandements et d'ordres, provoque et crée inévitablement le conflit ouvert ou latent entre les travailleurs et le système ; il y'a donc une sorte de résistance intérieure et même extérieure entraînant une démobilisation et un désengagement du personnel. Ainsi les gens deviennent passifs et non autonomes. Naturellement, cela crée un sentiment d'échec, les employés se sentent frustrés et étrangers à toutes les décisions parce que leurs propositions, leurs objectifs ne sont pas pris en compte.

Tous les spécialistes de management et de gestion s'accordent à dire que la prise de décision est un processus central sinon essentiel de l'administration. En effet, toute théorie

générale de l'administration doit inclure des mécanismes et des principes pouvant guider la prise de décision correcte. Selon Livingston qui utilise les termes administration et management comme synonyme, la prise de décision suppose deux procédés :

- Le procédé par lequel la décision arrive,
- La manière dont cette décision est mise en application.

Pour Kepner et Tregoe, la prise de décision est un processus qui consiste à choisir entre divers moyens d'accomplir une tâche. Comme nous le voyons, la prise de décision est tournée vers la résolution des problèmes, puisque les définitions insistent tantôt sur l'action, tantôt sur les moyens de réalisation.

L'on peut dès lors se situer sur trois plans pour aborder l'étude des types de décisions.

La structure

Bernard lie la décision à la structure de l'organisation ou du service et distingue trois types de décision :

- ✓ La décision d'appel : les subordonnées attirent l'attention des Chefs par ces décisions pouvant mettre en relief les mauvaises conditions de travail ;
- ✓ La décision créative : elle concerne les changements d'orientation et est le plus souvent réservée à la haute direction :
- ✓ La décision interpersonnelle : c'est la décision la plus fréquente, elle porte sur le changement de comportement individuel.

Le plan stratégique

Bernard Bouguerel se place sous l'angle stratégique et distingue trois types de décision :

- ✓ Les décisions politiques : elles concernent les définitions de buts et de stratégies (il s'agit de l'idée centrale qui fait naître les sous idées) ;
- ✓ La décision tactique : ce sont les adaptations adoptées dans l'application pour raison de commodité. Elle porte sur le court terme ;
- ✓ La décision opérationnelle : elle concerne la mise en œuvre de la stratégie influencée par la politique pour « implémenter » l'action voulue à partir des moyens opérationnels disponibles c'est-à-dire humains, financiers, matériels...

La résolution des problèmes

Kepner et Tregoe se situent sous l'angle de la résolution des problèmes et distinguent cinq types de décisions :

- ✓ Les décisions provisoires: elles se prennent avant la découverte des causes du problème ;
 - ✓ La décision adaptative: elles se prennent lorsqu'on est dans l'impossibilité d'énumérer les causes des problèmes ;
 - ✓ Les décisions correctives : elles permettent d'éliminer les causes du problème.
 - ✓ Les décisions préventives : elles se situent avant l'existence du problème (très importante) ;
 - ✓ Les décisions palliatives : elles se prennent en cas de carence de celui qui devrait les prendre.
- Les actions à entreprendre par le chef d'établissement et son staff lors de la gestion des conflits et stéréotypes.

Les conflits internes dus à l'incompatibilité ethnique sont une réalité indéniable au sein dans plusieurs structures. Mais la particularité réside du fait que on ne nie pas la complexité de gestion de la multiculturalité dans nos organisations, il est quand même bénéfique d'essayer de les comprendre.

L'un de participant, notamment le participant F (6) a pensé que : « *Il convient de les régler intérieurement et d'attendre les assemblées générales pour les exposer et trouver des solutions durables afin de maintenir la paix et la cohésion dans ces établissements.* » C'est une idée très intelligente, mais cela ne fait pas l'unanimité. Puisque le sujet G (7) affirmait que : « *Le chef d'établissement et son staff lors de la gestion des conflits et stéréotypes doivent être neutre et ne pas prendre partie, pour éviter des soulèvements, ce qui ne serait en aucun cas avantageux pour l'établissement en question.* »

D'une manière globale, il est difficile de définir cette notion, ce phénomène par ce qu'il révèle de nombreuses formes et survient dans le cadre différent. Certaines personnes pensent que le conflit est par excellence un désordre, un désaccord, une contradiction, une incompatibilité etc.

D'un point de vue managérial, le terme conflit s'applique à toute situation dans laquelle se trouvent des individus, des groupes dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer.

Trois types de conflit sont le plus répandus :

- ☞ Le conflit objectif : situation dans laquelle les buts et les issues préférés par les parties semblent être compatible ;
- ☞ Le conflit cognitif : situation dans laquelle les idées ou les pensées respectives sont perçues comme incompatibilités ;
- ☞ Le conflit affectif : situation dans laquelle sentiment ou émotion est respectivement incompatible.

Dans les organisations, le conflit peut avoir une influence supérieure. La naissance et ou la résolution d'un conflit permet souvent de trouver une solution construction à un problème.

La nécessité de résoudre un problème peut amener les intéressés à chercher les moyens de changer la manière dont ils font les choses. Le processus résolution de conflit engendre souvent des changements à l'intérieur d'une organisation.

La recherche des moyens qui permettent de résoudre un conflit peut non seulement provoquer une innovation, un changement mais également rendre le changement plus acceptable.

L'introduction intentionnelle d'un conflit dans le processus de décision peut être bénéfique. Une rivalité que conduit par exemple à un conflit au sujet d'un ou plusieurs objectifs peut quelque fois à aboutir des résultats salutaires. Le conflit n'est pas que négatif, il peut être stratégique selon le type d'organisation mais surtout selon la structure des ressources humaines.

Un conflit peut aussi avoir des grandes conséquences négatives et détourner certains efforts de leur but. En ce moment, il faut se forcer de faire converger les résolutions de l'organisation vers les buts fixés, car un conflit peut entraîner le gaspillage notamment en temps, en argent. Un conflit peut aussi affecter le bien être négativement des employés qu'il est grave, les pensées, les idées, les croyances en conflit engendre du ressentiment des tensions et de l'anxiété.

5.1.3. Implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité pour les performances organisationnelles. (HSR3)

- Implication des autorités locales pour concilier le personnel pluriethnique.

A ce sujet, le répondant A (1) pensait que : « *Oui, elles s'impliquent de façon efficace en vue de maintenir la paix et l'unité dans l'établissement.* » C'est-à-dire que pour lui, l'implication des autorités locales est de veiller à ce que l'ensemble du personnel multiethnique puisse s'entendre et vivre en harmonie ce qui serait bénéfique pour ces établissements et les élèves.

Argyris (1957), pensait que la nouvelle vision se démarque de la centralisation, du management autocratique pour conférer à toutes les instances du pouvoir décisionnel. Elle participe ainsi à la réalisation de la stratégie générale qu'elle aura préalablement élaborée. Contrairement à l'administration traditionnelle qui est généralement directive et fidèle à la gestion et à la conception tayloriennes de la gestion du personnel en deux groupes, c'est-à-dire les cadres de la direction qui pensent et les subordonnés travailleurs qui exécutent; le fonctionnement du leadership participatif tourne autour de la négociation, de la concertation, du débat, du consensus, de la délégation des compétences de la déconcentration, de la décentralisation décisionnelle, de la délégation du pouvoir de la valorisation des collaborateurs dans leurs points de vue, de l'acceptation des idées contraires. Il est un mode de management des ressources d'une équipe fondée sur la consultation, l'intelligence collective et sur le dialogue.

Coulibaly, conçoit le concept de décentralisation comme une nouvelle forme de gouvernance appelée : Bonne gouvernance. Selon Coulibaly (2004) : « Le concept de bonne gouvernance porte en lui-même l'essence démocratique à travers le mécanisme de la participation citoyenne institutionnalisée » (p.20). La gouvernance rime avec le concept de participation sous forme institutionnalisée. Cette idée de démocratie et de participation apparaît chez d'autres auteurs tels que Bouvier (2007) et Jourmard (2009). Selon ce dernier auteur, la gouvernance fait référence à « un nouveau mode de gestion des affaires publiques fondé sur la participation de la société civile à tous les niveaux » (Jourmard, 2000, p.9). La gouvernance devient alors un paradigme de gestion des affaires publiques et dont le fondement repose sur la mobilisation des parties prenantes, avec une forte implication de la société civile (Bouvier et al., 2007).

- L'effectivité de la présence des autorités locales dans les établissements.

Le processus de décentralisation a donné plus d'autonomie et de liberté aux régions et aux autorités locales la gérance des affaires de leur localité, et ce sur tous les plans. Les établissements ont été jadis au prisme des chefs d'établissement. De nos jours, l'implication des autorités locales dans la vie scolaire des établissements s'est accrue. On se demande quelles attitudes doivent adoptés les chefs d'établissement face à cet envahissement ?

L'effectivité de la présence des autorités locales dans les établissements est une réalité. Puisque tous les sept (07) participants ont répondu par l'affirmative. Leur présence dans ces établissements est parfois morale, financière et même matérielle dans une certaine mesure. Le sujet F (6) corrobore nos propos lorsqu'il affirme dans son interview que : « *Oui, tout simplement par ce que nous les accompagnons soit par notre présence, soit par notre financement, soit par notre soutien moral.* », et le sujet C (3) complète cette assertion lorsqu'il affirme que : « *Oui, nous veillons au bon fonctionnement de ces établissements et au respect des règles prescrites par la haute hiérarchie.*»

Mais particulièrement, le manque de moyens financiers est souvent avancé en première analyse pour expliquer la faiblesse de l'action des municipalités camerounaises sur le terrain. Cependant, on se rend bien compte qu'en plus des moyens financiers qui rentrent naturellement a part entière dans les préoccupations du processus de décentralisation, il y a un certain nombre d'aspects essentiels ou d'accompagnement qui devraient également être pris en compte.

Par ailleurs, la thèse soutenue par Marc Joyau, « de l'Autonomie des Collectivités Territoriales Françaises : Essai sur la liberté du Pouvoir Normatif Local » illustre fort nos propos. L'auteur précise que (son) objectif est de proposer un modèle d'autonomie des collectivités locales françaises, en prenant en considération les contraintes qui résultent du droit positif, c'est-à-dire de construire une „théorie” à partir de l'espace de liberté que le droit positif laisse à ces collectivités.

Nonobstant tout son mérite, la thèse sus-évoquée a peut-être le malheur d'avoir été soutenue à une période où les réformes constitutionnelles n'avaient pas encore garanti l'autonomie locale en des termes aussi précis que l'autonomie administrative, financière, etc. Il en résulte que dans la doctrine classique et contemporaine, l'autonomie administrative n'est évoquée que par certains auteurs à partir d'une définition a contrario de l'autonomie sans qualificatif des communautés autonomes. A l'évidence, une telle évocation à contrario ne

permet pas de rendre compte du contenu réel que l'on pourrait affecter à l'autonomie administrative eu égard aux enseignements tirés de la doctrine.

Ainsi, Franck Moderne par exemple, conçoit les composantes régionales comme celles qui sont « dotées d'un pouvoir authentique et non d'un simple pouvoir administratif. Il ne s'agit donc pas de « collectivités territoriales » - poursuit-il au sens français que cette expression revêt dans la Constitution de 1958 (...), mais de centres d'un pouvoir politique distinct de celui de l'Etat ». L'auteur est plus précis lorsqu'il présente les régions insulaires du Portugal (Modère et Açores) comme des « régions autonomes (qui) bénéficient officiellement d'une autonomie politique et non seulement administrative (...). L'autonomie politique se traduit d'abord par l'existence de „statuts propres” ». Une analyse similaire avait déjà été développée par Pierre Bon, pour qui « l'Etat des autonomies est clairement distinct de l'Etat unitaire classique de type français dans la mesure où les communautés autonomes ne bénéficient pas d'une simple autonomie administrative, mais d'une véritable autonomie politique ». A l'appui de ses affirmations, l'auteur cite les régions françaises instituées par la Constitution de 1958, lesquelles « ne bénéficient que d'une autonomie administrative (...) ce qui signifie clairement que si elles bénéficient d'une liberté, cette liberté ne concerne que la gestion d'affaires administratives ».

- L'impact de leur implication

Selon tous nos participants, l'implication des autorités locales est positive. Chacun d'entre eux a donné des éléments qui justifient cette prise de position vis-à-vis de ceux-ci. En effet, le sujet D (4) disait que : « *l'impact est positif, parce que chaque année nos autorités que ce soit le maire, le délégué...etc. octroient souvent des bourses aux meilleures élèves, des sceaux, des poubelles pour l'établissement.* » Comme pour signifier que, le fait que les autorités locales sont présentes, favorise un accompagnement qui n'est plus à démontrer dans tous les secteurs et plan de la vie scolaire.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'école, les ANG interviennent à plusieurs niveaux. Elles construisent des payent les salaires des enseignants, collaborent a la gestion. Traditionnellement, cette action fut d'abord initiée par les ONG religieuses de confession chrétienne. Le relais fut ensuite pris par les associations de parents d'élève, les associations d'élites régionales et les organisations de base (groupes communautaires). Les autres ANG interviennent de manière plus ponctuelle dans ce secteur.

Dans le domaine de la sante, l'engagement traditionnellement significatif reste également celui des ONG religieuses de confession chrétienne. Elles ont été suivies plus récemment (cela

est relatif) par les ONG internationales comme Médecins sans frontière. Mais on peut noter localement l'intervention très significative de certaines organisations d'élites locales.

Les difficultés de collecte de l'information ne permettent pas toujours de se faire une idée exacte des interventions chiffrées de la plupart des ANG. Une comptabilité mal tenue, surtout lorsque les interventions se font en nature, ou simplement le refus de livrer les informations touchant ce domaine rendent malade toute entreprise d'établir des statistiques relatives aux valeurs monétaires des investissements opérés par les acteurs, ce qui limite du même coup une appréciation objective des interventions des ANG.

Des tentatives opérées pour disposer de données chiffrées ont permis de retenir quelques acteurs non gouvernementaux dont le niveau des interventions n'est pas négligeable. Même si au regard des immenses besoins des populations dans les domaines de santé et d'éducation, le volume des interventions paraît modeste, il est certain que l'action combinée des différents ANG apporte une aide précieuse aux populations qui, bien souvent, n'ont pour seul recours que le concours de ces organisations. De là à tirer la conclusion que l'Etat et les municipalités démissionnent de leur responsabilité ou que l'action des ANG constitue une échappatoire pour eux. Il n'y a qu'un pas que certains n'hésitent pas à franchir, notamment les responsables des structures privées de santé. Les organisations non gouvernementales par contre justifient l'attentisme des pouvoirs publics par le fait que l'Etat ou les municipalités ne peuvent pas tout faire. (M. Finken et D. Latouche, 2000).

- Abus de pouvoir de la part des autorités locales.

Quand on donne l'autonomie ou bien plus de pouvoir à un individu ou à un groupe, il a toujours tendance à en abuser, c'est un fait de la vie courante. C'est pourquoi le participant E (5) stipulait que : « *Non, mais quand elles essaient d'aller au delà de ce qui est prescrit par la règle en vigueur, c'est juste un abus de pouvoir.* » Parce que nous savons tous qu'elles essaient toujours de telle manière que ce soit d'aller au-delà de ce qui est prescrit. Cette méthode était jadis très fréquente chez les chefs d'entreprise, d'où le terme Centralisme, caractérisé par un leadership autoritaire celui dans lequel le dirigeant définit le rôle de chacun, il répartit le travail, il décide seul, mais il ne participe pas lui-même à l'action. Deux réactions possibles : apathie ou agressivité.

Au regard de ce qui précède, force est de constater que l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité constitue un élément indéniable pour les

performances organisationnelles dans les établissements de l'enseignement secondaire de l'arrondissement d'Eséka. D'où la confirmation de la troisième hypothèse de recherche.

5.1.4. Pratiques et outils de management de la multiculturalité pour les performances organisationnelles. (HSR4).

- Programme de contrôle ; du suivi et d'évaluation.

Au terme de l'analyse du discours du programme de contrôle ; du suivi et d'évaluation qui est important pour un établissement pouvant constituer une influence sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka, plusieurs sujets se prononcent dans le sens de la confirmation de l'hypothèse. Le contrôle ; le suivi et l'évaluation sont des éléments qui concourent aux performances du personnel dans une structure éducative.

. Le sujet A (1) affirme que : « *Je pense que cette stratégie n'est pas encore totalement opérationnelle dans notre établissement. Néanmoins, nous contrôlons notre personnel.* » Et le sujet C (3) pense que : « *Oui, mais à mon avis, il est indéniable pour tout système d'évaluer son personnel, mais plusieurs pensent que cela relève uniquement de la compétence des entreprises que ; or que les établissements en n'ont aussi besoin.* »

Pour Sall, « Les programmes, les stratégies et les ressources sont essentiels en éducation parce qu'ils façonnent directement les personnes, les aident à s'accomplir comme individus, comme citoyens et comme producteurs. » (Sall, 2007, p. 2). Les deux sujets semblent ainsi partager le point de vue de Sall et De Ketele pour qui la priorité doit être donnée d'abord et avant tout aux espaces qui servent de cadre effectif à l'enseignement et à l'apprentissage car « Les formateurs ont le pouvoir de mobiliser leurs compétences afin de réduire le fossé entre les plus forts et le plus faible » (Sall & De Ketele, 1997, p. 139). A ce niveau, les caractéristiques professionnelles des maîtres (formation initiale, formation continue, expériences professionnelle, degré de motivation etc.) devraient être déterminantes.

Le processus de contrôle est un phénomène de l'administration et du management en général, il porte à la fois sur l'utilisation des ressources (humaines, financières, matériel...) et sur le respect des procédures et normes prédéterminées. Ce phénomène se conçoit généralement dans le sens d'une comparaison entre une situation prévue et une situation réelle donnée qu'il est donc considéré comme étroitement lié à la planification.

Il faut souligner qu'il existe une différence en terme en anglais control qui signifie à la fois direction et surveillance et le mot en français contrôle qui a le sens de vérification. Le terme le plus courant pour signifier le control est celui du control de gestion. Il est compris comme l'amélioration des performances économiques et c'est dans ce sens que sont employés les termes controle budgétaire, prix de revient, étude de rentabilité.

Parmi les différents types de contrôle, on peut retenir trois couramment utilisés :

- Le contrôle interne ;
- Le contrôle externe ;
- L'auto-contrôle (avec lucidité sans cupidité, il se fait avec des supports (l'outil informatique, permet une bonne programmation).

Contrôler une situation c'est la dominer, c'est en être maître. Contrôler tendrait à permettre les maîtrises de performances, quoique l'objet du contrôle puisse être varié, diversifié (contrôle de la qualité de compétence), activité planifiée, programmée, performance et procédure etc. Il est possible d'en répertorier quelques caractéristiques qui sont : La maîtrise et la vérification, l'opportunité et la régularité, la situation à priori et à postériori qui visent l'incitation ou la répression

Tout comme ces quatre autres sujets affirment le contrôle ; le suivi et l'évaluation sont tout au moins primordiaux pour le bon fonctionnement de la structure. La confirmation de cette variable pourrait être expliquée par le souci d'avoir un personnel multiethnique performant et équilibré.

- Les primes, les congés payés, les vacances, etc.

Plusieurs personnes pensent que les primes, congés payés, les vacances sont des éléments qui concernent le plus souvent les grandes entreprises et les structures étatiques. Or que non, le personnel multiethnique de nos établissements est aussi mieux placé pour bénéficier de ces avantages. Mais les chefs d'établissement et leur staff pensent que cela relève du ressort de l'administration. Mais qui est l'administration ? Il est plus convenable de se fier aux élites de la localité, tout comme c'est le cas dans certaines régions du pays ; d'où les élites locales prennent les devants pour rayonner le blason terni de leur localité d'appartenance, en donnant des bourses aux élèves, du matériel didactique pour les enseignants et leur soutien moral et financier pour l'ensemble de l'établissement.

Dans ce contexte le sujet D (4) répondait en disant que : « *Oui, on prime parfois nos meilleurs parmi notre personnel, ce n'est pas grand choses, mais le geste est très important, pour le reste, nous allons mettre cela sur pied avec le temps.* ». Mais les autres sujets, à l'occurrence le sujet F (6) affirmait que : « *Non, pas du tout, ces méthodes ne sont pas opérationnelles dans ces établissements. Cela concerne beaucoup plus les élèves. Ces derniers reçoivent ces primes pour la plus temps des autorités et des élites locales.* » Et le répondant G (7), reste ambiguë dans ses propos quand il disait : « *Oui parfois, mais pas tout le temps. Mais cette année, la seule fois que les enseignants et le personnel ont été primés, c'est quand les élites sont passées donner des bourses d'étude aux enfants.* »

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En réponse, Alderfer (1969), propose une théorie des besoins moins dogmatique dans la hiérarchie mais qui stipule également que c'est la sensation de besoin qui motive l'individu au travail. Alderfer recense trois types de besoins:

- ✓ Les besoins d'Existence. Ce sont les besoins primaires, physiques ;
- ✓ Les besoins de sociabilité (Relatedness). Ce sont les besoins de relations interpersonnelles ;
- ✓ Les besoins de développement (Growth). Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, McClelland a proposé en 1961 sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation. McClelland propose trois catégories de besoin, sans aucune hiérarchie :

- ✓ Le besoin d'affiliation. C'est le besoin de s'associer à d'autres personnes ;
- ✓ Le besoin d'accomplissement. C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs ;
- ✓ Le besoin de puissance. C'est le besoin d'avoir de l'influence sur ses pairs, d'être capable de les motiver vers un objectif précis.

La personnalité de chaque individu est marquée par la prédominance d'un des trois besoins qui sera la force motrice qui influera sur ses comportements.

A la suite de cette opinion, le discours de la plupart de ces sujets s'oriente vers l'affirmation de l'hypothèse.

- Les infrastructures de qualité.

Nul ne peut vivre, encore plus travailler dans un endroit qui n'est point approprié. C'est-à-dire, un cadre spacieux et approprié est important pour accomplir sa tâche, en tant qu'enseignant ou personnel dans une structure, quelle qu'elle soit. Malheureusement, dans la plupart des établissements de la localité, les infrastructures ne sont point de qualités. Elles sont utilisables, mais très loin de la qualité. Le sujet F (6) répondait que : « *Non, ces infrastructures ne sont pas de qualités. Le problème est que la majorité de ces établissements attendent tout de la hiérarchie, pourtant ils reçoivent des sommes colossales avec les A.P.E.E et autres.* » Et le sujet C(3) corrobore aussi cette hypothèse, mais avec une toute autre orientation quand il affirmait que : « *Non, pas du tout, le fait est que la plupart de ces établissements sont construits en matériaux définitifs* ».

Ainsi, quatre de ces sept sujets ont nié et affirmé que les infrastructures dans ces établissements ne sont pas de qualités. D'où l'infirmité de cette variable.

- Les NTIC : wifi, Internet, les ordinateurs, etc.

Il s'agit ici des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication en abrégé NTIC. Le monde est devenu un village planétaire, et ce grâce à ces outils de pointe. Ne pas les mettre à la disposition de son personnel de nos jours est juste un signe de défaillance totale du système en question. Mais dans nos établissements d'étude, les outils informatiques sont réels mais dans un cadre très restreint.

Le sujet B (2) répond dans le cadre de cette enquête en disant que : « *Non, pas encore, mais nous y travaillons.* » Cette réponse est une preuve palpable que les outils de NTIC ne sont encore mis à la disposition du personnel dans ces établissements. Reste à savoir ce qu'ils font des élèves quand il s'agit des cours d'informatique. Comment est-il possible de nos jours de faire les cours d'informatique sans avoir au préalable Internet ou le Wifi ?

L'on se demande comment fonctionnaient ces établissements lors de la période du Covid-19. Période pendant laquelle, les cours n'étaient que possibles en ligne, compte tenu de la rigidité des mesures que préconisait le gouvernement. Il est vrai que certains intervenants ont donné des avis favorables à cette question à l'instar du sujet A (1), qui prétendait que : « *Oui,*

puisque lors de la pandémie du Covid-19, certains élèves recevaient les cours en lignes. » Et le sujet D (4) qui nous donnait espoir quand il affirmait avec certitude que : « Non, pas encore de wifi, ni t'internet, mais avec le temps, nous répondrons aux défis de la mondialisation. »

Au regard de ce qui précède, force est de constater que les NTIC sont indéniables pour les performances organisationnelles dans les établissements scolaires, compte tenu du fait que le monde est devenu un village planétaire. Toutefois, dans nos établissements de recherche, elles sont casis inexistantes si l'on s'en tient aux différentes réponses de nos participants. D'où l'infirmité de l'hypothèse.

Tableau 95: tableau récapitulatif de tous les cas cumulés.

Sujets	HSR1 en%		HSR2 en%		HSR3 en %		HSR4 en %	
	Positif	Négatif	Positif	Négatif	Positif	Négatif	Positif	Négatif
Sujet 1	75%	25%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Sujet 2	100%	0%	100%	0%	75%	25%	75%	25%
Sujet 3	75%	25%	100%	0%	100%	0%	25%	75%
Sujet 4	100%	0%	100%	0%	100%	0%	75%	25%
Sujet 5	100%	0%	100%	0%	75%	25%	75%	25%
Sujet 6	100%	0%	100%	0%	100%	0%	25%	75%
Sujet 7	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%
Total	95%	5%	100%	0%	95%	5%	77,5%	22,5%

Source : Enquête de terrain (2022)

5.2. Discussion des résultats

L'analyse des données relève que, les stratégies de gestion exercées sur le personnel multiculturel peuvent concourir aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Quatre facteurs peuvent expliquer cette implication des stratégies de gestion exercées sur le personnel multiculturel pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

- **L'organisation du travail dans la multiculturalité dans les établissements scolaires favorise les performances organisationnelles de ceux-ci.**

A la lumière de l'analyse menée dans cette recherche, il ressort que l'organisation du travail de la multiculturalité dans les établissements scolaires favorise les performances organisationnelles de ceux-ci.

L'organisation par essence désigne un processus à la fois scientifique et professionnelle dont l'objet porte sur la maîtrise des processus devant guider, orienter et réguler l'ensemble des activités qui régissent le fonctionnement d'un milieu de travail précis ou encore, peut être définie comme étant un système social organisé pour atteindre un certain type d'objectif. Elle suppose un but formel, une division des tâches et une attribution des rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décisions, un ensemble de règles d'évaluation de l'activité. Plusieurs grands courants de pensée se dessinent, chacun privilégiant une approche particulière de l'organisation.

En 1856-1930 ingénieur, fondateur de l'école classique de management Taylor et Fayol énonce les principes de *l'organisation scientifique du travail (OST)*. Ils ne seront pas seul, l'on note également d'autres auteurs tels que : J.D. Money et A.C. Reiley. D'après lui (Taylor), une organisation ne saurait être régit sur le seul principe de l'horizontalité. En effet, l'organisation a besoin d'être dirigée, pensée, conceptualisée. Aucune organisation n'évolue sans vision. Raison pour laquelle il énonce le principe de la division dite *verticale du travail*. Par ailleurs, il observe que dans son entreprise, certains employés ont tendances à flâner, à ne rien faire de précis. Il formule ainsi le concept de *la flânerie systématique*. Or dans le sens contraire, Adam Smith présente pour la toute première fois un modèle d'organisation qu'il appelle *la division du travail*. Celle-ci correspond à la segmentation des activités en fonction des aptitudes des différents travailleurs. Les différentes activités combinées ensemble permettent d'atteindre un objectif commun. Il prend pour exemple la fabrication d'une série d'aiguille. Dans le fonctionnement d'une communauté, tous les individus ont tendance à effectuer les mêmes activités. Ils vont ainsi tous rechercher le fer, produire du feu, faire fondre le fer, le disséquer, le faire refroidir et produire quelques aiguilles. La communauté met beaucoup de temps à produire une dizaine d'aiguilles. Pourtant, avec la division du travail, chaque individu sera affecté à une activité précise. Tout compte fait, le sujet établie une synthèse quand il affirme que : « Bien qu'il y'a un type d'organisation prescrit par le Ministère en charge, dans chaque

établissement le responsable et son équipe doivent eux aussi adapter un système selon les besoins et capacités de son équipe. »

- **Les rôles du chef d'établissement et son staff sont indéniables pour les performances organisationnelles.**

Le rôle déterminant du chef d'établissement et son staff, l'implication de tout le personnel dans le processus de prise de décision et les actions à entreprendre par le chef d'établissement et son staff lors de la gestion des conflits et stéréotypes peuvent concourir aux performances organisationnelles.

Un bon chef d'établissement responsable de la gestion des acteurs aux cultures différentes, doit être capable de prendre en compte les différences de son équipe, les comprendre, les analyser et établir une stratégie en fonction des différents fonctionnements de chacun. Plusieurs recherches évoquent la mise en place de référentiels en termes d'attitudes, de compétences, d'aptitudes, voire les démarches et tactiles de celui qui postule à ce poste (Grégoire, 1992 ; Tan et al., 2006 ; Tilman et Oulai, 2001). Et Perrenoud l'a si bien précisé quand il affirmait : « Diriger n'est pas enseigner, etc. C'est un autre métier, donc un métier nouveau même pour un enseignant expérimenté, un métier qui demande d'autres compétences, un autre rapport de la réalité, une autre identité, d'autres relations avec les élèves, les parents et les enseignants. » (Perrenoud, 1992). Il doit donc comprendre, ce qui implique :

- L'Écoute ;
- L'Acceptation des différences ;
- Le Sens de l'organisation qui est la base sur laquelle est bâtie la compétence première de tout chef d'établissement ;
- Être conscient et sensible aux habitudes et insinuations des autres ;
- Garder l'esprit ouvert, et être prêt à apprendre de l'autre ;
- Considérer le point de vue de l'autre de manière objective ;
- Qualités en relations humaines ;
- Sa capacité de prise de décisions et son aptitude à vivre avec ces décisions ;
- Montrer du respect Il doit aussi identifier, c'est à dire apprendre à connaître les individus des autres cultures, identifier les besoins individuels de chaque individu.

Ce rôle qu'on lui connaissait datant ne se limite pas à ses capacités et à sa personne, puisqu'ils sont au sein d'une communauté donnée. L'OCDE (2001), corrobore ces propos,

quand elles pensent que la capacité de communication du chef d'établissement avec non seulement l'association des parents d'élèves, la direction des ressources humaines et toutes les parties prenantes ; puisque : « à l'avenir l'une des compétences les plus précieuses des managers des structures d'apprentissages sera peut être leur capacité à informer, à comprendre à agir en tenant compte de leur clientèles, sans perdre de vue leur objectifs éducatifs. » (p.47).

Toutefois, il ne faut pas oublier que les ressources humaines sont un facteur essentiel et stratégique de la performance globale de l'organisation. Les entreprises qui savent développer leur "Capital Humain" ont un réel avantage compétitif sur le marché. Passer d'un centre de coût à la création de valeur... tout en augmentant la performance organisationnelle globale nécessite deux mesures indispensables. La DRH est le "Conseiller privilégié de la direction" pour les problèmes humains et sociaux. A ce niveau sa mission est de proposer une politique RH qui donnera de la cohérence à vos actions et une vision, dans le temps, des chantiers à engager.

- **l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité constitue un élément indéniable pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.**

L'hypothèse selon laquelle l'implication des autorités locales constitue un élément indéniable pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka est confirmée.

Ceci coïncide avec les propos que nous rapporté les participant A (1) et par rapport à l'effectivité de leur présence dans l'établissement et l'impact qui en découle. En effet, leurs pensées allaient dans le même sens : « *Je dirai oui, puisque lors des assemblées générales, leur présence est effective et elles profitent souvent de ces occasions pour donner leur opinion sur certains sujets évoqués ; Leur impact est mon avis positif, puisque leur implication génère des bénéfices tels que ; les nouvelles tables de Banks, les poubelles...etc.* » Et le sujet B (2) quand à lui disait que : « *-oui, puisque chaque année, elles nous accompagnent dans les activités intra et extrascolaire ; L'impact est positif, compte tenu du fait qu'ils remettent des bourses d'étude aux enfants. C'est peut-être peu, mais c'est très significatif pour nous.* »

Ces paroles rapportées de nos participants semblent s'éloigner de ce que pensent Jean-Émile Charlier et Jean-François Pierrard, sur les politiques que mettent sur pied nos gouvernants. En effet, si le contenu des politiques de coopération a connu quelques variations au cours du temps, leurs évaluations ex post ont montré leur relatif échec. En effet, les objectifs

qui avaient été fixés plusieurs décennies plus tôt n'ont pas été atteints, l'amélioration structurelle des conditions de vie n'a pas été réalisée, au contraire, il apparaît qu'elles continuent à se dégrader. Ce constat, fréquemment énoncé, a conduit à une remise en question des politiques de développement, qui a accompagné une évolution de la représentation même des relations entre les diverses parties du monde. (Jean-Émile, Charlier et Jean-François, Pierrard, 2001).

- **Les pratiques et outils de management de la multiculturalité influencent considérablement sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.**

L'utilisation des pratiques et outils de management influencent considérablement les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka à travers plusieurs actions telles que : Programme de contrôle ; du suivi et d'évaluation, les primes et les congés payés...etc., les infrastructures de qualité et Les NTIC : le wifi, Internet, les ordinateurs...etc. Cette conclusion rejoint les travaux de H. Fayol et F. Taylor, avec comme conséquence une convergence vers un management unique distingué par des méthodes de gestion des ressources humaines très fonctionnelle (Andrés, Davila et al., 2012).

Cette vision du management ne tenait pas en compte dans ses pratiques les éléments ou les paramètres culturels. Une vague de critiques à l'endroit de ces pratiques managériales s'est amorcée. Vers les années 70 en prenant en compte les réalités du monde du travail. La composition multiculturelle des employés au sein des entreprises constitue un véritable défi tant pour les employés que pour la direction. Le management d'une équipe culturellement homogène serait différent du management d'une équipe multiculturelle. Cependant, pendant longtemps, le déni des différences culturelles dans le domaine des sciences de gestion a prévalu. C'est avec l'émergence des théories de la contingence et de l'anthropologie culturelle américaine qu'apparaissent des réflexions sur l'existence de liens étroits entre les modes d'organisations et le contexte culturel des entreprises (Sylvie, Chevrier, 1995).

5.3. Interprétations des données descriptives et corrélationnelles.

Cette partie de notre travail conclut le chapitre. Pour son élaboration, il convient de : vérifier les hypothèses de recherche, qui s'effectuera grâce à un tableau, dans lequel toutes les données seront condensées ; l'interprétation et la discussion et recommandations, les théories et les travaux de quelques auteurs convoqués, nous aiderons à mieux élucider ce travail de recherche.

5.3.1. Vérification des hypothèses de recherche.

La vérification constitue à recalculer les différents Khi-carré en faisant un récapitulatif des différentes données des hypothèses issues de l'analyse corrélacionnelle.

Tableau 96: Vérification des résultats de recherche

No	Hypothèse	X ² cal	α	X ² lu	Décision	CC	Intensité
Nulle							
HSR1	H0 ₁	255,45	0,05	4,35	Ho rejetée, Ha acceptée.	15,9	Moyenne
HSR2	H0 ₂	178,09	0,05	5,35	Ho rejetée, Ha acceptée.	13,34	Moyenne
HSR3	H0 ₃	44,54	0,05	4,35	Ho rejetée, Ha acceptée.	6,67	Faible
HSR4	H0 ₄	147,77	0,05	6,35	Ho rejetée, Ha acceptée.	12,15	Moyenne

Source : Enquête de terrain (2022)

Le tableau statistique ci-dessus qui nous est présenté est la synthèse de nos hypothèses de recherche. Il en ressort que les quatre hypothèses de recherche arrêtées dans le cadre de notre travail ont été validées. Concernant la première hypothèse (HSR1), le khi carré calculé est égal à 255,45 et le Khi-carré lu est égal à 4,35. De ce postulat, Il en résulte que le Khi-carré calculé est supérieur au Khi-carré lu ; dès lors l'hypothèse nulle (H0) est rejetée et l'hypothèse alternative (Ha) est acceptée. Autrement dit, l'hypothèse alternative est validée avec une intensité Moyenne, le coefficient de contingence étant à 15,9. Ceci nous amène donc à conclure

en disant que l'organisation du travail dans la multiculturalité concoure aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Quant à la seconde hypothèse de recherche (HSR2), le Khi-carré calculé est égal à 178,09 et le Khi-carré lu donne 5,35. De cette donnée statistique, il en résulte que l'hypothèse nulle (H0) est rejetée et l'hypothèse alternative (Ha) est validée. Cette affirmation justifie l'hypothèse de recherche 2, mais avec un coefficient de contingence moyen estimé à 13,34 ; Néanmoins, les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff ont une incidence significative sur les performances organisationnelles des établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Le calcul du Khi-carré de notre troisième hypothèse a donné : 44,54, par contre le Khicarré lu est de 4,35 ; de cette analyse statistique, nous pouvons dire que l'hypothèse alternative (Ha) est acceptée et l'hypothèse nulle (H0) est rejetée. L'hypothèse trois (HSR3) : L'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité concoure aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. Elle est validée avec une intensité faible, le coefficient de contingence étant à 6,67.

Quant à la quatrième hypothèse de recherche (HSR4), le Khi-carré calculé est égal à 147,77 et le Khi-carré lu donne 6,35. De cette donnée statistique, il en résulte que l'hypothèse nulle (H0) est rejetée et l'hypothèse alternative (Ha) est validée. Cette affirmation justifie l'hypothèse de recherche et le coefficient de contingence est moyen estimé à 12,15 ; Toutefois, les pratiques et outils de management de la multiculturalité sont indispensables pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

De ce qui précède, il en résulte que les quatre hypothèses formulées ont été confirmée, et les quatre (HSR1, HSR2, HSR3 et HSR4) avec une faible intensité. La validité de nos quatre hypothèses de recherche, nous amène aussi à confirmer l'hypothèse générale à savoir : La gestion de la multiculturalité à travers : l'organisation du travail, les rôles du chef d'établissement et son staff; l'implication des autorités locales et l'utilisation des pratiques et outils de management est capitale pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka et peut avoir des

répercussions positives dans la cohésion et échanges entre les différents acteurs au sein de ces structures et même de la société.

5.3.2. Interprétation des résultats des hypothèses de recherche

Les données des différentes analyses statistiques nous ont permis non seulement de vérifier nos quatre hypothèses de recherche y compris l'hypothèse principale, mais également de les confirmer. Cette validité nous permet de passer à la partie suivante, dans laquelle, il est question d'interpréter les résultats de nos hypothèses de recherche en nous appuyant sur nos enquêtes réalisées.

5.3.2.1. Interprétation des résultats de l'hypothèse spécifique de recherche 1

L'hypothèse spécifique de recherche 1 (HSR1) s'intitule : L'organisation du travail dans la multiculturalité contribue aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. Les résultats obtenus à l'issue de l'analyse corrélationnelle le confirment.

Cette hypothèse a été validée avec une intensité moyenne (15,9) et nous permet donc de valider le fait que l'organisation du travail ou la politique de « smart working » du personnel multiculturel a un impact sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. En d'autres termes, compte tenu du fait l'organisation est issue de la « planification », qui consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels d'y parvenir. Elle est définie comme une prise de décision procédant des caractéristiques spécifiques et donc le principal apport ne réside pas dans le développement et l'utilisation des techniques, mais plutôt dans la stigmatisation et l'organisation. Dans ces établissements, les deux types de planification : stratégique et la tactique existent et elles sont complémentaires.

Le résultat ci-dessus montre qu'il s'agit de décider ce que l'on va faire et de la manière de le faire avant d'agir. L'organisation quant à elle renvoie à plusieurs notions, mais deux en retiennent l'attention : l'organisation en tant qu'institution et l'organisation en tant que processus. En tant qu'institution elle renvoie au concept d'administration procédant des caractéristiques d'unité ; quant à l'organisation en tant que processus, c'est la meilleure combinaison nécessaire à la réalisation d'une tâche.

5.3.2.2. Interprétation des résultats de l'hypothèse spécifique de recherche 2

Dans notre deuxième hypothèse, l'étude mettra un accent sur les rôles du chef d'établissement et son staff. A cet effet, notre hypothèse spécifique de recherche 2 (HSR2) s'intitule comme suit: les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff à savoir : assurer l'orientation scolaire et de veiller au bon fonctionnement de l'établissement sont incontournables pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires l'arrondissement d'Eséka.

Les différents outils employés dans ces établissements dépendent du choix des chefs de ces établissements en place. Par exemple, le proviseur d'un lycée peut décider d'utiliser les tests d'aptitude et de personnalité, lors du recrutement des enseignants vacataires au sein de sa structure ; alors que le proviseur d'un autre lycée opterait plutôt pour la formation continue de ses enseignants, en vue non seulement du progrès dans leur professionnalité, de la qualité de l'éducation au sein de sa structure.

Les résultats de cette analyse nous ont permis de comprendre que les chefs d'établissements et leur staff jouent un rôle très important quand ils sont autonomes. Avec un X^2 cal de 178,09 et intensité moyenne de 13,34 de coefficient de contingence, malgré cela l'hypothèse a été validée. La confirmation de cette hypothèse est due au fait que la politique globale du management ; la gestion du personnel multiculturel consiste en la « performance dont la stratégie opérationnelle se prépare sur une base locale. Cela signifie concrètement que la politique est d'abord conçue par la direction et elle est ensuite concrétisée dans nos structures éducatives.

5.3.2.3. Interprétation des résultats de l'hypothèse spécifique de recherche 3

L'hypothèse spécifique de recherche 3 (HSR3) est confirmée et elle s'énonce ainsi qui suit : « l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité a une incidence significative sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka ». L'hypothèse spécifique de recherche 3 a été validée avec un coefficient de contingence faible 6,67. La validité de cette hypothèse est tributaire à la variable « Cohésion interne », variable qui incarne la performance. Dans chaque entreprise, structure ou organisation, qu'elle soit éducative ou autre, a dans la plupart des cas pour fondation : le principe d'unité, de cohésion afin d'atteindre les objectifs fixés.

L'implication des autorités locales faciliterait la reconnaissance de l'autre, et ainsi l'acceptation et l'intégration de toutes les personnes sans discrimination.

5.3.2.4. Interprétation des résultats de l'hypothèse spécifique de recherche 4

Quant à la quatrième hypothèse spécifique, la recherche a mis un accent sur les pratiques et outils de management tels que : Prise de décisions participatives, motivation, Système de communication accrue, Système de formation, suivi et évaluation conduisent aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires.

Les différents outils employés dans ces établissements dépendent du choix des chefs de ces établissements en place. Par exemple, comme on le disait plus haut, le proviseur d'un lycée peut décider d'utiliser les tests d'aptitude et de personnalité lors du recrutement des enseignants vacataires au sein de sa structure ; alors que le proviseur d'un autre lycée opterait pour la formation continue de ses enseignants, en vue non seulement du progrès dans leur professionnalité, de la qualité de l'éducation au sein de sa structure.

Les résultats de cette analyse ont été validés, avec un X^2 cal de 147,77 et intensité moyenne de 12,15 de coefficient de contingence, malgré cela l'hypothèse a été validée. La confirmation de cette hypothèse résulte du fait que les éléments qui émanent de ces pratiques et outils de management sont essentiels pour tout système, que ce soit en entreprise, ou dans les structures scolaires comme celles de l'arrondissement d'Eséka.

Au regard de ces différentes interprétations de nos hypothèses, nous pouvons conclure en disant que ces hypothèses ont bien été validées, même si la première et la deuxième ont été validées avec un Khi-carré élevé dans l'ensemble ($HSR1=255,45$; $HSR2=178,09$) et la troisième l'a été avec un Khi-carré élevé 44,54. Toutefois, ces quatre hypothèses soutiennent ou encore viennent confirmées l'hypothèse principale dans le cadre de notre recherche, portant sur les structures éducatives telles que les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

5.4. Discussion des résultats

La recherche s'est intéressée à montrer que les stratégies de gestion exercées sur le personnel multiculturel peuvent concourir aux performances organisationnelles dans les établissements de l'enseignement secondaire public. Et on sait focaliser autour des établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. Ces établissements

tout comme toutes administrations publiques reçoivent en leur sein la ressource humaine issue de toutes les couches socioculturelles du pays. Cette pluralité culturelle constitue souvent un problème, des mécontentements, des rivalités, regroupements et parfois des abandons. D'où un nouveau défi qui interpelle la direction de ces établissements en ce qui concerne d'une part, les qualités comportementales que devrait adopter les proviseurs et d'autre part la politique ou encore les stratégies à mettre en place pour l'atteinte des objectifs fixés en fin d'année. L'objet de recherche se situe au niveau des pratiques managériales à mettre en place ou à adopter pour mener cette multiculturalité vers une meilleure productivité,

C'est donc cette assertion qui a attiré notre attention et nous a permis de mener une enquête en vue d'apporter notre modeste contribution, afin d'encadrer ce phénomène de multiculturalité dans nos établissements et notre société. La réponse à cette question consiste à établir le lien qui existe entre la mise sur pied des pratiques et stratégies de management sur la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. La vérification de cette relation a été possible grâce à notre questionnaire administré à 130 personnes dans les établissements d'enseignement (personnel administratif, personnel enseignant et membres de l'APEE) et les entretiens à sept participants, dont les autorités locales du dit arrondissement. Une analyse des données a été faite, et c'est de cette analyse que nos quatre (04) hypothèses spécifiques ont été formulées :

- **HSR1** l'organisation du travail dans la multiculturalité contribue aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka ;
- **HSR2** Les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff à savoir : assurer l'orientation scolaires et de veiller au bon fonctionnement de l'établissement sont incontournables pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires l'arrondissement d'Eséka ;
- **HSR3** : l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité a une incidence significative sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka ;

o **HSR4** : l'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité conduit aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Les quatre (04) hypothèses ont été validées, avec des coefficients tels que : 15,9 ; 13,34 ; 6,67 et 12,15.

Les résultats obtenus ont permis d'affirmer le lien qui existe entre la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. Les facteurs issus de l'opérationnalisation de cette hypothèse principale ont été confirmés. Les théories choisies nous ont permis non seulement de les valider, mais également de justifier cette hypothèse et ses variables.

En effet, comme on l'a exposé plus haut, les perceptions de la diversité culturelle sont assez mitigées. Certains auteurs ont souligné les avantages de la diversité culturelle pour un certain nombre de résultats organisationnels. A l'instar des partisans de la tendance managériale, plus précisément « le groupe des ingénieurs culturels », qui, s'appuyant sur la notion culture, pensent que la mise en place de certains éléments sont susceptibles de produire une « culture gagnante » ; en d'autres termes, la culture organisationnelle ou encore la démocratie culturelle. Cette conception mécanique et volontariste de la culture a connu au cours des dernières années un succès remarquable auprès du monde des affaires. Par contre, ceux de la tendance socio-anthropologique ont souligné les difficultés qui émanent des différences culturelles au sein du milieu du travail (problèmes de communication, de rituels, de langages, de mythes, de tension entre collègues, etc.), difficultés qu'il faut absolument comprendre. Toutefois, Geert Hofstede, du rôle d'intermédiaire, nous éclaire beaucoup plus sur ce point. Car, il pense qu'une culture organisationnelle qui associe tous les employés semble être importante pour la gestion de la diversité culturelle en milieu de travail. Mais aussi, il est nécessaire de comprendre les dimensions organisationnelles de la gestion de la diversité culturelle (la distance hiérarchique, Le contrôle de l'incertitude, L'individualisme et le collectivisme, La dimension masculine/féminine, L'orientation temporelle et Indulgence/sévérité). A ce niveau les résultats de notre recherche indiquent des axes majeurs à prendre en compte afin d'avoir une amélioration continue dans la collaboration interculturelle. Ces axes sont : la communication, la culture organisationnelle, les rapports interpersonnels et la formation en management interculturel.

Cox (1994), soutient ce point de vue et va plus loin en mettant davantage l'accent sur la formation de la diversité culturelle, qui pour lui est un mécanisme utilisé dans les organisations pour éclairer les employés sur les croyances culturelles, les attitudes ou l'évolution démographique de la clientèle. Il continue en soulignant que ces formations aident les membres d'une organisation à comprendre les différences culturelles en milieu professionnel. Ces programmes de formation participent en outre à diminuer les stéréotypes. Les échanges qui en découlent augmentent la prise de conscience vers plus de respect à d'autres personnes d'origines culturelles différentes, et d'atteindre une plus grande compréhension des croyances des autres et de leurs traditions. Ce point de vue est aussi partagé au sein des directions de nos établissements de recherche, puisqu'à la question de savoir si les programmes spécifiques et généraux de formation misent en place sont aussi des atouts à la performance, nous avons recueillis 78 oui, soit un pourcentage de 65% sur 130 répondants.

Même si les prises de position de ces auteurs soulèvent un intérêt auprès des gestionnaires d'entreprises et d'organisations ; il n'en demeure pas moins que, que cela suscite encore de nombreuses interrogations en matière de gestion (Sondergaard, 1994). En effet, plusieurs auteurs, notamment ces dix dernières années ont dressé quelques incorrections qui nous paraissent importantes de notifier. Cependant, il ne s'agit pas d'appuyer ou de soutenir ces critiques, mais d'en énumérer quelques-unes pour souligner les débats sous-jacents et rappeler une fois de plus la complexité des recherches interculturelles.

Les auteurs comme (Mutabazi, 2001 ; Kamdem et Fouda, 2007), prolongent l'idée concernant la multiculturalité. Puisqu'ils soutiennent le fait que, la stabilité de la culture reste sensiblement même dans le temps, puisque le fondement de toute culture nationale est formé des valeurs d'une société et que ces valeurs mettent beaucoup de temps à changer. Il est possible de croire que la culture est relativement stable dans le temps et que, la période d'étude n'est pas un artefact de cette période. L'ethnicité et l'ethnie sont de plus en plus abordées comme une alternative conceptuelle et opérationnelle. Ces auteurs estiment que la mesure des valeurs d'Hofstede (1991), (individualisme/collectivisme, distance hiérarchique, aversion au risque et masculinité/féminité) ou de représentation graphique grid/group de Douglas et Wildawsky (1983), (hiérarchique, individualiste, fataliste et égalitaire) voire la catégorisation en trois logiques d'Irbanne (1989) (honneur, contrat, consensus), sont des approches insuffisantes et partielles de mesure de la culture au regard des besoins réels des managers notamment le décryptable des cultures en lien avec leur environnement. Cette perspective, contrairement aux modèles traditionnels d'approches culturelles, permet notamment l'identification de la

singularité des communautés à travers les pratiques, les comportements, les phénomènes inconscients et psychologiques qui les caractérisent et est un atout à promouvoir dans les organisations en Afrique (Kamdem et Fouda, 2007).

Parmi les travaux sur l'ethnicité élaborés en contexte africain (Mono Ndjana, 1987 ; Etounga Manguellé, 1989 ; D'Irbanne, 1990 ; koth Bisseck, 1994 ; Mutabazi, 2001 ; Kamdem, 2002 ; Kamdem et Fouda, 2007 ; Hernandez, 2007 ; Tidjani et Kamdem, 2010 ; Apitsa et Amine, 2014), trois perspectives d'analyse se dégagent (Kamdem, 2002). Dans la première, l'ethnicité est considérée comme une pesanteur qui entrave toute tentative de décollage économique et sociale. La seconde voie de recherche appréhende l'ethnicité comme un risque « ethnocentrique » source de marginalisation et d'exclusion. Enfin dans la troisième perspective d'analyse, l'ethnicité constitue une réalité culturelle et sociale africaine, qui nécessite une meilleure compréhension pour servir de mécanisme d'intégration et de changement. En se basant sur cette troisième perspective, notre choix se portant dans les établissements de la ville d'Eséka était pour nous une occasion d'apporter notre modeste contribution à l'enrichissement des connaissances dans le domaine de gestion de la multiculturalité dans le contexte Africain en général et Camerounais en particulier, plus précisément dans la manière de gérer les actions éducatives.

5.5. Recommandations

La question multiculturelle continue d'animer de nombreux travaux traitant de l'impact des réalités culturelles sur les pratiques de gestion et ce de partout dans le monde. Dans le cadre de cette partie, bien qu'ayant pris en considération les différents points de vue de nombreux auteurs à l'instar Hofstede, Trompenaars...etc. Qui parlent de ces pratiques, mais ceux propre à leur environnement, les recommandations que nous allons proposer s'occupe l'ethnicité dans les pratiques de management des RH en contexte camerounais, pays considéré comme une « Afrique en en miniature », constituée de plus de 240 ethnies réparties sur tout son territoire. Et plus précisément, dans les structures éducatives. Vue que l'ethnicité doit constituer dans ces milieux une richesse culturelle à soutenir, un « cercle vertueux potentiel » d'opportunités et d'avantages différenciatifs (Kamdem, 2007). Nos recommandations vont à l'endroit du gouvernement ; à la direction de ces établissements et aux différentes autorités locales de l'arrondissement d'Eséka.

5.5.1. Quelques recommandations pour le gouvernement

Les propositions faites au gouvernement, prennent en compte le statut de notre pays : d'Etat bilingue, carrefour de l'Afrique et lieu de convergence des cultures diverses sont les suivantes :

- ✓ Le gouvernement doit veiller à l'équilibre ethnique et tribal au niveau des affectations du personnel enseignant et administratif, afin d'éviter une tribalisation de l'enseignement ;
- ✓ La mise sur pied d'un comité chargé de veiller à la promotion du bilinguisme et du multiculturalisme dans chaque délégation départementale et structure éducative dans tout l'étendue du territoire ;
- ✓ La réduction du personnel administratif pour les lycées de moins de 3000 élèves (11 surveillants et 10 censeurs pour un Lycée de 2400 élèves, nous semble de trop. Puisqu'il y a des établissements qui manquent de personnel ;
- ✓ La mise sur pied d'un processus de formation continue et obligatoire en matière de gestion de la diversité pour tous les chefs d'établissement et leur staff.

5.5.2. Quelques suggestions pour la direction de ces établissements.

Dans le but d'améliorer les pratiques de management dans un contexte multiculturel, surtout dans les établissements secondaires de l'arrondissement d'Eséka, on a présenté certaines suggestions à la direction de ces établissements en générale et ceux adressés aux chefs d'établissement en particulier. En ce qui concerne la direction :

- ✓ Veiller à ce que tous les communiqués publics soient traduits en français et en anglais, qui sont nos deux langues officielles ;
- ✓ Mettre sur pied un processus de formation approfondie en matière de gestion de la diversité nous semble aussi essentielle, car elle amène les employés à identifier et à apprécier les différences ;
- ✓ Mettre un accent sur l'éducation civique basée sur la promotion du vivre ensemble ;
- ✓ Organiser les campagnes de sensibilisation permanente pour la promotion du vivre ensemble ;

- ✓ Mettre en place des objectifs d'équipe qui vont venir transcender les différences individuelles, améliorer des relations interpersonnelles et la communication ;
- ✓ Proposer des listes de candidats ou de candidates diversifiées culturellement pour mener les processus d'embauche et de recrutement, puisque lors de notre passage sur le terrain, on a remarqué que les personnes chargées du recrutement des enseignants vacataires étaient non seulement les amis du chef d'établissement, mais également, elles étaient composées d'une seule ethnie, et ce, dans deux lycées en question.

Quant aux chefs d'établissement en particulier, ils et/ou elles doivent :

- ✓ Rester à l'écoute ;
- ✓ Garder l'esprit ouvert, et être prêt à apprendre d'une autre culture ;
- ✓ Considérer le point de vue de l'autre de manière objective ;
- ✓ Montrer du respect, il doit aussi identifier, c'est à dire apprendre à connaître les individus des autres cultures, identifier les besoins individuels de chaque individu.

5.5.3. Quelques Suggestions pour la communauté éducative.

Compte tenu du contexte de décentralisation que bénéficient les autorités locales, notamment le Maire et autres, ils ou elles doivent :

- S'impliquer davantage dans la gestion des affaires scolaires de leur localité ;
- Sensibiliser davantage les chefs d'établissement et l'ensemble du personnel sur l'importance des pratiques quotidiennes du vivre ensemble, compte tenu de l'immigration que fait preuve nos frères du Nord-Ouest et du Sud-Ouest, dans la localité en générales et les établissements en particulier ;
- Veiller à ce que les sommes colossales dont reçoivent les chefs d'établissements au travers des A.P.E.E servent ou soient mises à la disposition de ces établissements pour le bon fonctionnement et l'amélioration de l'espace de vie dans ces établissements ;
- Assurer une représentation équilibrée des différentes communautés culturelles présente dans la localité dans la gestion des établissements et prendre en compte leurs besoins spécifiques ;
- Renforcer la collaboration avec les parents et la communauté : en créant un partenariat étroit avec les familles et la communauté locale afin de promouvoir la pleine participation de tous dans la vie scolaire et le développement des élèves ;

- Organiser des rencontres sportives ou extra-sportives dans le but de veiller à la bonne cohésion sociale, non seulement dans la localité, mais également dans ces établissements ;
- Faire des descentes inopinées, pour avoir une idée plus claire des réalités qui se vivent au sein de ces établissements, et non des dire des chefs d'établissement.

5.6. MODELE DE GESTION EFFICACE DE LA RESSOURCE HUMAINE MULTICULTURELLE DANS LES ETABLISSEMENTS DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES PROPOSE AU GOUVERNEMENT DU CAMEROUN.

Pour mieux gérer la multiculturelité et optimiser la performance organisationnelle dans les établissements des enseignements secondaires au Cameroun en général et dans l'arrondissement d'Eséka en particulier, on a proposé au gouvernement un modèle de gestion conçu pour favoriser l'inclusion, la paix et la cohésion durable.

1. Sensibilisation et Education :

- a. Atelier de sensibilisation : organiser des sessions sur la diversité culturelle, les droits de l'homme, et le respect des différences.
- b. Programme éducatif : intégrer des modules sur la multiculturelité dans le curriculum pour informer les élèves dès le plus jeune âge.

2. Politique de recrutement inclusif :

- a. Diversité dans le personnel : S'assurer que le personnel éducatif reflète la diversité des élèves pour favoriser l'identification et l'inclusion.
- b. Critère d'embauche : Inclure des compétences en gestion de la diversité et de la multiculturelité dans les critères de sélection des enseignants et du personnel administratif.

3. Création d'un environnement Inclusif :

- a. Espace de dialogue : Mettre en place des forums ou des conseils de coopération où toutes les voix sont entendues et où tous les groupes peuvent partager leur préoccupation.

- b. **Activité interculturelle** : Promouvoir des événements culturels qui célèbrent la diversité, tels que des journées culturelles ou des échanges.

4. Formation Continue :

Formation sur la gestion interculturelle : Offrir des sessions de formation continues pour le personnel afin de développer des compétences dans la gestion de la diversité et faire face à des conflits.

5. Mécanismes de Médiation :

- a. **Médiateurs formés** : Designer des médiateurs au sein de l'établissement pour résoudre les conflits et promouvoir une communication constructive.
- b. **Processus de résolution des conflits** : Mettre en place des protocoles clairs pour signaler et gérer les cas de discrimination ou de harcèlement.

6. Evaluation et Feedback :

- a. **Evaluation régulière** : Effectuer des sondages ou évaluer le climat scolaire régulièrement pour identifier des points d'amélioration.
- b. **Elaboration de plan d'action** : Utiliser les résultats pour créer des plans d'action visant à répondre aux besoins identifiés.

7. Partenaires Communautaires :

- a. **Collaboration avec les acteurs locaux** : Travailler avec des ONG, des groupes communautaires et les autorités locales pour faire progresser les initiatives d'inclusion.
- b. **Engagement des parents** : Inclure les parents dans le processus éducatif afin qu'ils s'engagent avec la diversité de l'établissement.

Pour résumer, on retient que ce cinquième et dernier chapitre de notre travail de recherche comportait trois grandes parties : l'interprétation, la discussion et les suggestions.

Tout d'abord, l'interprétation entendue comme une reformulation itérative du problème, des questions ou modifications et l'intégration du concept au fur et à mesure de l'ajout de nouvelles données. La recension des écrits a été une fois de plus une source importante pour faciliter la rédaction de l'interprétation des résultats.

Ensuite, la discussion qui a été d'une importance capitale pour la crédibilité de notre travail de recherche. Elle exposait le sens de notre argumentation et de la réflexion. C'était une preuve solide que nos recherches n'émergeaient pas du néant. On a confronté nos résultats aux données publiées et on a soulevé en quoi ils étaient différents et similaires.

Enfin, les recommandations, qui sont des propositions qu'on a faite à trois entités, à l'instar du gouvernement, à la direction de ces établissements de recherche en générale et celles adressés aux chefs d'établissement en particulier et aux autorités locales et on a proposé un model de gestion efficace de la multiculturalité dans les établissements des enseignements secondaires au Cameroun.

A l'issue de cette analyse, on note que ce chapitre a permis non seulement à analyser le lien qui existe entre nos deux variables (dépendante et indépendante) de recherche, mais aussi démontrer le rapprochement entre les hypothèses, grâce aux théories et aux travaux de plusieurs auteurs.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Pour conclure, il faut noter que la réussite du management du personnel multiculturel n'est pas due au hasard, mais il est plutôt le rapprochement du personnel par l'organisation du travail, la clarification des tâches, l'implication de la communauté éducative en quelque sorte. En effet, il n'existe pas de modèle unique de gestion ou de solution exceptionnelle pour le management de la diversité. Le management du personnel multiculturel demande encore plus d'empathie et d'ouverture envers autrui, ainsi que des compétences particulières.

La recherche traitait de l'influence des mécanismes de gestion de la multiculturalité sur les performances organisationnelles. En effet, on a constaté que le phénomène grandissant du communautarisme sur l'administration. C'est-à-dire que les liaisons familiales, amicales...etc., prennent de plus en plus le dessus sur le formel dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. D'où l'urgence de nouvelles stratégies de gestion ou encore de nouveaux mécanismes de management pour amener cette ressource humaine pluri ethnique vers une meilleure productivité. Puisque on a constaté que aux travers des faits que les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka tout comme l'administration publique au Cameroun reçoivent en leur structure des ressources humaines issues des différentes entités socioculturelles du pays.

Or, comme on l'a signalé plus haut, la finalité de toute bonne politique de l'éducation est de définir un système éducatif en cohérence avec le type de société que l'on veut développer. Cette affirmation amène à se poser la question, quelle place et quel poids doit-on accorder à un système éducatif dans le jeu de force qui constitue une société ? Pour répondre à cette question on dit que : l'éducatif est à la fois un produit et un moteur du système social.

La recherche a été axée sur cinq chapitres. Le premier chapitre intitulé problématique générale de la recherche, qui aborda huit (08) points essentiels : le contexte de recherche, le problème de recherche, le champ et la problématique spécifique de la recherche, les questions de recherche, l'hypothèse de recherche, les objectifs de recherche, le but et l'intérêt de la recherche et les limites de la recherche.

Quant au second chapitre, il s'intitule revue critique de la littérature, il consistait à analyser les concepts clés du sujet, faire la revue critique de la littérature et à dégager les théories de référence au sujet.

Le chapitre trois (03) : la méthodologie de la recherche, présentait la méthodologie utilisée dans le présent travail. De se fait, il faisait ressortir les éléments tels que : le rappel des questions de recherche, la formulation de l'hypothèse générale de recherche et l'opérationnalisation des variables. Tandis que la

deuxième partie intitulée cadre opératoire comportait les éléments suivants : l'instrument de la mesure des collectes de données, l'administration du questionnaire, la validité de l'instrument de recherche, la population, la taille et la technique d'échantillonnage de recherche, les types de recherche et le guide APA utilisé.

Le quatrième (04) chapitre était consacré à la présentation et analyse des résultats. Il consistait à présenter les données recueillies sur le terrain et à les analyser suivant la grille d'analyse de contenu, l'analyse descriptive et l'analyse corrélationnelle.

Le cinquième (05) chapitre était qualifié : Interprétation, discussions des résultats et recommandations, constitue non seulement le dernier chapitre de cette seconde partie, mais également le dernier chapitre de cette thèse. Il consistera à apprécier les résultats obtenus à la lumière des théories susmentionnées et valider ou non les différentes hypothèses.

Les objectifs formulés à l'endroit de cette recherche étaient doubles. Tout d'abord, l'objectif principal de recherche qui consistait à analyser et de démontrer le lien qui existait entre la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements d'enseignement secondaire de l'arrondissement d'Eséka.

Ensuite, les objectifs secondaires formulés comme suit :

- ✚ **OSR1** : Le premier objectif spécifique de recherche est d'analyser et démontrer l'étroite relation qui existe entre l'organisation du travail dans la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.
- ✚ **OSR2** : Le second objectif spécifique de recherche est d'apprécier et de justifier les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff dans ce processus de performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.
- ✚ **OSR3**: Le troisième objectif spécifique de recherche est d'évaluer et de montrer le lien entre l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité et les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.
- ✚ **OSR4**: Le quatrième objectif spécifique de recherche est d'examiner et présenter la relation qui existe entre l'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité et

les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

La revue de la littérature et les théories adoptées dans le cadre de ce travail, ont permis de formuler l'hypothèse principale de recherche : la gestion de la multiculturalité a un lien avec les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. À cette issue, quatre hypothèses secondaires ont été admises et arrêtées :

Il s'agissait de :

- **HSR1:** l'organisation du travail dans la multiculturalité contribue aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.
- **HSR2:** les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff à savoir : assurer l'orientation scolaire et de veiller au bon fonctionnement de l'établissement sont incontournables pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires l'arrondissement d'Eséka.
- **HSR3:** l'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité a une incidence significative sur les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.
- **HSR4:** L'utilisation des pratiques et outils de management de la multiculturalité conduit aux performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires l'arrondissement d'Eséka.

La formulation de ces quatre hypothèses de recherche a été possible grâce bien évidemment à la revue de littérature avec les écrits des auteurs tels que Karjalainen, Kamdem etc, mais aussi par l'apport des théories de recherches adoptées dans le cadre de ce travail.

L'interprétation et la discussion des résultats ont été faites par la suite. Les théories ont contribué largement à la faisabilité de cette phase. La recherche menée dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka, dans le cadre ce travail, a permis de constater que :

- L'organisation du travail dans la multiculturalité contribuait favorablement aux performances organisationnelles. Cette hypothèse a été validée avec un khi carré

de **255,45**, et une intensité moyenne de **15,9**, démontrant que la bonne répartition des tâches a un lien avec les performances organisationnelles.

- L'acceptation de cette hypothèse spécifique 2 (HSR2), formulée comme suit : les rôles que jouent le chef d'établissement et son staff à savoir : assurer l'orientation scolaire et veiller au bon fonctionnement de l'établissement sont incontournables pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. La réponse à cette question a été acceptée ; en d'autres termes validés avec un Khi-carré de **178,09** et une intensité de **13,34**.
- L'implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité concoure aux performances organisationnelles. Cette hypothèse de recherche a été validée, compte tenu du fait que, les migrations internes des populations y compris celles des enseignants dus aux différentes crises (Nord-Ouest et Sud-Ouest) dont traverse le pays sont une réalité indéniable concourant parfois à l'anarchie dans certains de nos établissements scolaires. La réponse de cette hypothèse est confirmée avec un Khi-carré de **44,54**.
- Les pratiques et outils de management de la multiculturalité conduisent aux performances organisationnelles. Cette hypothèse a aussi été validée avec une intensité moyenne de **12,15**, mais avec un Khi-carré de **147,77**, largement supérieur au Xlu **6,35**.

La présente recherche s'est inscrit dans le domaine des sciences de l'éducation et plus précisément celui du management de l'éducation, comme spécialité : Administration des Etablissements Scolaires (A.E.S) et elle se portait dans les structures des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka. En effet, elle visait à faire ressortir l'apport de la gestion efficace de la pluri culturalité pour les performances organisationnelles.

Compte tenu de la diversité de régions du Cameroun, la recherche s'est limitée au centre plus précisément au département du Nyong et Kélé et dans l'arrondissement d'Eséka. Si la recherche a jeté son dévolu sur cette ville, c'est parce qu'elle présente à la fois les caractéristiques d'une zone urbaine et rurale. Et ce travail de recherche, a pris approximativement quatre (04) ans.

Et ce travail de recherche dégagait cinq intérêts : scientifique et académique, socioprofessionnel, pédagogique, organisationnel et stratégique.

La recherche avait pour but d'apporter quelques éléments de réponses en ce qui concerne la gestion dans un environnement multiculturel et donner aux différents responsables de nos structures éducatives publiques et privées des armes efficaces à utiliser pour mener leurs ressources humaines à être plus performantes. D'où nos différentes suggestions adressées non seulement aux autorités locales, à la communauté éducative aux responsables des établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka, mais également celles adressées au gouvernement, dans le souci d'une émergence certaine à l'horizon 2035.

On retient que la recherche a permis d'établir le lien qui existe entre la gestion stratégique de la multiculturalité et les performances organisationnelles. À cet effet, les objectifs fixés ont été atteints, mais ne doivent surtout pas fermer les portes aux recherches ultérieures dans le champ des Sciences de l'Éducation en général et dans celui de l'Administration des Etablissements Scolaires en particulier.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abernot, Y. et Ravestein, J. (2009). *Réussir son master en sciences humaines et sociales : Problématiques, méthodes et outils*. Paris : Dunod.
- Abu-Duhou, I. (1999). *Une gestion plus autonome des écoles*. Paris : UNESCO.
- Achille, Mbembe. (2000). « De la Postcolonie : essai sur l’imaginaire du pays en Afrique. » Editions Karthala.
- Alipaz, Jean-Marie. (2019). « L’enseignement et la diversité culturelle en Afrique. » Editions Anibwe.
- American Psychological Association. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association (6e éd.)*. Washington : Auteur.
- Angers, M. (2000). *Initiation pratique à la méthodologie des Sciences Humaines*. Québec : CEC.
- Assomo, Atsama, P. (2017). « L’impact de l’organisation du travail sur la performance en milieu scolaire public au Cameroun. » Mémoire de Master.
- Awade, Didier. (2020). « Les défis de l’éducation au Cameroun » Editions XYZ, 2020.
- Basile, Anyia, E. & Paul, Patrick, B. (2022). La problématique de l’organisation du travail sur la performance dans les établissements de l’enseignement secondaire public au Cameroun. Observatoire-plurilinguisme, édition EFUA (Editions Francophones Universitaires Africaines, N°62.
- Beaud et M.Weber. (2003). *Guide de l’enquête de terrain*. Paris : La découverte.
- Bebey, Francis. (1995). « Les chemins de l’écoles » Editions Clé.
- Benoit, D. (2009). L’approche “communicationnelle” : du quantitatif au qualitatif ? *Actes du 2e colloque international francophone sur les méthodes qualitatives « Enjeux et stratégies »*. Lille.
- Bessan, E, M, Abass. (2010). « Identités et cultures au Cameroun. » Editions l’Harmattan.
- Bollinger, D. et Hofstede G. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Paris, éditions d’Organisation
- Boutin G. (2022, Février). « Le triomphe du pragmatisme » dans L’inconvénient N° 40, 2006. En ligne : <http://www.inconvénient.ca/auteurs.shtml>, consulté le 3 février 2022 à 12h06

- Boutin G. (2004). « L'approche par compétences en éducation : un amalgame paradigmatique » dans *Connections*, vol 1, n° 81, pp. 25-41
- Bourgouignon Alain. (2000). Performance et contrôle de gestion, encyclopédie de comptabilité.
- Chauchat, H. (2001). *Le questionnaire*. Paris : Puf.
- Chicha, M-T. (1998). *Portrait et analyse des programmes d'accès à l'égalité soumis à l'obligation contractuelle du Québec, Rapport de recherche remis au Ministère des Relations avec les Citoyens et de l'Immigration (MRCI), Montréal, 95 p.*
- Chicha, M-T. (2013). *Inégalités de genre et pratiques d'entreprise au Maroc, Bureau international du travail*. Genève. 101p. URL: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_norm/declaration/documents/publication/wcms_231350.pdf
- Chicha, M-T. (2008), *Le marché du travail est-il accueillant pour les nouveaux immigrants ? Défis et réalité d'intégration économique*, Conférencière invitée DIALOGUE 2008. RQuODE 5 Février 2008, Montréal (avec Éric Charest).
- CONFEMEN. (1995). L'éducation de base : vers une nouvelle école. Dakar, CONFEMEN, 94 p.
- D'Aiglepierre, R. (2013). *L'enseignement privé en Afrique subsaharienne : enjeux, situations et perspectives de partenariats public-privé*. Agence Française de Développement (collection A Savoir). Lien : <http://www.panapress.com/Vifs-debats-a-Bamako-sur-le-role-de-l-ecole-privée-en-Afrique--12-648457-58-lang3-index.html>.
- Dass. et Parker. (1999). *Strategies for managing human resources diversity: From resistance to learning*. The Academy of Management Executive, 13(2).
- Dictionnaire encyclopédique de l'éducation et de la formation, Nathan université.
- Dictionnaire universel, Paris, Edicef, Hachette, p.761.
- Dorine, Flora, NDOUMBA, NDOUMBA & al. (2022). « Analyse prospective de la décentralisation au Cameroun, quelles perspectives pour la gestion des enseignants du secondaire ? »
- Durkheim Émile. (1975). Textes. 1. *Éléments d'une théorie sociale*, Paris, Les Éditions de Minuit, coll. "Le sens commun".
- Edward, T. Hall. (1979). *Au-delà de la culture*, Seuil.
- Edward, T. Hall. (1984). *La dimension cachée*, Seuil.
- Fonkeng. (2004). *the history of education in Cameroon 1884-2004*: Université de Yaoundé 1 .303 p

- Gatsediye, A. et Kogne, D. (2016). *Infrastructures scolaires et faible qualité de l'éducation en milieu rural : cas de quelques écoles primaires publiques de l'arrondissement de Mogodé*, (Mémoire de DIPEN). Ecole Normale supérieure de l'Université de Maroua, Gestion de la diversité culturelle.
- Grawitz, M. (2002). *Méthode des sciences sociales*. Editions Dalloz, 11^{ème} édition 2002.
- Grégoire, R. (1992). *La formation du personnel de direction de l'école*. Réginald Grégoire Inc, Beauport, Québec.
- Grégoire, R. (1998). *La formation du personnel de direction de l'école aux Etats-Unis : points de repère d'une réforme*. Réginald Grégoire Inc. Québec Beauport.
- Hamadache, A. (1993). *Articulation de l'éducation formelle et non formelle : Implications pour la formation des enseignants*. Paris. UNESCO.
- Hernandez, E.-M. et Kamdem, E. (2007). *Universalité et contingence de l'enseignement de la gestion : le cas de l'Afrique*. Revue Française de Gestion, n° 178-179, pp. 25-41.
- Hofstede, G. (1991). *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*. Paris : Les Editions d'Organisation. Hounkou.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organisations*, Londres : McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organisations*, Londres : McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1987). *Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation*. Revue française de gestion (64), pp.10-20.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*, Beverly Hills : Sage.
- Iribarne, P. (2004). *Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique*, *Management International*. Publications CETAI, HEC Montréal, vol. 8, p. 11-19. 13.
- Iribarne, P. (1991), "*Culture et effet sociétal*", Revue française de Sociologie, XXXII, pp. 599-614.
- Iribarne, P. (1998). *Cultures et mondialisation – Gérer par-delà les frontières*, Paris : Seuil.
- Iribarne, P. (2000). "*Management et cultures politiques*", Revue Française de Gestion, n°128, mars-avril-mai, pp. 70-75.
- Iribarne P., (1989), *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris : Seuil.
- Institut National de la Statistique. (2015). *Annuaire statistique du Gestion de la diversité culturelle*.
- Jolibert, A. et Jourdan, P. (2011). *Méthodes de recherche et d'études en Marketing*, Dunod, 624p.

- Kamdem, E. (2010). *Management et diversité au Gestion de la diversité culturelle : plaidoyer pour une approche interculturelle du management des ressources humaines*.
- Kamdem, E. (2010). *Itinéraire de recherche qualitative sur les temporalités en Afrique*. Revue des Recherches Qualitatives, Association pour la Recherche Qualitative (ARQ), Hors-série, n° 8, pp. 61-75.
- Kamdem, E. (2006). *Cultures nationales et reconstruction identitaire : expériences de dialogue des cultures et implications managériales*, Barthélemy, J.-C. et Coulibaly, A. (dir.), *Culture et développement en Afrique*. Paris, L'Harmattan, pp. 173-208.
- Kamdem, E. (1996). *Nouveau regard sur les pratiques de management au Gestion de la diversité culturelle*, Lalèyê, I.-S., Panhuys, H., Verhelst, T., et Zaoual, H., (dir.), *Organisations économiques et cultures africaines : de l'homo oeconomicus à l'homo situs*. Paris, L'Harmattan, pp. 249-271.
- Kamdem, E. (2012). *Management de la diversité au Gestion de la diversité culturelle : la lente et difficile émergence d'une régulation*. Entreprise Éthique, n° 34, pp.111-120.
- Kamdem, E. et Ikellé, R. (2011). *Management de la diversité et genre au Gestion de la diversité culturelle : une approche en termes d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin*. Humanisme et entreprise, vol. 5, n° 305, pp. 49-64.
- Kamdem, E. et Chetchoua Kamyap. (2010). *Éthique et comportement en milieu rural africain : une approche sociologique*. Revue Gestion de la diversité culturelle de Management, n° 20, pp. 1-15.
- Kamdem, E. et Fouda Ongodo, M. (2012). *Le management de la diversité en Afrique : un regard croisé Gestion de la diversité culturelle-Afrique du Sud*. Peretti, J.-M., Encyclopédie des diversités, Caen, Editions Management et Société (EMS), pp. 517-522.
- Kamdem, E. et Fouda, Ongodo, M. (2007). *Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique*. Revue Gestion 2000, n° 1, pp. 33-58.
- Kamdem, E. (2001). *Intervention organisationnelle et gestion du changement : Quelques expériences africaines*. Management International, vol. 5, n° 2, pp. 33-49.
- Kamdem, E. (2000). *L'analyse des organisations en Afrique : Un champ de recherche émergent*. Revue Africaine de Sociologie, vol. 4, n° 2, pp. 93-132.
- Kamdem, E. (1998). *Enracinement socioculturel et innovation managériale en Afrique*. Revue Espace Marx, n° 10, juin, pp. 63-71.

- Kamdem, E. (1996). *Ni Taylor, ni folklore : pour un management africain interculturel et créatif*. Organizações & Sociedade, Revista da Escola de Administração da UFBA, vol. 3, N°6, junho 96, pp. 97-126.
- Karjalainen, H. (2007). “*Etude de Cas Prométhée : une entreprise multiculturelle*”, La Centrale de Cas et de Médias Pédagogique, CCMP, Paris.
- Karjalainen, H. (2006). *Le management des équipes multiculturelles*. Thèse de Doctorat, Université Paul Verlaine de Metz, IAE de Metz et Université de Trèves.
- Larousse poche (2018).
- Laval Christian. (2003). « Comme si l'école était une entreprise » in *Le Monde diplomatique*, Juin 2003.
- Laval Christian. (2003). *L'école n'est pas une entreprise*, Paris : La Découverte.
- Marie-Thérèse Chicha. et Tania Saba. (2010). *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion*, Revue internationale de gestion, Collection Gestion et Savoirs.
- Menard Sébastien. (2009, 17 Février) « *Étouffés par la bureaucratie* » dans *Le Journal de Montréal* du 21 octobre 2009. En ligne : <http://fr.canoe.ca/infos/quebeccanada/archives/2009/10/2009102144800.html>, consulté le 17 février 2022 à 19h39.
- MINESEC. (2011). Rapport général du comité de suivi du déroulement des activités liées aux examens et concours officiels de la session 2011. Yaoundé.
- MINESEC. (2015). Rapport d'analyse des données statistiques du MINESEC/ Analysis report of statistical data of MINESEC, 2014-2015. 203 p.
- Mongo, Béti. (1974). « *Perpétue*. » Editions Verdier.
- Morse, J. M. (1991). *Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation* ». *Nursing Research*, vol. 40, p. 120–123.
- Mutabazi, E. (2008). *Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire*, dans *Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis, et Jean-François Chanlat (dir.), Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées*. Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).
- Mutabazi, E. (1999). *Fusions-Acquisitions internationales : les dividendes de la diversité culturelle et managériale*. *Revue Management et Conjoncture Sociale*, n° 568, nov., p. 32-37.
- Mutabazi, E. (1999). *Les compétences en gestion des rapports multiculturels : le déficit des entreprises face à la mondialisation*. *Revue Management et Conjoncture Sociale*, n° 564, sept., p. 49-57.

- Mutabazi, E. (1999). *L'entreprise multiculturelle en Afrique et en France : approche sociologique*, thèse de doctorat en sociologie, Paris, Institut d'Études politiques de Paris.
- Mutabazi, E. (1998). Les dirigeants d'entreprises en Afrique noire : *Primus inter Pares ou noix de coco ?* dans F. Bournois, S. Roussillon et al., *Prépare les dirigeants de demain : une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel*, Paris, Éditions d'organisation, chap. 13.
- Mutabazi, E. (1997). *Le choc des cultures et des modèles au sein des entreprises en Afrique*, dans C. Beauchamp et al., *Démocratie, cultures et développement en Afrique noire*, Paris, L'Harmattan, chap. 16.
- Nga Ndong, V., Kamdem, E. (dir.). *La sociologie aujourd'hui : une perspective africaine*. Paris, L'Harmattan, 2010, pp. 267-291.
- Nganang, Patrice. (2017). « Le système éducatif camerounais : défis et perspectives. » Editions de l'Université.
- Nguefack, Georges. (2015). « La gestion des établissements scolaires en Afrique. » Editions du Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES).
- Nkakleu, R., Kamdem, E. (2007). *Quand la tontine d'entreprise crée la coopération au travail : le cas d'une Pme Gestion de la diversité culturelle*. Les performances des organisations africaines : pratiques de gestion en contexte incertain. Paris, L'Harmattan, pp. 121-132.
- Nkodo-Abomo, D. (2019). « Les enjeux de l'organisation du travail dans les établissements scolaires publics camerounais. » Article inédit.
- Okamba, E. (1992). *Management en situation interculturelle : quel système de gestion pour promouvoir l'excellence dans l'entreprise africaine ?*, in GRH avec ou sans frontières, Actes du 3e congrès AGRH, Lille.
- Olivier Meier. (2010). *Management interculturel : Stratégie, Organisation, Performance*, 4 -ème édition, Editions Dunod.
- Parsons, T. (1937). *The structure of social action*. New York, Free Press.
- Paul, Jean, J. (2005). Regard d'un économiste sur l'efficacité en éducation. In Marc Demeuse et al. Vers une école juste et équitable – 26 contributions sur les systèmes d'enseignement et de formation. Bruxelles : De Boeck, pp.29 -42.

Paul, Patrick, B. (2022). Chef d'établissement et direction de ressources humaines dans le processus de performance du personnel multiculturel dans les établissements secondaires. (RAID) *Revue Africaniste Inter-Disciplinaire*, N° 26, pp.155-162.

Paulus, G. (2007). La présentation de l'éducation à la citoyenneté et de l'éducation civique dans les manuels scolaires de l'enseignement secondaire du Québec et du Luxembourg. Mémoire de maîtrise en sciences de l'éducation, Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke.

République du Cameroun. (2019) Décret N° 2019/337 du 03 Juin 2019. Relatif à l'organisation du travail dans les établissements scolaires publics.

République du Cameroun. (2001). Decree n ° 2001/041 of 10 february 2001 on the organization of the Public-School Establishments and fixing the Attributions of the Heads of the School Administration.

République du Cameroun. (2001). Décret n°2001/041. Organisation des établissements scolaires publics et fixant les attributions des responsables de l'administration scolaire.

République du Cameroun. (2000). L'évaluation de l'éducation pour tous à l'an 2000 : Rapport des pays en vue du Forum Mondial sur l'éducation.

République du Cameroun. (2000). Décret n° 2000/359. «Statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Education nationale, 22 p.

République du Cameroun. (1998). Loi n098/004 du 14 avril 1998. Loi d'orientation de l'éducation du Cameroun.

République du Cameroun. (1996). La Constitution. 18 janvier 1996.

République du Cameroun. Décret n° 94/199. (1994). «Statut général de la Fonction Publique de l'Etat, p.24.

Simons, Herbert, A. (1983). « Administration et processus de décision », in H. Simon, paris.

Tabi, Manga, M. (2013). « L'efficacité de l'organisation du travail dans les établissements scolaires publics en Afrique centrale : Le cas du Cameroun et du Gabon. » *Revue africain d'économie et de gestion*, Vol 9, N°3, p. 184-201).

Tidjani, B. et Kamdem, E. (2010). *Gérer les RH en Afrique entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*. Editions Management et société.

- Tilman, F. et Oulai, N. (2001). *Piloter un établissement scolaire. Lecture et stratégies de la conduite du changement à l'école*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Trompenaars F. et Hampdem-Turner, C. (2004). *L'entreprise multiculturelle*, Maxima/ Laurent du Mesnil, Paris.
- Tylor, E.B. (1865). *Researches into the early history of mankind and the development of civilization*. Londres: Murray.
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom (2 vols.)*.Londres : Murray [trad. fr. 1876-78 La civilisation primitive, 2 vols. Paris : Reinwald].
- Tylor, E.B. (1889). *On a method of investigating the development of institutions, applied to laws of marriage and descent*. Journal of the Anthropological Institute of Great Britain and Ireland 18: 245-272.
- Zouhaier, M.S. (2015). « La gestion des ressources humaines: un levier pour la performance de l'entreprise ». Revue Économie, Gestion et Société, n°4, p.1-20.

ANNEXES

Annexe I : Autorisations de recherche

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

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

 UNITÉ DE RECHERCHE ET DE
 FORMATION DOCTORALE EN
 SCIENCES DE L'ÉDUCATION
 ET DE L'INGÉNIERIE
 ÉDUCATIVE



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

AUTORISATION DE RECHERCHE

Je soussigné, Professeur BELA Cyrille Bienvenu, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université de Yaoundé I, atteste que l'étudiant Paul Patrick BATJOM, Matricule 16X3414 est inscrit en Thèse dans ladite Faculté. Il mène ses travaux universitaires sur le thème : *« gouvernance sociale de la multi culturalité et performances organisationnelles dans les établissements de l'enseignement secondaire public de l'arrondissement d'Eséka »* sous la direction du Pr Félix Nicodème BIKOI.

À cet effet, je vous saurais gré des efforts que vous voudriez bien faire afin de fournir à l'intéressé toute information en mesure de l'aider.

En foi de quo: la présente autorisation de recherche lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Yaoundé le

Le Doyen

P.O.

PR LUC MBAZE MFVA'A

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail - Patrie

MINISTRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRE

DELEGATION REGIONALE DU CENTRE

DELEGATION DEPARTEMENTALE DU NYONG & KELLE

SERVICE DES AFFAIRES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work - Fatherland

MINISTRY OF SECONDARY EDUCATION

REGIONAL DELEGATION OF THE CENTRE

DIVISIONAL DELEGATION OF NYONG AND KELLE

FINANCIAL AND ADMINISTRATIVE AFFAIRS SERVICE

ESEKA, le 21 OCT 2021

N° 091 /Z1/L/MINESEC /DRES-CE/DOES-NK/SAAF

Le Délégué Départemental
A

MADAME ET MESSIEURS LES CHEFS D'ETABLISSEMENTS
SCOLAIRES PUBLICS DE L'ARRONDISSEMENTS D'ESEKA

Objet : Autorisation de recherche.

Faisant suite à la correspondance de Monsieur le Doyen de la Faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé I dont l'objet est repris en marge.

J'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir fournir toutes les informations pouvant aider l'étudiant BATJOM, Matricule 16X3414, inscrit en Thèse dans la faculté sus citée, qui mène les travaux universitaires sur le thème: « gouvernance sociale de la multi culturalité et performances organisationnelles dans les établissements de l'enseignement secondaire public de l'arrondissement ».

Parfaite considération.

Ampliations :

- DRES-CE
- PREFET-NK
- ARCH/CIROND

Le Délégué Départemental

Eusebe Njongo Ntam
Chef Service
PLEG/HE

Annexe II : Guides d'entretien et Questionnaires de recherche

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
ANNEXES Paix - Travail – Patrie

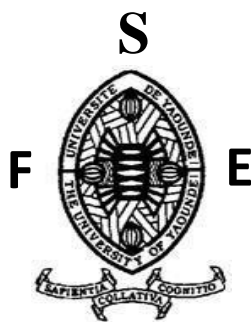
UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES SCIENCES DE

L'EDUCATION

**DEPARTEMENT DE CURRICULA ET
 EVALUATION**

MANAGEMENT DE L'EDUCATION



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work – Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE

I

THE FACULTY OF EDUCATION

**DEPARTMENT OF CURRICULA AND
 EVALUATION
 MANAGEMENT OF EDUCATION**

RESEARCH INTERVIEW GUIDE

Dear teachers, administrative staff and local authorities, in the course of carrying out our research, we have identified the problem of effective management of multiculturalism within secondaries establishments in the drought of Eséka; problem on which we to make suggestions. We, doctoral students in Educational Sciences, Education Management sector (EMS), are asking for your participation by responding precisely and frankly to the various questions that will be asked of you. The objective of our research, which is intended to be qualitative, descriptive and correlational, is to establish a link between the mechanisms for managing multiculturalism and organizational performance. We assure you that the results obtained will be used exclusively for academic purposes and we guarantee the confidentiality of your answers. As a result, the data collected as part of this research is supervised by Act N°. 91/023 of December 16, 1991 on statistical censorship and surveys in Cameroon. This law states that any information collected during censuses or statistical surveys is confidential and can only be used has only purposes of statistical analysis.

Thème1: Organization of work in the multiculturalism for organizational performance.

VI Item	Indicators	Wording of the question	Speech content
Q 7	The organization of the establishment for the achievement of the objectives.	In your opinion is the type of organization set up in these establishments effective as a whole? - Relaunch	
Q 8	The security provided by the establishment during the exercise of its functions.	Is security ensured in your establishment? - Relaunch	
Q 9	The creation of work teams according to ethnicity.	To your knowledge, is the creation of work teams dependent on ethnicity? - Relaunch	
Q 10	The organization system set up integrates foreigners..	In your opinion, how does the system set up in these establishments integrate foreigners? - Relaunch	

Thème 2: Roles of the Headteacher and his staff for organizational performance.

Q11	The determining roles of the Headteacher and his HRD	In your opinion, what roles should the Headteacher and his staff play in these establishments in order to maintain social cohesion? -Relaunch	
Q12	The involvement of all staff in the decision-making process.	In your opinion, when decisions are made, is all the staff invited for the proper functioning of the structure? -Relaunch	
Q13	The actions to be taken by the Headteacher and his staff when managing conflicts and stereotypes..	In your opinion, what should be the attitudes of leaders when dealing with conflicts and stereotypes in order to maintain peace? -Relaunch	

Thème 3 : Involvement of local authorities in the management of multiculturalism for organizational performance.

Q14	Involvement in reconciling multi-ethnic staff.	In your opinion, is the involvement of local authorities intended to promote a cordial climate between multiethnic staff? -Relaunch	
Q15	The effectiveness of the local authorities in the establishment.	In your opinion, is the presence of local authorities in establishments effective? -Relaunch	
Q16	The impact of their involvement.	What is their impact? -relaunch	
Q17	Abuse of power by local authorities.	To your knowledge, is the involvement of local authorities in establishments abusive? -Relaunch	
Thème 4 : Management practices and tools of multiculturality for organizational performance.			
Q18	. Program of control, monitoring and evaluation.	In your opinion, are the personnel control, monitoring and evaluation programs operational in these establishments? -Relaunch	
Q19	Premiums and paid holidays...etc.	To your knowledge, are remuneration practices such as : Bonuses, paid holidays...etc.? -Relaunch	
Q21	Quality infrastructures.	In your opinion, are the infrastructures observed in these establishments of good quality? -Relaunch	
Q21	NICT : WiFi, Internet, Computers...etc.	In your opinion, NTIC such as : are WiFi, Internet, Computers operational in these establishments ? -Relaunch	

Source : Auteur (2021)

NB : We thank you for your sincere cooperation !

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
ANNEXES Paix - Travail – Patrie

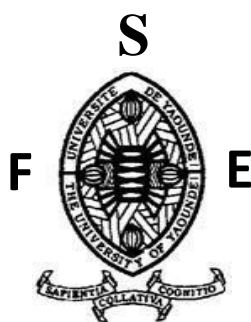
UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES SCIENCES DE

L'EDUCATION

**DEPARTEMENT DE CURRICULA ET
 EVALUATION**

MANAGEMENT DE L'EDUCATION



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work – Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

THE FACULTY OF EDUCATION

**DEPARTMENT OF CURRICULA AND
 EVALUATION
 MANAGEMENT OF EDUCATION**

GUIDE D'ENTRETIEN DE RECHERCHE

Chers enseignants, personnel administratif et autorités locales, dans le cadre de la réalisation de notre recherche, nous avons identifié le problème de gestion efficace de la multiculturalité au sein des établissements secondaires de l'arrondissement d'Eséka; problème sur lequel nous souhaitons apporter des suggestions. Nous, Doctorant en sciences de l'éducation filière Management de l'Education (MED), sollicitons votre participation en répondant de façon précise et franche aux différentes questions qui vous seront posées. L'objectif de notre recherche qui se veut à la fois qualitative, descriptive et corrélationnelle, est d'établir un lien entre les mécanismes de gestion de la multiculturalité et performances organisationnelles. Nous vous assurons que les résultats obtenus seront utilisés exclusivement pour des fins académiques et nous garantissons la confidentialité de vos réponses. De ce fait les données collectées dans le cadre de cette recherche sont encadrées par la loi n°91/023 du 16 décembre 1991 sur les recensements et enquêtes statistiques au Cameroun. Cette loi stipule que toutes informations collectées lors des recensements ou enquêtes statistiques sont confidentielles et ne peuvent être utilisées qu'à des seules fins d'analyses statistiques.

Thème1 : Organisation du travail de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.

VI Item	Indicateurs	Formulation de la question	Contenu du discours
Q 7	L'organisation de l'établissement pour l'atteinte des objectifs	Selon vous, le type d'organisation mis sur pied dans ces établissements est-il performant dans son ensemble? -relance	
Q 8	La sécurité qu'assure l'établissement, lors de l'exercice de fonction.	Selon vous, la sécurité est-elle assurée dans ces établissements ? -relance	
Q 9	La création des équipes de travail selon l'appartenance ethnique.	A votre connaissance, la création des équipes de travail est-elle tributaire aux appartenances ethnique? -relance	
Q 10	Le système d'organisation mise sur pied intègre les allogènes.	A votre avis, est ce que le système mis sur pied dans ces établissements intègre les allogènes ? -relance	
Thème 2 : Rôles du chef d'établissement et son staff pour les performances organisationnelles.			
Q11	Le rôle déterminant du chef d'établissement et son staff.	A votre avis quels rôles devraient jouer le chef d'établissement et son staff dans les ces établissements pour son bon fonctionnement? -Relance	
Q12	L'implication de tout le personnel lors du processus de prise de décision.	Selon vous, lors des prises de décision l'ensemble du personnel est-il souvent convié? -relance	
Q13	Les actions à entreprendre par le chef d'établissement et son staff lors de la gestion des conflits et stéréotypes.	Selon votre opinion, quelles devraient être les attitudes des chefs d'établissement et leur staff lors de la gestion des conflits et stéréotypes, dans le but de maintenir la paix ?	

		-Relance	
Thème 3 : Implication accrue des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité pour les performances organisationnelles.			
Q14	Implication des autorités locales pour Concilier le personnel pluriethnique	Selon vous, l'Implication des autorités locale a-t-elle pour finalité de favoriser un climat cordial entre le personnel pluriethnique? -Relance	
Q15	L'effectivité de la présence des autorités locales dans les établissements.	Selon votre opinion, la présence des autorités locales dans l'établissement est-elle effective? -Relance	
Q16	L'impact de leur implication.	Quel est leur impact? -Relance	
Q17	Abus de pouvoir des autorités locales.	A votre connaissance, l'implication des autorités locales dans les établissements est-elle abusive ? -Relance	
Thème 4 : Pratiques et outils de management de la multiculturalité			
Q18	. Programme de contrôle ; du suivi et d'évaluation	Selon vous, les programmes tels que : le contrôle ; le suivi et d'évaluation du personnel sont-elles opérationnelles dans ces établissements ? -Relance	
Q19	Les primes et les congés payés...	A votre connaissance, les pratiques de motivations telles que : Les primes et les congés payés... Etc., sont-elles perceptibles ? -Relance	
Q21	Les infrastructures de qualité.	Selon votre opinion, les infrastructures qui se trouvent dans ces établissements sont-elles de qualités ? -Relance	

Q21	Les NTIC : Le wifi, Internet, les ordinateurs	A votre avis, les NTIC telles que : le wifi,	
		Internet, les ordinateurs sont-elles opérationnelles dans ces établissements ? -Relance	

Source : Enquete de terrain (2021)

NB : Nous vous remercions pour votre franche collaboration !

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
ANNEXES Paix - Travail – Patrie

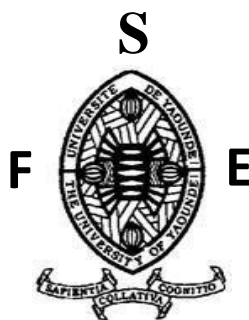
UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES SCIENCES DE

L'EDUCATION

DEPARTEMENT DE CURRICULA ET
EVALUATION

MANAGEMENT DE L'EDUCATION



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work – Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE

I

THE FACULTY OF EDUCATION

DEPARTMENT OF CURRICULA AND
EVALUATION
MANAGEMENT OF EDUCATION

THE QUESTIONNAIRE

MANAGEMENT OF MULTICULTURALITY AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE GESTION DE LA MULTICULTURALITE ET PERFORMANCE IN SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS OF ESEKA BOROUGH.

Questionnaire on the contribution of cultural diversity management strategies for organizational performance in the background in secondary education institutions of Eseka borough.

Doctoral students in education science, i was recommended to conduct a survey for graduation. My choice focused on management of multiculturalism for organizational performance. As a result, the data collected as part of this research is supervised by Act N°. 91/023 of December 16, 1991 on statistical censorship and surveys in Cameroon. This law states that any information collected during censuses or statistical surveys is confidential and can only be used has only purposes of statistical analysis.

THEME0 : Answering identification

Choose by ticking the answer that matches you for each of the questions below. **Identification of respondent**

Item	Formulation			
Q1	Genre	Male <input type="checkbox"/>	Female <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Others
Q2	What is your category in the school ?	Administrative staff <input type="checkbox"/>	Teaching staff <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Others
Q3	What is your professional status?	<input type="checkbox"/> Fonctionnaire	<input type="checkbox"/> Contractual	vacataire <input type="checkbox"/>
Q4	What is your highest degree?	<input type="checkbox"/> Bepc	Bac <input type="checkbox"/>	License et plus <input type="checkbox"/>
Q5	What is your original region?	Center <input type="checkbox"/> Sud <input type="checkbox"/> Extrême North <input type="checkbox"/> Adamaoua <input type="checkbox"/>	Northwest <input type="checkbox"/> Sud-West <input type="checkbox"/> Est <input type="checkbox"/>	North <input type="checkbox"/> Littoral <input type="checkbox"/> West <input type="checkbox"/>

Q6	Age category	(17—25)	(25---40)	(40---80)
----	--------------	---------	-----------	-----------

Choose by checking among the two (02) proposals: **1-Yes; 2-No**, the response that corresponds to you for each of the questions above.

THEME1: Organisation of work of multiculturalism for organizational performance in institutions of secondary education of Eséka borough.

Items	Questions posées	Réponses
Q7	Are you satisfied with your work time?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q8	According to you, do the course schedules within your institution match the prescriptions of MINESEC?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q9	The type of organization put together by the management of the institution allows him to accept his organizational performance and promote his smooth functioning?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q10	According to your point of view, is the execution of your duties within your structure secure ?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q11	Given the cultural variety within your establishments, in your opinion, is the creation of work teams dependent on ethnic appartenances?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q12	Is the breakdown of school textbooks and minimum package in your school fair and balanced ?	1 <input type="checkbox"/> 2

- **THEME 2: Roles that the head of establishment and his staff must play in the process of organizational performance in institutions of secondary education of Eséka borough.**

Items	Questions posées	Réponses
Q13	The roles that the head of establishments and his staff must play in the process of ?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q14	Is the leader role that the leader play enough for a good organization of your establishment that has multicultural staff?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>
Q15	Remuneration practices such as yield premiums, paid leave, individual skills are they put together by your administration view of proper functioning ?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q16	According to your point of view, when taking decisions by the chief is the entire staff in your institution conveyed, in preparation for a good organization?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q17	Given the ethnic variety that make up your establishment, is chief's management of conflicts often fair and reasonable to maintain good social cohesion ?	1 <input type="checkbox"/> 2

Q18	In your opinion, do your Headteacher and his staff often play the role of sensitizer in order to maintain unity and social cohesion?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q19	Are decisions taken during your assemblies and meeting and applied by your head of establishment and his staff?	1 <input type="checkbox"/> 2

□

- **THEME 3: Involvement of local authorities in the management of multiculturalism for organizational performance in institutions of secondary education of Eséka borough.**

Items	Questions posées	Réponses
Q20	Are continuous visits to local authorities noticeable within your establishment?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q21	In your opinion, are the involvement of local authorities in the school business have an impact in his organization ?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q22	In your opinion, do your local authorities most often make all staff aware of the new challenges and perspectives to be observed in order for your structure to function properly ?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q23	In your opinion, do your local authorities often ensure the application of these rules and principles adopted by the upper hierarchy by your heads of establishment and their staff, for better organization of their structure in question?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q24	In your opinion, is the involvement of your local authorities in the affairs of your establishment sometimes abusive?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q25	the involvement of your local authorities in the affairs of your establishment in the operation of your school's activities have a significant impact on academic performance?	1 <input type="checkbox"/> 2

- **THEME 4: Management practices and tools of multiculturalism for organizational performance in institutions of multi-ethnic secondary education of Eséka borough.**

Items	Questions posées	Réponses
Q26	Do you think that when decisions are taken by management, in order to maintain social cohesion and proper functioning, are the opinions of other staff members taken in consideration, given the ethnic variety in your establishment?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q27	In your opinion, is the management of conflicts and stereotypes by the management of your school aimed at maintaining peace and internal cohesion ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>
Q28	From your point of view, does the culture of monitoring, control an evaluation of tasks by the management of establishment have an impact, not only on the performance of human resources, but also on its working properly?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q29	Can the use of aptitude and personality tests contribute to the performance of human resource?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q30	In your opinion, can recourse to external recruitment contribute to organizational performance?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q31	In your opinion, given the context in which we find ourselves, is the constant awareness on the part of your management and the promotion of bilingualism, multiculturalism and living together within your structure for the proper functioning of your school's activities perceptible?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q32	In your opinion, in order to maintain the proper functioning of your establishment, are the incentives such as : bonuses, paid holidays, congratulations..etc., operational?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q33	In your opinion, is the provision of NICTs (wifi, cable, Wathsapp Group, etc.) by the management of your establishment perceptible and effective?	1 <input type="checkbox"/> 2

Source : Enquete de terrain (2021)

NB : We thank you for your sincere cooperation !

REPUBLIQUE DU CAMEROUN
ANNEXE Paix - Travail – Patrie

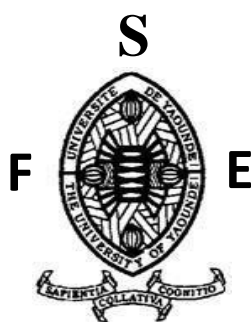
UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES SCIENCES DE

L'EDUCATION

DEPARTEMENT DE CURRICULA ET
EVALUATION

MANAGEMENT DE L'EDUCATION



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work – Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDE

I

THE FACULTY OF EDUCATION

DEPARTMENT OF CURRICULA AND
EVALUATION
MANAGEMENT OF EDUCATION

LE QUESTIONNAIRE

GESTION DE LA MULTICULTURALITE ET PERFORMANCES ORGANISATIONNELLES LES DANS LES ETABLISSEMENTS DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES DE L'ARRONDISSEMENT D'ESEKA.

Questionnaire sur l'apport des stratégies de gestion sur la diversité culturelle pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Doctorant en sciences de l'éducation, il m'a été recommandé de mener une enquête en vue de l'obtention de mon diplôme. Mon choix s'est orienté sur la gestion de la multiculturalité pour les performances organisationnelles. De ce fait les données collectées dans le cadre de cette recherche sont encadrées par la loi n°91/023 du 16 décembre 1991 sur les recensements et enquêtes statistiques au Cameroun. Cette loi stipule que toutes informations collectées lors des recensements ou enquêtes statistiques sont confidentielles et ne peuvent être utilisées qu'à des seules fins d'analyses statistiques.

THEME0 : Identification du répondant

Choisir en cochant la réponse qui vous correspond pour chacune des questions ci-dessous

Identification du répondant

Item	Formulation de l'item			
Q1	Genre	Masculin <input type="checkbox"/>	Féminin <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Autres
Q2	Quelle est votre catégorie dans l'école ?	Personnel administratif <input type="checkbox"/>	Personnel enseignant <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Autres
Q3	Quel est votre statut professionnel ?	<input type="checkbox"/> Fonctionnaire	<input type="checkbox"/> Contractuel	vacataire <input type="checkbox"/>
Q4	Quel est votre diplôme le plus élevé ?	<input type="checkbox"/> Bepc	Bac <input type="checkbox"/>	Licence et plus <input type="checkbox"/>

Q5	Catégorie d'âge	(17----25)	(25---40)	(40---80)
Q6	Quelle est votre région d'origine ?	Centre <input type="checkbox"/> Sud <input type="checkbox"/> Extrême Nord <input type="checkbox"/> Adamaoua <input type="checkbox"/>	Nord-Ouest <input type="checkbox"/> Sud-Ouest <input type="checkbox"/> Est <input type="checkbox"/>	Nord <input type="checkbox"/> Littoral <input type="checkbox"/> Ouest <input type="checkbox"/>

Choisir en cochant parmi les deux (02) propositions 1-**Oui** ; 2-**Non**, la réponse qui vous correspond pour chacune des questions ci-dessous.

THEME1 : Organisation du travail de la multiculturalité pour l'efficacité organisationnelle dans les établissements des enseignements secondaires pluriethnique de l'arrondissement d'Eséka.

Items	Questions posées	Réponses
Q7	Etes-vous satisfait de votre temps de travail ?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q8	Selon vous, les horaires de cours au sein de votre établissement correspondent-t-elles aux prescriptions du MINESEC ?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q9	Le type d'organisation mis sur pied par la direction de l'établissement permet-il d'accroître sa performance organisationnelle et favoriser son bon fonctionnement?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q10	Selon votre point de vue, l'exécution de vos tâches au sein de votre structure est-elle sécurisée ?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q11	Compte tenu de la variété culturelle au sein de votre établissement, à votre avis, la création des équipes de travail est-elle tributaire aux appartenances ethniques ?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q12	La répartition des manuels scolaires et du paquet minimum dans votre école est-elle équitable et équilibrée ?	1 <input type="checkbox"/> 2

THEME 2 : Rôles que jouent le chef d'établissement et son staff dans ce processus de performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires de l'arrondissement d'Eséka.

Items	Questions posées	Réponses
Q13	Selon vous, le chef d'établissement et son staff sont-ils actifs dans votre établissement ?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q14	Le rôle de leader que jouent le chef d'établissement et son staff est-il suffisant pour la bonne organisation de votre établissement qui comporte du personnel multiethnique?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>

Q15	Les pratiques de rémunération telles que : les primes de rendements, les congés payés, les compétences individuelles sont-elles mises sur pieds par votre administration en vu du bon fonctionnement de votre structure ?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q16	Selon votre point de vue, lors des prises de décisions par le chef d'établissement et son staff, est-ce que l'ensemble du personnel de votre établissement est convoqué en vue d'une bonne organisation ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>
Q17	Compte tenu de la variété ethnique qui compose votre établissement, la gestion des conflits par le chef d'établissement et son staff est-elle souvent équitable et raisonnable pour maintenir la bonne cohésion sociale et une bonne organisation?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q18	A votre avis, est-ce que votre chef d'établissement et son staff jouent souvent le rôle de sensibilisateur, dans le but de maintenir l'unité et la cohésion sociale ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>
Q19	Les décisions prises lors de vos assemblées sont-elles respectées et appliquées par votre chef d'établissement et son staff?	1 <input type="checkbox"/> 2

THEME 3: Implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires multi ethnique de l'arrondissement d'Eséka.

Items	Questions posées	Réponses
Q20	Les visites continuelles des autorités de votre localité sont-elles perceptibles au sein de votre établissement ?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q21	A votre avis, Est-ce que l'implication des autorités locales dans la gestion des affaires de votre établissement influence considérablement sur son organisation ?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q22	Selon vous, est-ce que vos autorités locales sensibilisent souvent l'ensemble du personnel sur les nouveaux défis et perspectives à respecter en vue du bon fonctionnement de votre structure ?	1 <input type="checkbox"/> 2
Q23	A votre avis, est-ce que vos autorités locales veillent souvent à l'application de ces règles et principes adoptés par la haute hiérarchie par vos chefs d'établissements et leur staff, pour une meilleure organisation de leur structure en question?	1 <input type="checkbox"/> 2

Q24	selon vous, l'implication de vos autorités locales dans les affaires de votre établissement est-elle parfois abusives?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>
Q25	L'implication de vos autorités locales dans le fonctionnement des activités de votre école a-t-elle un impact significatif sur le rendement scolaire ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>

- **THEME 4 : Pratiques et outils de management de la multiculturalité pour les performances organisationnelles dans les établissements des enseignements secondaires multi ethnique de l'arrondissement d'Eséka.**

Items	Questions posées	Réponses
Q26	Pensez-vous que lors des prises de décision par la direction, dans le souci de maintenir la cohésion sociale et le bon fonctionnement, les avis des autres sont prises en considération, compte tenue la variété ethnique que comporte votre établissement ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>
Q27	Selon votre point de vu, la gestion des conflits et stéréotypes par la direction du lycée at-elle pour objectif de maintenir la paix et la cohésion interne ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>
Q28	Pensez-vous que la culture du suivi, de contrôle et d'évaluation exercée par la direction des établissements a un impact non seulement sur la performance de la ressource humaine, mais également sur son bon fonctionnement ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>
Q29	Le recours aux tests d'aptitude et de personnalité peut-il contribuer la performance de la ressource humaine ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>
Q30	A votre avis, le recours au recrutement externe peut-il participer à la performance organisationnelle ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>
Q31	Selon vous, compte tenu du contexte dans lequel nous sommes, la sensibilisation constante de la part de votre direction et la promotion du bilinguisme, du multiculturalisme et du vivre ensemble au sein de votre structure pour le bon fonctionnement des activités de votre école est-elle perceptible ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>
Q32	A votre avis, dans le but de maintenir le bon fonctionnement de votre établissement, est-ce que les stratégies de motivations telles que ; les primes, les congés payés, les félicitations... etc, sont pratiquées ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>
Q33	A votre avis, la mise à la disposition pour l'ensemble du personnel pluriethnique des NTIC (Wifi, Câble, Groupe Whatsapp...etc.), par la direction de votre établissement est-elle perceptible et efficace ?	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/>

Source: Enquete de terrain (2021)

- NB : Nous vous remercions pour votre franche collaboration !

Annexe III : Tableaux du Xlu du Khi carré

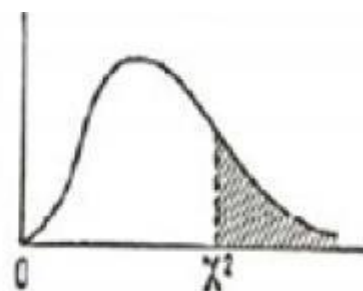
Tableau : tableau du Xlu utilisé dans notre travail de recherche

k	γ										
	0.995	0.990	0.975	0.950	0.900	0.500	0.100	0.050	0.025	0.010	0.005
1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.45	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88
2	0.01	0.02	0.05	0.10	0.21	1.39	4.61	5.99	7.38	9.21	10.60
3	0.07	0.11	0.22	0.35	0.58	2.37	6.25	7.81	9.35	11.34	12.84
4	0.21	0.30	0.48	0.71	1.06	3.26	7.78	9.94	11.14	13.28	14.86
5	0.41	0.55	0.83	1.15	1.61	4.35	9.24	11.07	12.83	15.09	16.75
6	0.68	0.87	1.24	1.64	2.29	5.35	10.65	12.59	14.45	16.81	18.55
7	0.99	1.24	1.69	2.17	2.83	6.35	12.02	14.07	16.01	18.48	20.28
8	1.34	1.65	2.18	2.73	3.49	7.34	13.30	15.51	17.53	20.09	21.96
9	1.73	2.09	2.70	3.33	4.17	8.34	14.68	16.92	19.02	21.67	23.59
10	2.16	2.56	3.25	3.94	4.87	9.34	15.99	18.31	20.48	23.21	25.19
11	2.60	3.05	3.82	4.57	5.58	10.34	17.28	19.68	21.92	24.72	26.76
12	3.07	3.57	4.40	5.23	6.30	11.34	18.55	21.03	23.34	26.22	28.30
13	3.57	4.11	5.01	5.89	7.04	12.34	19.81	22.36	24.74	27.69	29.82
14	4.07	4.66	5.63	6.57	7.79	13.34	21.06	23.68	26.12	29.14	31.32
15	4.60	5.23	6.27	7.26	8.55	14.34	22.31	25.00	27.49	30.58	32.80
16	5.14	5.81	6.91	7.96	9.31	15.34	23.54	26.30	28.85	32.00	34.27
17	5.70	6.41	7.56	8.67	10.09	16.34	24.77	27.59	30.19	33.41	35.72
18	6.28	7.01	8.23	9.39	10.87	17.34	25.99	28.87	31.53	34.81	37.16
19	6.84	7.63	8.81	10.12	11.65	18.34	27.20	30.14	32.85	36.19	38.58
20	7.43	8.26	9.59	10.85	12.44	19.34	28.41	31.41	34.17	37.57	40.00
21	8.03	8.90	10.28	11.59	13.24	20.34	29.62	32.67	35.48	38.93	41.40
22	8.64	9.54	10.98	12.34	14.04	21.34	30.81	33.92	36.78	40.29	42.80
23	9.26	10.20	11.69	13.09	14.85	22.34	32.01	35.17	38.08	41.64	44.18
24	9.89	10.86	12.40	13.85	15.66	23.34	33.20	36.42	39.36	42.98	45.56
25	10.52	11.52	13.12	14.61	16.47	24.34	34.28	37.65	40.65	44.31	46.93
26	11.16	12.20	13.84	15.38	17.29	25.34	35.56	38.89	41.92	45.64	48.29
27	11.81	12.88	14.57	16.15	18.11	26.34	36.74	40.11	43.19	46.96	49.65
28	12.46	13.57	15.31	16.93	18.94	27.34	37.92	41.34	44.46	48.28	50.99
29	13.12	14.26	16.05	17.71	19.77	28.34	39.09	42.56	45.72	49.59	52.34
30	13.79	14.95	16.79	18.49	20.60	29.34	40.26	43.77	46.98	50.89	53.67
40	20.71	22.16	24.43	26.51	29.05	39.34	51.81	55.76	59.34	63.09	66.77
50	27.99	29.71	32.36	34.76	37.69	49.33	63.17	67.50	71.42	76.15	79.49
60	35.53	37.48	40.48	43.19	46.46	59.33	74.40	79.08	83.30	88.38	91.95
70	43.28	45.44	48.70	51.74	55.33	69.33	85.53	90.53	95.02	100.42	104.22
80	51.17	53.54	57.15	60.39	64.28	79.33	96.38	101.88	106.63	112.33	116.32
90	59.29	61.75	65.65	69.13	73.29	89.33	107.57	113.14	118.14	124.12	128.30
100	67.33	70.06	74.22	77.93	82.30	99.33	118.30	124.34	129.56	135.81	140.17

Source : Google chrome, 2022

Tableau : Tableau illustratif de la lecture du XluTable de χ^2 (*).

La table donne la probabilité α pour que χ^2 égale ou dépasse une valeur donnée, en fonction du nombre de degrés de liberté (d.d.l.).



d.d.l. \ α	0,90	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01	0,001
1	0,0158	0,455	1,074	1,642	2,706	3,841	5,412	6,635	10,827
2	0,211	1,386	2,408	3,219	4,605	5,991	7,824	9,210	13,815
3	0,584	2,366	3,665	4,642	6,251	7,815	9,837	11,345	16,266
4	1,064	3,357	4,878	5,989	7,779	9,488	11,668	13,277	18,467
5	1,610	4,351	6,064	7,289	9,236	11,070	13,388	15,086	20,515
6	2,204	5,209	7,231	8,558	10,591	12,592	15,033	16,812	22,457
7	2,833	6,346	8,383	9,803	12,017	14,067	16,622	18,475	24,322
8	3,490	7,344	9,524	11,030	13,362	15,507	18,168	20,090	26,125

Source : Google chrome, 2022

**Annexe IV : Taux de réussite aux évaluations
certificatives dans les établissements de la recherche
dans l'arrondissement d'Eséka : De 2018 à 2023.**

Tableau : Taux de réussite aux évaluations certificatives au lycée Bilingue d'Eséka

Examen	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)
BEPC (Bilingue et Ordinaire)	57,65	50,53	54,47	52,33	55,62
Baccalauréat ESG	57,33	52,14	50,14	59,78	54,97
Probatoire ESG	41,83	38,23	45,73	43,25	53,87
GCE Advanced Level	55,35	52,85	50,66	45,15	52,65
GCE OrdinaryLevel	47,84	39,75	41,36	43,90	57,78
GCE Technical Advanced Level	55,04	53,87	58,26	59,55	58,23
GCE TechnicalOrdinaryLevel	68,13	61,11	69,79	67,25	66,12

Source : Délégation départementale des enseignements secondaires du Nyong et Kélé, service de la carte scolaire et secrétariat du lycée (2023).

Tableau: Taux de réussite aux évaluations certificatives au lycée Technique d'Eséka

Examen	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023
	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)
CAP Industriel	47,67	41,36	37,54	39,32	51,43
CAP Commercial	44,84	40,74	34,94	41,33	48,63
CAPIET	88,10	77,43	74,23	79,86	67,79
CAPIEMP	93,81	86,45	79,67	90,56	88,52
Baccalauréat T Commercial	66,83	63,75	61,52	56,43	65,97
Probatoire T Commercial	38,08	41,08	42,78	40,90	51,33
Baccalauréat T Industriels	61,86	67,46	65,33	64,66	62,76
Probatoire T Industriels	24,75	27,55	34,66	31,56	41,56
Brevet de Technicien Commercial	56,58	59,44	66,48	67,50	63,34
Brevets de Technicien Industriel	56,13	36,32	54,87	61,95	58,92
Brevet Professionnel Commercial	29,09	27,47	23,37	33,58	31,94
Brevet Professionnel Industriel	62,92	65,42	52,77	63,57	61,83
BEP Commerciales	13,67	ND	ND	12,76	11,23
BEP Industrielles	35,29	14,67	ND	13,85	18,93
Probatoire de BT Commercial	30,49	20,33	22,17	31,67	35,04
Probatoire de BT Industriel	29,85	ND	20,65	21,77	20,92
GCE Technical Advanced Level	55,04	53,87	58,26	59,55	61,07
GCETechnicalOrdinaryLevel	68,13	61,11	69,79	67,25	59,77

Source : Délégation départementale des enseignements secondaires du Nyong et Kélé, service de la carte scolaire (2023).

Tableau : Taux de réussite aux évaluations certificatives au lycée d'Eséka

Examen	2018/2019		2019/2020		2020/2021		2021/2022		2022/2023	
	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	
BEPC Ordinaire	55,55	51,43	57,37	39,66	59,22					
Baccalauréat ESG	58,23	49,27	61,10	48,23	49,77					
Probatoire ESG	39,70	27,58	53,25	51,67	54,28					

Source : Délégation départementale des enseignements secondaires du Nyong et Kéllé, service de la carte scolaire et secrétariat particulier du proviseur (2023).

Tableau : Taux de réussite aux évaluations certificatives au Collège Marie-Albert

Examen	2018/2019		2019/2020		2020/2021		2021/2022		2022/2023	
	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	Taux de réussite (%)	
BEPC Ordinaire	69,44	62,55	57,28	52,16	60,42					
Baccalauréat ESG	59,25	54,87	51,46	49,28	56,25					
Probatoire ESG	46,77	41,15	44,79	43,75	50,57					

Source : Délégation départementale des enseignements secondaires du Nyong et Kéllé, service de la carte scolaire et secrétariat particulier du principal, et le préfet des études. (2023).

Annexe V: Décrets

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

PAIX-TRAVAIL-PATRIE

DECRET N° 2017/013 DU 23 JAN 2017
 portant création, organisation et fonctionnement de
 la Commission Nationale pour la Promotion du
 Bilinguisme et du Multiculturalisme. -

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,

VU la Constitution,

DECRETE :



CHAPITRE I

DISPOSITIONS GENERALES

ARTICLE 1^{er}.- (1) Le présent décret porte création, organisation et fonctionnement de la Commission Nationale pour la Promotion du Bilinguisme et du Multiculturalisme, en abrégé « CNPBM » et ci-après désignée « la Commission ».

(2) La Commission est placée sous l'autorité du Président de la République.

(3) Son siège est fixé à Yaoundé.

(4) Les modalités d'organisation et de fonctionnement interne et les règles de procédure de la Commission sont déterminées par le Règlement Intérieur.

ARTICLE 2.- La Commission est un organe consultatif doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

CHAPITRE II
DES ATTRIBUTIONS

ARTICLE 3.- (1) Sous l'autorité du Président de la République, la Commission est chargée d'œuvrer à la promotion du bilinguisme, du multiculturalisme au Cameroun, dans l'optique de maintenir la paix, de consolider l'unité nationale du pays et de renforcer la volonté et la pratique quotidienne du vivre ensemble de ses populations.

(2) A ce titre, elle est chargée notamment :

- de soumettre des rapports et des avis au Président de la République et au Gouvernement, sur les questions se rapportant à la protection et à la promotion du bilinguisme et du multiculturalisme ;

- d'assurer le suivi de la mise en œuvre des dispositions constitutionnelles faisant de l'anglais et du français deux langues officielles d'égale valeur, et notamment leur usage dans tous les services publics, les organismes parapublics ainsi que dans tout organisme recevant des subventions de l'Etat ;
- de mener toute étude ou investigation et proposer toutes mesures de nature à renforcer le caractère bilingue et multiculturel du Cameroun ;
- d'élaborer et soumettre au Président de la République des projets de textes sur le bilinguisme, le multiculturalisme et le vivre ensemble ;
- de vulgariser la réglementation sur le bilinguisme, le multiculturalisme et le vivre ensemble ;
- de recevoir toute requête dénonçant des discriminations fondées sur l'irrespect des dispositions constitutionnelles relatives au bilinguisme et au multiculturalisme et en rendre compte au Président de la République ;
- d'accomplir toute autre mission à elle confiée par le Président de la République, y compris des missions de médiation.

CHAPITRE III **DE L'ORGANISATION**

ARTICLE 4.- (1) La Commission comprend quinze (15) membres, dont un (01) Président et un (01) Vice-Président.

(2) Les membres de la Commission sont choisis parmi des personnalités de nationalité camerounaise, reconnues pour leur compétence, leur intégrité morale, leur honnêteté intellectuelle et leur sens patriotique.

(3) Le Président, le Vice-Président et les membres de la Commission sont nommés par décret du Président de la République. Il met fin à leurs fonctions dans les mêmes formes.

ARTICLE 5.- Le mandat des membres de la Commission est de cinq (05) ans, éventuellement renouvelable.

ARTICLE 6.- En cas de décès en cours de mandat ou dans tous les cas où le Président, le Vice-Président ou un membre de la Commission n'est plus en mesure d'exercer ses fonctions, il est pourvu à son remplacement.

ARTICLE 7.- En cas d'empêchement temporaire du Président de la Commission, le Vice-président assure les fonctions de Président jusqu'à la fin de la période d'empêchement.

ARTICLE 8.- Le mandat du Président, du Vice-président et de membre de la Commission peut également prendre fin dans l'un des cas ci-après :



- non renouvellement du mandat ;
- démission ;
- décès.



ARTICLE 9.- Le Président, le Vice-Président et les membres de la Commission sont soumis aux mesures restrictives et aux incompatibilités prévues par la législation en vigueur.

ARTICLE 10.- Pour l'accomplissement de ses missions, la Commission dispose d'un Secrétariat Général.

ARTICLE 11.- (1) Le Secrétariat Général de la Commission est constitué de l'ensemble des services administratifs et techniques concourant à son fonctionnement.

(2) Le Secrétariat Général est dirigé par un Secrétaire Général nommé par décret du Président de la République.

(3) Il exerce ses fonctions sous l'autorité du Président de la Commission.

ARTICLE 12.- (1) Le Secrétaire Général est chargé de l'administration, de la coordination de tous les services administratifs et techniques de la Commission.

A ce titre, il :

- a) prend les mesures nécessaires à la préparation et à l'organisation du travail de la Commission ;
- b) assure la coordination administrative et la mise en œuvre des activités de la Commission ;
- c) établit les états financiers annuels, les programmes d'action et les rapports d'activités de la Commission ;
- d) met en état les dossiers à soumettre à l'examen de la Commission ;
- e) assure le secrétariat des réunions de la Commission ;
- f) assure le suivi de la mise en œuvre des résolutions et recommandations de la Commission, après validation par le Président de la République ;
- g) veille à la formation et au recyclage du personnel du Secrétariat Général ;
- h) centralise et conserve les archives et la documentation de la Commission ;
- i) effectue toutes les diligences qui lui sont prescrites par le Président de la Commission ;
- j) conduit les études concernant le domaine de compétence de la Commission ;
- k) élabore le projet de budget à soumettre à la validation de la Commission ;
- l) élabore le projet de programme d'activités à soumettre à l'approbation de la Commission ;
- m) assure la gestion du personnel.

(2) Le Secrétaire Général reçoit du Président de la Commission, délégation de signature en matière administrative et financière.

ARTICLE 13- (1) En cas d'empêchement temporaire du Secrétaire Général pour une période n'excédant pas trois (03) mois, le Président de la Commission désigne un responsable de haut niveau du Secrétariat Général pour assurer l'intérim.

(2) En cas de vacance du poste de Secrétaire Général pour cause de décès, de démission ou d'empêchement définitif dûment constaté par la Commission, et en attendant la nomination d'un nouveau Secrétaire Général par l'autorité compétente, la Commission prend toutes les dispositions pour assurer la bonne marche du Secrétariat Général.

CHAPITRE IV DU FONCTIONNEMENT

PRÉSIDENCE DE LA RÉPUBLIQUE
SECRETARIAT GÉNÉRAL
SERVICE DU FICHER LEGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE
COPIE CERTIFIÉE CONFORME

ARTICLE 14- (1) La Commission se réunit au moins ~~une fois par semestre~~ sur convocation de son Président.

(2) Elle peut également, lorsque les circonstances l'exigent, se réunir en session extraordinaire, sur convocation de son Président ou à la demande du Président de la République.

(3) La Commission ne peut valablement délibérer qu'en présence des deux tiers (2/3) de ses membres.

(4) Tout membre empêché peut se faire représenter aux réunions par un autre membre de la Commission. Toutefois, aucun membre ne peut, au cours d'une même session, représenter plus d'un membre.

(5) Les décisions de la Commission sont prises à la majorité simple des membres présents. En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

(6) Le Président de la Commission peut inviter toute personne, en raison de ses compétences sur une question inscrite à l'ordre du jour de la session, à prendre part aux travaux avec voix consultative.

ARTICLE 15- (1) Le Président préside les sessions de la Commission et suit la mise en œuvre de ses recommandations.

(2) Il représente la Commission dans tous les actes de la vie civile et publique.

(3) Le secrétariat des sessions de la Commission est assuré par le Secrétaire Général.

ARTICLE 16- (1) Les convocations et les documents relatifs à la session sont envoyés par courrier électronique, par télécopie ou par tout autre moyen laissant traces écrites et adressés aux membres de la Commission, au moins quinze (15) jours avant la date prévue pour la session. Ce délai est ramené à sept (07) jours, en cas d'urgence.

(2) Les convocations indiquent la date, le lieu, l'heure et l'ordre du jour.

ARTICLE 17.- (1) Le Président, le Vice-président, les membres de la Commission ainsi que les personnalités invitées à titre consultatif, bénéficient d'une indemnité de session et peuvent prétendre au remboursement des dépenses occasionnées par les sessions, sur présentation des pièces justificatives.

(2) L'indemnité de session visée à l'alinéa 1 ci-dessus, est fixée par un texte particulier du Président de la République.

ARTICLE 18.- (1) La Commission élabore à l'attention du Président de la République, un rapport annuel sur l'état de la mise en œuvre de ses missions.

(2) Ce rapport est rendu public.

CHAPITRE V
DES DROITS ET OBLIGATIONS
DES MEMBRES DE LA COMMISSION

PRÉSIDENCE DE LA RÉPUBLIQUE
SECRETARIAT GÉNÉRAL
SERVICE DU FICHER LEGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE
COPIE CERTIFIÉE CONFORME

ARTICLE 19.- (1) Les membres de la Commission sont astreints à l'obligation de réserve et de discrétion professionnelle.

(2) Ils doivent en outre s'abstenir de tout comportement susceptible de compromettre la dignité de leurs fonctions.

ARTICLE 20.- (1) Un décret du Président de la République fixe les rangs protocolaires et les privilèges du Président, du Vice-Président, des membres et du Secrétaire Général de la Commission.

(2) Le Président, le Vice-président, les membres et le Secrétaire Général de la Commission bénéficient d'une rémunération mensuelle et des avantages en nature.

(3) La rémunération mensuelle et les avantages prévus à l'alinéa 2 ci-dessus sont fixés par un décret du Président de la République.

CHAPITRE VI
DES DISPOSITIONS FINANCIERES

ARTICLE 21.- (1) Les crédits nécessaires au fonctionnement de la Commission sont inscrits au budget de l'Etat.

(2) Le Président de la Commission est l'ordonnateur principal du budget de la Commission. Il peut, le cas échéant, désigner des ordonnateurs secondaires.

ARTICLE 22.- (1) Un Contrôleur Financier est nommé auprès de la Commission par arrêté du Ministre chargé des finances.

(2) Le Contrôleur Financier exerce ses attributions conformément à la réglementation en vigueur.

ARTICLE 23 - Les ressources inscrites au budget de la Commission sont soumises aux règles de la comptabilité publique, et sont gérées conformément aux lois et règlements en vigueur.

CHAPITRE VII
DES DISPOSITIONS RELATIVES AUX RESSOURCES HUMAINES

ARTICLE 24 - (1) Le personnel de la Commission est constitué de fonctionnaires détachés ou d'agents de l'Etat mis à sa disposition ou affectés par l'administration.

(2) Toutefois, en cas de nécessité, la Commission peut procéder au recrutement d'un personnel propre, après approbation préalable de la Commission.

(3) La Commission peut faire appel à des collaborateurs occasionnels ou à des experts dans l'un de ses domaines de compétence.

ARTICLE 25 - Le statut du personnel, la nature et les avantages auxquels il peut prétendre sont fixés par la Commission.

CHAPITRE VIII
DISPOSITIONS FINALES

ARTICLE 26 - Le présent décret sera enregistré, publié suivant la procédure d'urgence, puis inséré au Journal Officiel en français et en anglais. /-

Yaoundé, le 23 JAN 2017

LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,



CAMEROON: DECREE N ° 2001/041 OF 10 FEBRUARY 2001 ON THE ORGANIZATION OF PUBLIC-SCHOOL ESTABLISHMENTS AND FIXING THE ATTRIBUTIONS OF THE HEADS OF THE SCHOOL ADMINISTRATION.

7, June 2018 | Public institutions |

REPUBLIC OF CAMEROON REPUBLIC OF CAMEROON

DECREE N ° 2001/041 OF 10 FEBRUARY 2001 on the organization of the Public-School Establishments and fixing the Attributions of the Heads of the School Administration.

THE PRESIDENT OF THE REPUBLIC,

CONSIDERING the Constitution;

VU law n ° 74/23 of 05 December 1974 on communal organization and its subsequent amendments;

CONSIDERING Law No. 87/015 of July 15, 1987 establishing the Urban Communities;

CONSIDERING Law No. 98/004 of 14 April 1998 on the Orientation of Education in Cameroon;

CONSIDERING Law No. 2000/08 of 30 June 2000 on the Finance Law of the Republic of Cameroon for 2000/2001;

CONSIDERING Order No. 62 / OF / 4 of 07 February 1962 regulating the manner of presentation, the conditions of execution of the budget of the Republic of Cameroon, of its receipts, of its expenses and of all the operations relating thereto;

CONSIDERING Decree No. 95/041 of 07 March 1995 on the organization of the Ministry of National Education;

CONSIDERING Decree No. 97/205 of 7 December 1997 on the organization of the Government, amended and supplemented by Decree No. 98/067 of 28 April 1998,

DECREES:

TITLE I

GENERAL PROVISIONS

Article 1. - This decree defines the organization and the functioning of the Public-School Establishments under the Ministry of National Education and determines the attributions of the persons in charge of the School Administration.

Article 2. - In the sense of the present decree, are considered Public Establishments the Establishments created by the State, the Decentralized Territorial Collectivities or the Public Organizations.

Article 3. - (1). - Public Schools include:

Maternal and Primary School Establishments;
 Secondary Education Institutions;
 Post-Primary Schools;
 The Normal Schools of Teachers of General and Technical Education;
 Municipal Colleges.

(2). - The Primary and Primary School Establishments include:

Maternal Schools;
 Primary Schools.

(3). - Secondary Education Institutions include:

Colleges and High Schools of General Education;
 Colleges and High Schools of Technical and Professional Education.

(4). - Post-Primary School Establishments Include:

Rural Craft Sections (SAR);
 Housewares sections (SM).

(5). - The Normal Schools of Teachers of General and Technical Education and Municipal Colleges are governed by particular texts.

Article 4. - The Public School Establishments have for mission to:

Train children and adolescents for physical, intellectual, civic and moral development;
 Develop their intellectual abilities;
 Develop their personality and prepare them to assume their citizenship;
 Facilitate their integration into social and professional life.

Article 5. - (1). - The Public School Establishment is composed of its personnel as well as all the physical and moral persons of the Educational Community in which it is created. These include:

Leaders of said Establishment;
 Administrative and support staff;
 Teachers ;
 Students ;
 Parents of pupils;
 Teacher associations;
 Socio-economic and professional backgrounds;
 Local and regional authorities
 Alumni associations;
 Local development associations;
 Traditional authorities;
 NGOs operating in the socio-educational sector.

(2). - The persons listed in paragraph (1) above are involved in the school project or school project.

Article 6. - (1). - A Solidarity and Promotion Fund for Education is created to:

Emergency rehabilitation of school infrastructures;

Providing emergency assistance to educational staff who have been victims of proven disasters.

(2). - This fund sits on the contributions due. It is constituted by 5% of the said contributions.

(3). - A joint order of the Minister in charge of National Education and the Minister in charge of Finance sets the operating and management procedures of the Fund for Solidarity and Promotion of Education.

TITLE III

ORGANIZATION AND FUNCTIONING OF SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

Article 18. - The Secondary Education Institutions include the following organs:

The Establishment Council;

The General Assembly of the personnel;

The Council of Student Delegates;

Teaching Councils;

The Council of Pedagogical Animators;

Class Counseling;

Discipline Council;

General Assembly of Clubs and Student Associations;

School Administration.

CHAPTER I:

OF THE ESTABLISHMENT COUNCIL: COMPOSITION, ALLOCATION AND FUNCTIONING

Article 19. - (1). - Secondary Schools are administered by a School Board composed of not more than twenty-eight (28) members, including twelve (12) ex officio members and sixteen (16) members elected by their association or professional body.

(2). - Are ex-officio members:

The headteacher ;

The Censor (s), Deputy Head of School Establishment in a High School;

The General Supervisor (s), Assistant Head of School Establishment;

The Head of Works in a High School or College of Technical and Professional Education;

Financial Agent;

The representative of the municipality;

The President of the School Cooperative;

The President, the Secretary and the Treasurer of the EPA / PTA;

The Representative of the Minister of Finance.

(3). - Are elected members:

The representative of the administrative staff;

Two (02) Student Representatives including a girl and a boy;

Three (03) Teacher Representatives;

Four (04) representatives of non-teaching parents in the school;
 Two (02) representatives of the most representative Teachers' Association in the school;
 The representative of socio-economic and professional backgrounds;
 NGO Representative operating in the locality;
 Representative of Local Development Associations;
 The Representative of Traditional Authorities.

(4). - The Board of Establishment also includes two (02) Auditors, one of whom is elected to the Council by single-member and secret ballot and the other is the representative of the Minister in charge of Finance.

(5). - The number of members and the various representations to the School Council are modulated according to the environment, the size and the type of school.

Article 20. - The Establishment Council is directed by an Office charged with the implementation of the resolutions of this Council and composed as follows:

A president ;
 A Vice-President;
 A Rapporteur;
 A Financial Agent.

Article 21. - (1). - The President and Vice-President of the Bureau of the School Council are elected from among the members of the Council for a term of one (01) year renewable twice (02) times. They must not be members of the staff of the Secondary School or pupils of the School.

(2). -The election of the President and the Vice-President is done by the single-member and secret ballot at one turn within the School Council. The results are acquired by a simple majority of the votes of the members present or represented.

(3). - The Head of School acts as Rapporteur of the Council.

(4). - The Intendant or the Treasurer is the Financial Agent of the School Council.

Article 22. - The provisions of articles 11, 12, 13 and 14 of this decree relating to the School Council are applicable mutatis mutandis to the School Council and concerning:

The convocation of the members;
 The representativeness of the members;
 The quorum rules;
 The holding of meetings.

Article 23. - (1). - The Establishment Council, which is the supervisory body, the Board of Deliberation, Control and Evaluation of the operation of the General Secondary School, is responsible for:

Adopt the settlement project;
 Adopt the project of the Establishment and control its execution;
 Approve administrative and management accounts;
 Adopt the organization chart of the establishment;
 To approve the needs of the Establishment in personnel, constructions, equipment and didactic materials;
 Ensure the proper use of infrastructure, human, financial and material resources;

Ensuring compliance with the standards for structures and staffing;
 Participate in the recruitment of students as well as that of individual and additional staff;
 Adopt the internal regulations of the establishment;
 Evaluate the performance of the establishment;
 To express his opinion on all questions relating to the life of the establishment.

(2). - In the event of serious breach or malfeasance duly noted in the establishment, the Council immediately seizes the Observatory of Governance and the Minister in charge of National Education.

Article 14. - (1). - The Establishment Council constitutes at its first meeting, a Standing Committee in charge of assisting the Head of School in the recruitment of students as well as that of individual and additional staff.

(2). - The Standing Committee provided for in paragraph 1 above, is chaired by the Head of School and includes the following members:

Vice-President of the Establishment Council;
 A Censor, Deputy Head of Institution in High Schools or a General Supervisor, Deputy Head of School Establishment or a Head of Works;
 Financial Agent;
 Two (02) Parents' Representatives elected to the Establishment Council by single-member constituency ballot;
 One (01) Student representative elected to the School Council by single-ballot;
 One (01) Representative of the Teachers elected within the Establishment Council by single-member constituency;
 The representative of the administrative staff on the Establishment Council.

CHAPTER II

OF THE GENERAL ASSEMBLY OF STAFF

Article 25. - (1). - The General Assembly is constituted by all the personnel working in the establishment.

(2). - It is a framework of information and exchanges on questions relating to the life of the Establishment.

(3). - It is chaired by the Head of School.

(4). - It is held at the beginning of each term at the invitation of the Head of School.

(5). - Depending on the case, a Censor or a General Supervisor or a Chief of Works

CHAPTER III

OF THE COUNCIL OF DELEGATES OF STUDENTS

Article 26. - (1). - The Council of Student Delegates is constituted by all the Class Delegates of the School and is convened as needed by the School Head.

(2). - One (01) Delegate of Students is elected by class.

(3). - The Council of Delegates is chaired by the Head of School or his Representative.

(4). - Censors, Supervisors General and Heads of Works attend the meetings and provide the Secretariat.

(5). - The Council of Delegates gives its opinion and formulates proposals on questions relating to the work, the discipline of the pupils and, in general, to the progress of the School.

CHAPTER IV

OF THE TEACHING COUNCIL

Article 27. - (1). - The Teaching Council is constituted by all the Teachers of the same discipline, specialty or family of professions of the Establishment.

(2). - The Council deals with the pedagogical and material problems related to the application of the teaching programs in the different disciplines.

(3). - He is placed under the authority of a Pedagogical Animator.

(4). - It meets at least two (02) times per quarter upon convocation of said Pedagogical Animator.

CHAPTER V

OF THE COUNCIL OF EDUCATIONAL ANIMATORS

Article 28. - (1). - The Council of Pedagogical Animators is constituted by all the Pedagogical Animators of the School.

(2). - The said Council is chaired by the Head of School.

(3). - It analyzes the educational activities of the School and ensures the harmony of the evaluations in relation to the lessons.

(4). - Censors, Supervisors General and Heads of Works attend the meetings and provide the Secretariat.

CHAPTER VI

CLASS COUNCIL

Article 29. - (1). - The Class Council includes the Censor, the General Supervisor, the Head of the Works concerned, all the teachers involved in the same class, the Counselor of Orientation, two (02) Student Delegates and two (02) Parents' Delegates. Students of the class.

(2). - It is chaired by the Head of School or his Representative.

(3). - It meets twice (02) times per quarter upon convocation of the Head of Institution, the Censor or the General Supervisor or the Head of Works provides the Secretariat.

(4). - The Class Council is responsible for examining pedagogical and educational questions concerning the life of the class and the progress of the schooling of each pupil.

(5). - The end-of-year Class Council, presided over by the School Head, decides on orientation, admission to the upper class, repetition or exclusion of pupils.

CHAPTER VII

DISCIPLINARY BOARD

Article 30. - (1). - The Disciplinary Council is responsible for judging pupils for serious acts and wrongdoings committed by them in a class or within the School.

(2). - Convened as needed and chaired by the Head of School, the Disciplinary Council includes:

The Censeur concerned;

The General Supervisor concerned;

The Chief of Works concerned;

The Principal Professor of the Class;

A representative of parents of pupils, member of the School Council;

A Representative of the Students, member of the School Council;

Representative of administrative staff on the Establishment Council;

A Representative of the Teachers, member of the School Council.

(2). - The disciplinary procedure is contradictory.

(3). - The Disciplinary Council hears any person likely to assist in the manifestation of the truth.

CHAPTER VIII

OF THE GENERAL ASSEMBLY OF CLUBS OR ASSOCIATIONS OF STUDENTS

Article 31. - (1). - The General Assembly of Clubs or Student Associations aims to create and develop within the establishment, activities of social, cultural and sports.

(2). - She regroup :

Student presidents of Clubs or Student Associations;
The members of the Educational Community who animate or sponsor post-extracurricular activities.

(3). - It is presided over by a pupil elected by his classmates.

CHAPTER IX

OF SCHOOL ADMINISTRATION

Article 32. - (1). - The School Administration is in charge of the management of the School.

(2). - The School Administration includes:

A direction ;

One or more Censorats in High Schools;

One or more General Surveys in High Schools and Colleges;

One or more Workshops in High Schools and Colleges of Technical and Professional Education;

High School Attendance and College Econometrics;

A Material Accounting Service;

A Documentation Center;

School Orientation Service;

Social Service and School Medicine;

A post-school and after-school activities service;

A School Sports Service.

SECTION I

DIRECTION

Article 33 . - The management of a Secondary or Post-Primary Education Establishment is placed under the authority of a Head of School, (Headmaster in High Schools, Director in Colleges, Rural Craft Sections and Housewares) who ensures administrative, educational, educational and financial responsibility.

Article 34. - (1). - The headteacher :

Execute the instructions of the Minister in charge of National Education and the decisions of the School Council;

Represents the Establishment in all acts of civil life;

Chairs all councils except the School Council;

Presents to the Establishment Council the administrative account;

Prepares collegially the work of the School Council in the framework of the Standing Committee;

Presents the draft budget;

Negotiates any contract or agreement in the name of the Establishment and signs it after the assent of the Establishment Council;

Organize the vacations decided by the School Council;

Manages the credits allocated to the establishment;

Orders the expenses;

Processes the recruitment of students and the recruitment of temporary and additional staff with the approval of the Standing Committee set up within the School Council;

Has authority over all the personnel working in the establishment;
 Note the staff under his authority;
 Organize the personnel service in accordance with their status;
 Ensures the respect of schedules and programs;
 Ensures the smooth running of lessons, the control of students' knowledge, the information and the school orientation of students;
 Ensure the application of the rules of procedure;
 Establishes certificates of taking or resumption of service and school identity cards and issues authorizations for absence in accordance with the texts in force;
 Ensures the safety of people and property, the health and safety of the establishment and the preservation of its environment;
 Organizes the systematic medical examination of the pupils and informs the parents of the state of health of their children;
 Ensure the dissemination of school legislation and regulations;
 Ensures the quality of the restoration in the establishment;
 Subscribes for school insurance for his students;
 Dose and keep the minutes of the meetings of the School Council.

(3). - In the Bilingual Establishments, the Head of School is assisted by two assistants, one of whom is the Censor or General Supervisor of the Francophone sector and the other Censor or General Supervisor of the Anglophone sector.

(4). - In Technical and Vocational Education Establishments, the Head of School is assisted by two assistants, one of whom is a Censor or General Supervisor of the industrial sector and the other Censor or General Supervisor of the commercial sector.

(5). - The Head of School is personally responsible to the Board of Establishment, acts performed by him in the exercise or on the occasion of the exercise of his duties, without prejudice to his criminal responsibility before the courts of the judicial order

SECTION II

CENSORATES

Article 35. - One of the Censors is the deputy of the Principal in a High School. As such, he replaces the Principal in the event of absence or impediment.

Article 36. - (1). - Under the authority of the Principal, the Censor is responsible for the application of the pedagogical regulations and discipline.

(2). - Develops timetables and occupancy schedules for the premises and various facilities for use by students.

(3). - In a Technical or Professional High School, the Head of Works assists the Censor in organizing the activities of the workshops.

SECTION III

OF GENERAL MONITORING

Article 37. - (1). - The General Supervisor is the assistant to the Head of School in the Colleges of General or Technical and Professional Education. In this capacity, he replaces the Director in the event of absence or incapacity.

(2). - In high schools, he is especially responsible for maintaining order and discipline.

(3). - He is assisted by one or more Area Supervisors.

SECTION IV

WORKSHOPS

Article 38. - (1). - Under the authority of the Head of School, the Head of Works is responsible for the activities of the workshops.

(2). - It directs the workshops and the technological and productive sectors of the Establishment and proposes the fabrications and the services of service.

(3). - It is associated with the purchase of the equipment or tools necessary for the workshop.

SECTION V

Of stewardship and economy

Article 39 . - The Intendant or Treasurer is the financial agent in High Schools or Colleges. As such, he:

Proceed to the opening of the accounts in the name of the school with banking or postal institutions;

Executes the expenses;

Ensures the availability of appropriations and the regularity of the ordered expenditure;

Prepares preliminary draft budgets and technical dossiers of the markets;

Presents the management accounts to the School Council;

Collects the required contributions and all funds received at the Institution;

Proceeds to any collection and deposit of bank securities and funds collected;

Is the revenue manager;

Provides management of the advance fund;

Ensures the payment of scholarships to students;

Ensures the restoration of students in collaboration with the health service in the institutions to boarding school or having school canteens.

SECTION VI

ACCOUNTING-MATERIALS

Article 40 . - The accountant-materials at the Institution assumes its functions in accordance with the regulations in force.

SECTION VII

THE DOCUMENTATION AND INFORMATION CENTER

Article 41. - (1). - Under the responsibility of a Documentalist, the Documentation and Information Center is responsible for acquiring, classifying and consulting the books and all kinds of didactic materials useful to leaders, teachers, students and the educational community .

(2). - The Documentalist is also responsible for the dissemination of educational information.

SECTION VIII

OF THE SCHOOL, UNIVERSITY AND PROFESSIONAL ORIENTATION SERVICE

Article 42. - (1). - Under the authority of a School, University and Vocational Guidance Counselor, the School and Vocational Guidance Department is in charge of advising, informing and guiding students according to their aptitude for counseling. of class.

(2). - He organizes the psychotechnical tests and gathers all the necessary information to the Class Councils.

SECTION IX

SOCIAL SERVICE AND SCHOOL MEDICINE

Article 43. - (1). - Placed under the authority of a Physician assisted by a Social Assistant, the Social Service and School Medicine is responsible for ensuring the physical, mental and moral health of students.

(3). - For this purpose, he has an Infirmary to provide first aid for sick students.

SECTION X

OF POST AND SCHOOL PERI ACTIVITY

Article 44. - (1). - Under the authority of a youth and animation staff, the Post and Extracurricular Activities Department is in charge of coordinating the activities of school cooperation, student school insurance, parents' association and students, summer camps and camps, youth camps and cultural activities of the school.

(2). - A particular text organizes the activities post and extracurricular.

SECTION XI

OF SCHOOL SPORTS SERVICE

Article 45. - Under the authority of a Professor of Physical Education and Sports, the School Sports Service is responsible for organizing physical education and sports education and school competitions within the School and in relationship with the outside.

TITLE IV

RESOURCES OF PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Article 46. - (1). - The financial resources of Public Schools are public funds.

(2). - They understand:

Operating and investment budget allocations included in the budget of the Ministry of National Education;

Statutory contributions required from the Decentralized Territorial Communities;

Voluntary contributions from EPAs / PTAs

Contributions from other partners of the Educational Community;

The revenue generated by:

Annual contributions due from students;

Registration fees for official competitions

User contributions to operating expenses;

Products of the activities carried out by the pupils;

The counterpart of the services rendered by the Establishment;

Penalties resulting from damage caused by students, staff and users;

Gifts and legacies.

Article 47 . - Pupils in public primary schools are exempted from the annual contributions due.

Article 48. - (1). - Students and others at other levels of education pay the required contribution provided for in Article 46 paragraph 2 above.

(2). - No other financial or material contribution may be required.

Article 49. - All the financial resources provided for in Article 46 above shall be entered in the budget of the School or School.

Article 50. - The methods of management and control of the finances of Public Schools are set by a joint order of the Minister in charge of National Education and the Ministry of Finance.

Article 51 . - The management of Public School Establishments may be the subject of audits carried out by Independent Firms.

TITLE V

MISCELLANEOUS AND FINAL PROVISIONS

Article 52 . - Under the responsibility of the Head of School Establishment, the examination fees are collected and paid according to the modalities defined by particular texts.

Article 53 . - The Minister in charge of National Education may, if necessary, pronounce the suspension or the dissolution of a School Council or a School Council.

Article 54 . - Parents' Associations (APE) and Parents Teachers Associations (PTA) are governed by specific texts.

Article 55 . - Ministerial decrees specify, as necessary, the methods of application of this decree.

Article 56 . - Are repealed, all prior contrary provisions including those decrees n ° 80/293 of 26 July 1980 defining the attributions of members and bodies of the Administration of Establishments of General and Technical Education, and n ° 96/016 / PM of February 13, 1996 instituting financial management committees in Public Schools.

Article 57. - The Minister in charge of National Education and the Minister in charge of Finances are charged, each one in his case, with the application of the present decree which will be registered, then published in the Official Journal in French and in English.

Yaounde, February 19, 2001

The president of the Republic,

Paul BIYA

Annexe VI : Photos des sites de la recherche

Lycée technique d'Eséka



Source : Enquête de terrain, 2023

Administration du lycée technique d'Eséka : Bloc A, (vue extérieure).



Source : Enquête de terrain, 2023

Administration du lycée technique d'Eséka : Bloc B (vue extérieure).



Source : Enquête de terrain, 2023

Salles de classe lycée technique d'Eséka (vue extérieure)



Source : Enquête de terrain, 2023

Salles de classe lycée technique d'Eséka (vue extérieure).



Source : Enquête de terrain, 2023

Salle de classe au lycée technique d'Eséka (vue extérieure).



Source : Enquête de terrain, 2023

☞ Lycée Bilingue d'Eséka



Source : Enquête de terrain, 2023

Administration du lycée bilingue d'Eséka : Bloc A (vue extérieure).



Source : Enquête de terrain, 2023

Administration du lycée bilingue d'Eséka : Bloc B (vue extérieure).



Source : Enquête de terrain, 2023

Salles de classe du lycée bilingue d'Eséka (vue extérieure).



Source : Enquête de terrain, 2023

Salles de classe du lycée bilingue d'Eséka (vue extérieure).



Source : Enquête de terrain, 2023

Salle de classe au lycée bilingue d'Eséka (vue intérieure).



Source : Enquête de terrain, 2023

Lycée d'Eséka



Source : Enquête de terrain, 2023

Nouveau bloc administratif du lycée d'Eséka (vue extérieure)



Source : Enquête de terrain, 2023

Salles de classe du lycée d'Eséka (vue extérieure).



Source : Enquête de terrain, 2023

Salle de classe au lycée d'Eséka (vue intérieure).



Source : Enquête de terrain, 2023

Collège Marie-Albert d'Eséka



Source : Enquête de terrain, 2023

Salles de classe du college Marie-Albert d'Eséka (vue extérieure)



Source : Enquête de terrain, 2023

Salles de classe au college Marie-Albert d'Eséka (vue extérieure).

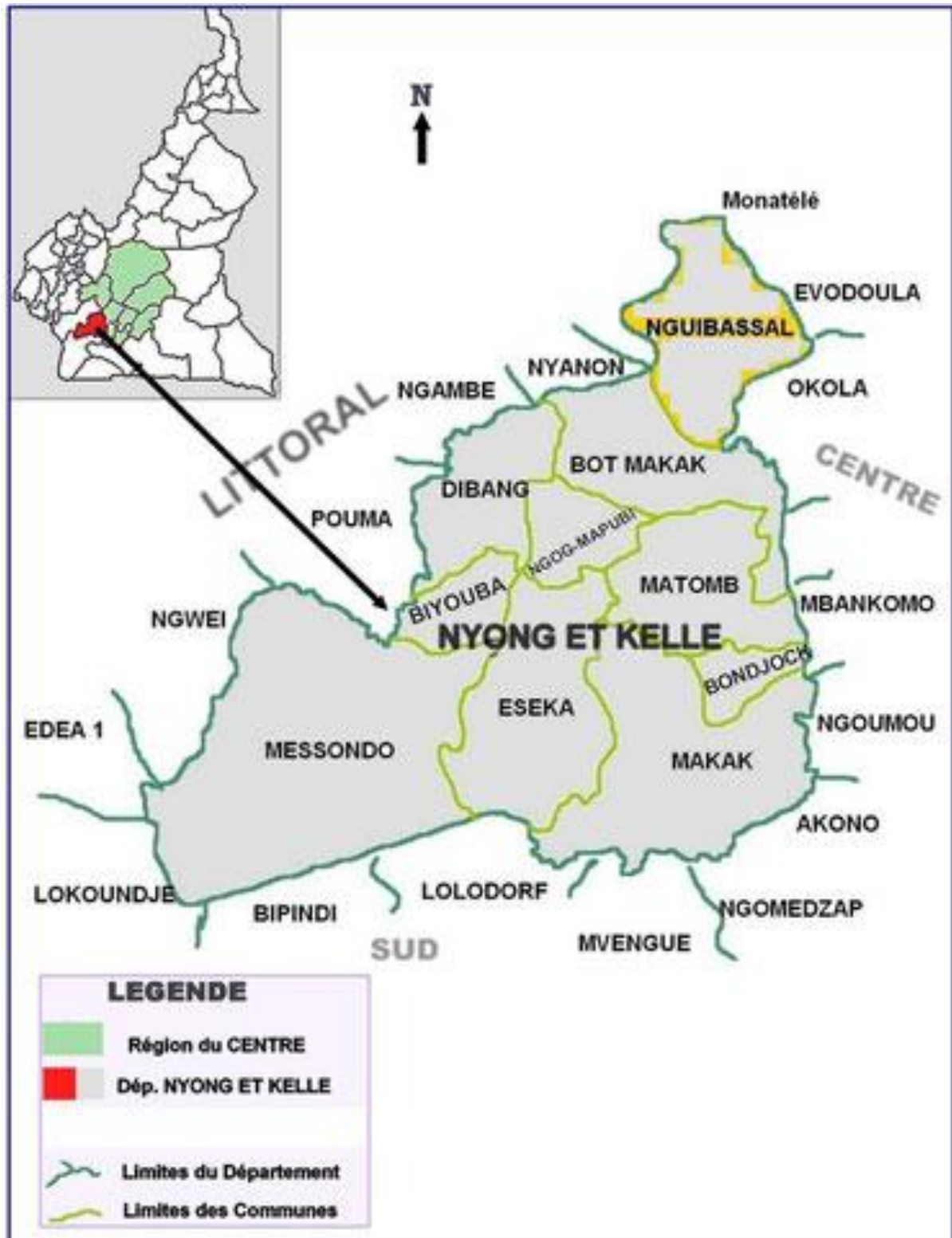


Source : Enquête de terrain, 2023

Salle de classe au college Marie-Albert d'Eséka (vue intérieure)

Source : Enquête de terrain, 2023

**ANNEXE VII : CARTE DU DEPARTEMENT DU NYONG ET KELLE
ET DE LA VILLE D'ESEKA**



Source : Google, 2025



Source : Google, 2025

TABLE DES MATIÈRES

DÉCLARATION SUR L'HONNEUR	i
SOMMAIRE	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES ACRONYMES, SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES FIGURES.....	xii
RÉSUMÉ.....	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE.....	12
1.1. Contexte	16
1.1.1. Constats	16
1.1.2. Identification de l'objet et justification de la recherche.....	24
1.2. Problème de recherche	27
1.3. Champ spécifique de recherche.....	33
1.4. Questions de recherche.....	34
1.4.1. Question de recherche principale.....	36
1.4.2. Questions de recherche secondaire	36
1.5. Hypothèses de recherche.....	46
1.6. Objectifs de la recherche	47
1.6.1. Objectif général de la recherche.....	47
1.6.2. Objectifs spécifiques	47
1.7. But et intérêts de la recherche	48
1.7.1. Le but de la recherche.....	48
1.7.2. Intérêts de la recherche.	48
1.7.2.1. Intérêt académique et scientifique	49
1.7.2.2. Intérêt socioprofessionnel	49
1.7.2.3. Intérêt pédagogique.....	50
1.7.2.4. Intérêt organisationnel	50
1.7.2.5. Intérêt stratégique.....	50
1.8. Limites de la recherche	50

1.8.1.	Limite thématique	50
1.8.2.	Limite géographique	51
1.8.3.	Limite temporelle	51
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE		55
2.1.	Revue critique de la littérature	57
2.1.1.	Généralités sur les concepts clés du sujet.....	57
2.1.1.1.	Généralité sur la notion de gestion.....	57
2.1.1.2.	Gestion de la diversité culturelle	60
2.1.1.2.a.	Gestion des ressources humaines (GRH)	60
2.1.1.3.	Diversité culturelle	64
2.1.1.3.1.	Notion de culture.....	64
2.1.1.3.2.	Diversité culturelle	65
2.1.1.3.	Multiculturalité.....	67
2.1.1.4.	Multiculturalisme	68
2.1.1.5.	Management multiculturel	69
2.1.1.6.	Performance organisationnelle	70
2.1.1.6.1.	Notion de performance	70
2.1.1.6.2.	Différents niveaux de la performance	71
2.1.1.7.	Notion d'organisation.....	71
2.1.1.8.	Performance organisationnelle	72
2.1.1.9.	Notion d'efficacité.....	73
2.1.1.9.1.	Efficacité d'un système éducatif.....	74
2.1.1.9.1.1.	Education	74
2.1.1.9.1.1.1.	Education formelle	74
2.1.1.9.1.1.2.	Education informelle.....	75
2.1.1.9.1.1.3.	Education non formelle	75
2.1.1.9.1.2.	Educatif	76
2.1.1.9.1.2.1.	Système éducatif	76
2.1.1.9.1.2.2.	Arsenal des textes réglementaires	76
2.1.1.9.1.2.3.	Principes en jeu dans l'organisation de tout système éducatif moderne.....	77
2.1.1.9.1.2.4.	Problèmes que rencontrent les systèmes éducatifs actuels.....	77
2.1.1.9.1.2.5.	Outils d'études des systèmes éducatifs	78
2.1.1.9.1.2.6.	Modèles organisationnels des systèmes éducatifs.....	78
1.6.	Nous avons trois grandes institutions du système éducatif	80
2.1.1.9.1.3.	Efficacité d'un système éducatif	81
1.1.	Présentation du système éducatif Camerounais.....	82
1.1.1.	Organisation du sous-système Francophone	82

1.1.2. Organisation du sous-système Anglophone	86
1.2. Orientations de la politique d'éducation au Cameroun et engagement au plan international.....	88
1.2.1. Disparités et le développement de l'Education	89
1.2.2. Quelques Problèmes du système éducatif Camerounais	90
2.2. Analyse critique des concepts	90
2.2.1. Notion de gestion	90
2.2.2. Notion de multiculturalité	92
2.2.4. Notion de multiculturalisme.....	93
2.2.5. Notion de performance.....	94
2.2.6. Notion d'organisation.....	95
2.3. Théories de référence	97
2.3.1. Théories relatives au management des organisations.	97
2.3.1.1. Théorie du leadership participatif	97
2.3.1.2. Théorie X et Y de Mc Gregor Douglas	100
2.3.2. Théorie culturaliste, relative à la gestion de la diversité culturelle dans les organisations, les institutions, les entreprises, etc.	102
2.3.2.1. Approche managériale.....	102
2.3.2.2. Approche socio-anthropologique	104
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	108
3.1. Cadre méthodologique de la recherche	110
3.1.1. Rappel de la question principale de recherche	110
3.1.2. Formulation de l'hypothèse générale	110
3.1.3. Opérationnalisation de l'hypothèse générale	111
3.1.3.1. Les hypothèses de recherche	118
3.2. Cadre opératoire de recherche.....	123
3.2.1. Instruments de collecte des données	123
3.2.1.1. Grille thématique d'enquête : protocole d'entretien	125
3.2.1.2. Grille du protocole d'entretien	125
3.2.1.3. Construction du questionnaire.....	128
3.2.1.3.1. Préambule.....	128
3.2.1.3.2. Corps du questionnaire.....	128
3.2.1.3.3. Expression de gratitude	128
3.3. La validité des instruments de recherche	133
3.3.1. Validité de l'entretien	133
3.3.1.1. Validité interne	133
3.3.1.2. Validité externe	135
3.4. Validité du questionnaire	135

34.1. Validité interne	135
3.4.2. Validité externe	136
3.5. Pré-enquête de recherche.	136
3.5.1. Questions formulées pour le pré-test du guide d'entretien.	136
3.5.2. Guide d'entretien proprement dit utilisé.	139
3.5.3. Questions formulés pour le pré-test du questionnaire.	139
3.5.4. Questionnaire proprement dit utilisé.	142
3.6. Présentation et description du site de recherche.....	142
3.6.1. Repères et présentation.....	142
3.6.2. Climat.....	143
3.6.3. Hydrographie.....	143
3.6.4. Végétation	143
3.6.5. Sols.....	143
3.6.6. Faune	144
3.6.7. Activités économiques	144
3.6.8. Population hétérogène.	144
3.7. Présentation générale des établissements de l'enseignement secondaire public de la ville d'Eséka.	144
3.7.1. Analyse historique des lycées : (lycée d'Eséka, le lycée bilingue d'Eséka, Lycée technique d'Eséka et le Collège Marie Albert d'Eséka).	146
3.7.1.1. Lycée d'Eséka (De la genèse ² à nos jours).....	146
3.7.1.2. Organisation administrative et structurelle	147
3.7.2. Lycée bilingue d'Eséka (De la genèse à nos jours).....	148
3.7.2.1. Présentation	148
3.7.2.2. Organisation administrative et structurelle	149
3.7.3. Collège Marie-Albert d'Eséka (De la genèse à nos jours).....	149
3.7.3.1. De la nature de l'établissement	149
3.7.4. Lycée technique d'Eséka.....	150
3.7.4.1. De la nature de l'établissement	150
3.8. Population de recherche	151
3.8.1. Population mère.....	151
3.8.2. Population cible	152
3.8.3. Population accessible.....	152
3.9. Taille de l'échantillon et technique d'échantillonnage de recherche	152
3.9.1. Echantillon.....	152
3.9.2. Deux Types d'échantillons : les échantillons probabilistes et les échantillons non probabilistes.	153
3.9.2.1. Echantillons probabilistes.	153

3.9.2.2. Les échantillons non probabilistes	154
3.9.3. Etapes de l'élaboration de l'échantillonnage	155
3.9.3.3. Taille de l'échantillon et technique d'échantillonnage de recherche du guide d'entretien.....	155
3.9.4. Taille de l'échantillon et technique d'échantillonnage de recherche du questionnaire.	157
3.10. Difficultés rencontrées	158
3.10.1. Difficultés à réunir les ressources	158
3.10.2. Terrain	159
3.11. Techniques d'analyse des données.....	159
3.11.1. Analyse de contenu du discours pour l'entretien	159
3.11.2. Analyse descriptive et analyse corrélacionnelle pour notre questionnaire	161
3.12. Types de recherche et guide APA utilisé	161
3.12.1. Types de recherche.....	161
3.12.2. Guide APA utilisé	165
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS.....	167
4.1. Présentation de la grille d'analyse de contenu.....	169
4.1.1. Présentation et l'analyse des résultats relatifs à l'hypothèse 1.	169
4.1.2. Présentation et l'analyse des résultats relatifs à l'hypothèse 2	176
4.1.3. Présentation et l'analyse des résultats relatifs à l'hypothèse 3	183
4.1.4. Présentation et l'analyse des résultats relatifs à l'hypothèse 4	190
4.2. Présentation des résultats et analyse des données descriptives.	197
.....	211
4.3. Présentation des résultats et analyse corrélacionnelle.....	213
4.3.1. Etapes du calcul du khi carré dans une recherche	213
4.3.2. Analyse corrélacionnelle	215
4.3.2.1. Présentation et analyse corrélacionnelle de HSR1	215
4.3.2.2. Présentation et analyse des données de HSR2.....	218
4.3.2.3. Présentation et analyse corrélacionnelle de HSR3.....	221
4.3.2.4. Présentation et analyse corrélacionnelle de HSR4.....	224
CHAPITRE 5 : INTERPRÉTATION, DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS.....	229
5.1. Interprétation des résultats	231
5.1.1. Organisation du travail dans la multiculturalité pour les performances organisationnelles (HSR1).	231
5.1.2. Rôles du chef d'établissement et son staff pour les performances organisationnelles (HSR2).	242
5.1.3. Implication des autorités locales dans la gestion de la multiculturalité pour les performances organisationnelles. (HSR3).....	247

5.1.4. Pratiques et outils de management de la multiculturalité pour les performances organisationnelles. (HSR4).	251
5.2. Discussion des résultats.....	255
5.3. Interprétations des données descriptives et corrélationnelles.	260
5.3.1. Vérification des hypothèses de recherche.	260
5.3.2. Interprétation des résultats des hypothèses de recherche	262
5.3.2.1. Interprétation des résultats de l'hypothèse spécifique de recherche 1	262
5.3.2.2. Interprétation des résultats de l'hypothèse spécifique de recherche 2	263
5.3.2.3. Interprétation des résultats de l'hypothèse spécifique de recherche 3	263
5.3.2.4. Interprétation des résultats de l'hypothèse spécifique de recherche 4	264
5.4. Discussion des résultats.....	264
5.5. Recommandations	268
5.5.1. Quelques recommandations pour le gouvernement	269
5.5.2. Quelques suggestions pour la direction de ces établissements.	269
5.5.3. Quelques Suggestions pour la communauté éducative.	270
5.6. MODELE DE GESTION EFFICACE DE LA RESSOURCE HUMAINE MULTICULTURELLE DANS LES ETABLISSEMENTS DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES PROPOSE AU GOURVERNEMENT DU CAMEROUN.	271
CONCLUSION GÉNÉRALE	274
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	280
ANNEXES	288
TABLE DES MATIÈRES	360
INDEX	366

INDEX

INDEX

A

Administration, v, xiii, 30, 45, 46, 136,
 137, 138, 140, 265, 266, 272, 273, 326,
 328, 333, 338 2022, 90

arrondissement, iv, 6, 8, 9, 10, 13, 16, 18,
 21, 22, 23, 25, 26, 28, 32, 41, 42, 43, 44,
 46, 47, 48, 49, 50, 83, 90, 93, 95, 96,
 124, 125, 126, 132, 133, 134, 141, 145,
 146, 160, 186, 190 102, 106, 107, 110,
 111, 112, 113, 115, , 193, 196, 202, 203,
 205, 206, 208, 209, 211, 212, 214, 218,
 237, 242, 245, 247, 248, 249, 250, 251,
 252, 255, 262, 263, 264, 265, 266, 273,
 284, 289, 290, 292, 293, 294, 295

autorités locales, iv, xiii, 9, 10, 17, 29, 33,
 34, 38, 40, 41, 42, 44, 45, 48, 49, 50, 54,
 92, 96, 103, 104, 106, 109, 110, 112,
 116, 117, 119, 121, 124, 127, 128, 130,
 131, 141, 145, 146, 170, 171, 172, 173,
 174, 175, 176, 193, 194, 195, 196, 208,
 209, 210, 211, 229, 233, 234, 236, 237,
 245, 248, 250, 252, 255, 256, 260, 263,
 264, 265, 284, 286, 294

C

communication, 34, 61, 62, 68, 70, 76, 91,
 99, 109, 111, 112, 113, 115, 131, 230,
 242, 244, 250, 253, 256

coutumes, 3, 14, 27, 36, 52, 59

culture, 3, 20, 24, 34, 36, 39, 40,
 56, 59, 60, 63, 64, 68, 72, 75, 77,
 79, 81, 91, 95, 96, 97, 98, 108, 111,
 112, 113, 116, 130, 131, 133, 197,
 218, 221, 224, 225, 229, 252, 254,
 256, 270, 272, 291, 295

D

décentralisation, 5, 15, 17, 28, 34, 55, 92,
 211, 234, 235, 256
 Développement, v, vi, vii, 5, 52, 72, 272
 diversité, xiii, 7, 15, 19, 20, 21, 26, 30, 47,
 48, 52, 56, 59, 60, 61, 62, 67, 84, 95, 97,
 98, 99, 219, 252, 253, 255, 256, 262,
 265, 267, 268, 271, 292
 diversité culturelle, 7, 15, 20, 21, 30, 56,
 59, 60, 61, 97, 98, 99, 219, 252, 253,
 268, 292

E

éducatif, 4, 5, 6, 7, 54, 68, 69, 70, 76, 84,
 229, 262
 éducation, v, vi, xiii, xiv, 2, 4, 5, 6, 7, 8,
 10, 15, 17, 19, 21, 23, 26, 28, 29, 30, 34,
 45, 46, 52, 55, 60, 68, 69, 70, 71, 72, 75, 76,
 82, 83, 95, 98, 102, 130, 138, 146,
 147, 237, 238, 250, 251, 256, 262, 265,
 267, 269, 270, 273, 284, 292
 éducation formelle, 69, 270
 Education informelle, 69
 Education non formelle, 70
 enseignants, 8, 16, 18, 20, 22, 25, 26, 29,
 36, 55, 69, 92, 93, 136, 137, 139, 140,
 147, 160, 178, 183, 185, 236, 239, 244,

249, 250, 256, 265, 270, 284

Etablissements, xiii, 4, 30, 45, 46, 265, 266

ethnicité, 3, 19, 254, 255, 268 *ethnie*, 22, 160, 254, 256

G

gestion, xiii, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 13, 14, 18,

21, 23, 24, 25, 27, 29, 30, 32, 33, 35, 37, 38,
40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 52, 53,
54, 55, 56, 57, 59, 61, 62, 64, 67,
71, 78, 81, 82, 84, 85, 88, 90, 92, 93, 95,
96, 97, 98, 102, 103, 104, 106, 107, 108,
109, 110, 111, 112, 115, 116, 117, 119,
121, 123, 124, 127, 130, 155, 163, 164, 165,
166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174,
175, 176, 177, 192, 193, 194, 197, 200, 208,
209, 210, 211, 215, 218, 219, 220, 228, 229,
230, 232, 233, 234, 236, 237, 238, 242, 243,
245, 246, 248, 250, 251, 252, 253, 254, 255,
256, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270,
271, 284, 285, 286, 292, 294, 295

gestion de la diversité culturelles, xiii, 95

gouvernance, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 14, 24, 30, 40,
44, 45, 48, 52, 53, 54, 55, 84, 85, 220, 234

H

hypothèses, 11, 13, 42, 43, 47, 49, 52, 92, 93, 94, 96,
99, 102, 103, 106, 110, 118, 124, 125, 144, 150, 151,
200, 202, 203, 206, 209, 212, 215, 217, 246, 247, 248,
251, 252, 260, 263, 264

I

institution, 5, 66, 90, 94, 166, 196, 200,

249, 289

interculturel, 53, 271

L

le chef d'établissement, 9, 42, 44, 48, 49,
 50, 93, 106, 110, 112, 117, 127, 130,
 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 176,
 180, 181, 183, 190, 191, 192, 193, 206,
 207, 208, 229, 232, 243, 247, 249, 252,
 263, 264, 265, 285, 293, 294
 localité, 17, 22, 27, 28, 109, 132, 133, 158,
 162, 175, 193, 195, 223, 234, 239, 240,
 256, 257, 294

M

management, xiii, 2, 3, 4, 5, 6, 9, 10, 14,
 18, 21, 23, 24, 30, 33, 34, 35, 38, 40, 41,
 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 53, 56, 64,
 85, 89, 91, 92, 98, 104, 105, 107, 109,
 110, 113, 116, 117, 119, 122, 124, 128,
 131, 148, 177, 178, 179, 180, 181, 182,
 183, 196, 211, 212, 213, 214, 218, 225,
 226, 227, 230, 234, 237, 238, 243, 245,
 246, 248, 250, 251, 252, 253, 255, 262,
 263, 264, 265, 267, 268, 270, 271, 273, 281,
 282, 286, 288, 289, 290, 291, 295,
 328, 329, 333, 335, 337, 338
 management interculturel, xiii, 3, 34, 64, 218,
 226, 253, 267
 Managériale, 30
 mécanismes, 6, 8, 10, 17, 21, 24, 29, 30, 32, 33,
 40, 41, 44, 45, 50, 52, 75, 109,
 123, 218, 220, 230, 262, 284
 mécanismes de gestions, 17
 mondialisation, 3, 14, 15, 24, 52, 61, 63,
 67, 180, 241, 268, 271
 multiculturalisme, xiii, 4, 5, 53, 63, 64, 86,
 87, 130, 199, 255, 295

multiculturalité, xiii, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 13,
 14, 18, 20, 24, 25, 32, 41, 42, 43, 44, 45,
 48, 49, 50, 53, 62, 63, 86, 90, 95, 97,
 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 110,
 111, 112, 113, 115, 116, 117, 119, 120,
 121, 122, 124, 126, 127, 128, 129, 131,
 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162,
 163, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176,
 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 186,
 193, 196, 200, 202, 203, 204, 205, 208,
 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 218,
 232, 233, 237, 242, 245, 247, 248, 249,
 250, 251, 252, 254, 262, 263, 264, 265,
 266, 284, 285, 286, 292, 293, 294, 295
 multiethnique, 3, 52, 190, 218, 233, 239,
 293

O

organisations, xiii, 3, 7, 13, 14, 20, 25, 30,
 48, 52, 53, 55, 57, 61, 62, 75, 85, 86, 90,
 91, 95, 97, 218, 220, 232, 233, 236, 237,
 246, 253, 254, 268, 270

P

performance, xiii, 2, 5, 23, 33, 44, 62, 65, 66,
 67, 68, 72, 88, 89, 96, 98, 99, 129,
 130, 131, 188, 189, 191, 197, 198, 223,
 225, 226, 239, 244, 250, 253, 267, 269,
 281, 282, 283, 288, 289, 290, 291, 293,
 295, 330
 performance organisationnelle, xiii, 44, 65,

66, 67, 98, 129, 130, 131, 188, 198, 244,
293, 295 problématique, 2, 11, 13, 30, 31, 45, 48,
52, 62, 217, 262, 267
Problème de recherche, 24
professionnelles, 3, 26, 61, 72, 74, 238

Q

question de recherche, 8, 9, 13, 31, 32, 102

R

ressources humaines, 2, 3, 13, 14, 15, 24,
25, 29, 30, 35, 41, 44, 55, 56, 57, 61, 84,
91, 96, 136, 138, 230, 233, 244, 246,
262, 269, 271

S

stratégies, 14, 18, 20, 23, 27, 29, 30, 31,
43, 44, 48, 53, 57, 92, 93, 123, 146, 200,
231, 238, 242, 251, 262, 270, 272, 292, 295
système éducatif, 4, 5, 6, 21, 55, 68,
70, 71, 75, 76, 77, 83, 84, 98, 99, 262

V

variables, 11, 31, 32, 42, 86, 91, 101, 102, 103,
104, 105, 108, 110, 115, 118, 124, 125, 150, 153,
155, 200, 202, 215, 252, 260, 263