

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTÉ DES SCIENCES DE

L'ÉDUCATION

DEPARTEMENT DE DE CURRICULA

ET

ÉVALUATION

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



REPUBLIC OF CAMEROUN

Peace – Work – Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF SCIENCES OF

EDUCATION

DEPARTMENT OF OF

CURRICULA AND

EVALUATION

POSTGRADUATE SCHOOL FOR
THE
SOCIAL AND EDUCATIONAL
SCIENCES

**Leadership du chef d'établissement dans la
gestion des conflits au sein des établissements
d'enseignement secondaire du MFOUNDI**

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de
Master en management de l'éducation

Par : **Dorine Flora NDOUMBA NDOUMBA**
Licenciée en Droit

Sous la direction de
Félix Nicodème BIKOI
Professeur des Universités

Année Académique : 2015-2016



DEDICACE

A

Ma fille ASSE BION Léa Anaïs Lucie

REMERCIEMENTS

La rédaction d'un mémoire n'est pas le fruit d'un travail personnel. Il n'aurait jamais été possible sans le concours, le soutien, et les encouragements de certaines personnes.

Nous adressons nos sincères remerciements :

- A mon directeur de mémoire, PR BIKOI Félix ;
- A Monsieur le Doyen de la Faculté des Sciences de l'Education de l'université de Yaoundé I, Pr MBALA ZE ;
- Au corps enseignant et personnel administratif de la faculté des Sciences de l'Education ;
- Au Délégué départemental des Enseignements Secondaires du MFOUNDI ;
- Au personnel de la Direction des Affaires générale de la délégation des enseignements secondaires du MFOUNDI ;

A tous ceux que je n'ai pas nommés mais qui ont œuvré de près ou de loin à la matérialisation de cette étude, je voudrais exprimer ma profonde gratitude.

SIGLES ET ACRONYMES

APEE : Association des Parents d'élèves et Enseignants

DSSEF : Document de Stratégie du Secteur de l'Éducation et de la Formation

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

MINESEC : Ministère des Enseignements Secondaires

RESUME

L'établissement scolaire est constitué non seulement d'un regroupement d'infrastructures mais aussi d'une communauté de personnes. Cette communauté de personnes représente la communauté éducative dont le chef d'établissement est la pierre angulaire. Les études menées sur l'exercice du leadership dévoilent la place privilégiée du chef d'établissement dans la gestion de la ressource humaine scolaire. Cependant le partage de responsabilités entre les acteurs de la communauté éducative accroît les incompréhensions et les tensions pouvant aboutir à des conflits. Au centre de ces conflits se trouvent le chef d'établissement chargé d'assurer l'harmonie et la cohésion dans son établissement par l'exercice du leadership. Nous pouvons donc nous demander en quoi l'exercice du leadership facilite la gestion des conflits scolaires ? L'objectif de notre recherche est de démontrer que de la qualité du leadership du chef d'établissement dépend la gestion des conflits en milieu scolaire. L'ancrage théorique et les données empiriques recueillies dans les établissements de l'enseignement secondaire public du Mfoundi, ont permis à partir d'une recherche de type qualitative de valider l'hypothèse générale suivante : le leadership du chef d'établissement facilite la gestion des conflits scolaires. La validation de l'hypothèse générale nous a permis d'arriver aux résultats suivant :

- La communication instaurée par le chef d'établissement permet de gérer les conflits ;
- Le climat scolaire facilite la gestion des conflits ;
- Le profil du chef d'établissement est déterminant dans la gestion des conflits ;
- Les décisions prises par le chef d'établissement sont déterminantes dans la gestion des conflits ;

Il serait nécessaire de revoir la conception de la profession et/ou du métier de chef d'établissement. Et ce, en vue de permettre aux chefs d'établissement d'exercer plus facilement un leadership de qualité au sein de l'établissement scolaire.

Mots clés : leadership, gestion des conflits

ABSTRACT

The school is made up not only of a group of infrastructures but also of a community of people. This community of people represents the educational community whose principal is the cornerstone. Studies on leadership practice reveal the principal place of the principal in the management of the school's human resources.

However, the sharing of responsibilities between actors of the educational community increases the misunderstandings and tensions that can lead to conflicts. At the center of these conflicts are the head of the institution responsible for ensuring harmony and cohesion in its establishment through the exercise of leadership. So we can therefore question ourselves on how the exercise of leadership facilitates the management of school conflicts? The aim of our research is to demonstrate that the quality of the school leader's leadership depends on the management of conflicts in schools. The theoretical anchoring and the empirical data gathered at Mfoundi's public secondary schools have enabled a qualitative research to validate the following general hypothesis: the leader's leadership facilitates the management of school conflicts. The exercise of leadership considered here as a tool for managing school conflicts is not always easy for school leaders.

The validation of the general hypothesis enabled us to arrive at the following results:

- The communication established by the head of the school makes it possible to manage conflicts;
- School climate facilitates conflict management;
- The profile of the head of the school is decisive in the management of conflicts;
- Decisions made by the head of the school are decisive in the management of conflicts;

It would be necessary to review the design of the profession and / or the job of head teacher.

This is to enable principals to more easily exercise quality leadership within the school.

Keywords: leadership, conflict management

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Cartographie des types de lycées par arrondissement	47
Tableau 2 : Cartographie des lycées sélectionnés	47
Tableau 3: Répartition des établissements scolaires sélectionnés par catégories.....	50
Tableau 4 : Répartition de l'échantillon	51
Tableau 5: Taille de l'échantillon.....	51
Tableau 6: Opérationnalisation des Variables.....	55
Tableau 7 : Guide d'entretien des proviseurs.....	58
Tableau 8 : Guide d'entretien des censeurs.....	58
Tableau 9 : Identification des répondants.....	60
Tableau 10 : Communication entre le chef d'établissement et les élèves	62
Tableau 11 : Communication entre le chef d'établissement et les collaborateurs.....	63
Tableau 12 : Communication entre le chef d'établissement et l'APEE	64
Tableau 13 : Communication entre le chef d'établissement et le conseil d'enseignement	65
Tableau 14 : Etat des rapports entre le chef d'établissement et la hiérarchie.....	66
Tableau 15 : Evaluation du climat entre le censeur et la hiérarchie	67
Tableau 16 : Climat relationnel entre le chef d'établissement et le conseil d'établissement	68
Tableau 17 : Etat des rapports entre le chef d'établissement et l'APEE	68
Tableau 18 : Climat relationnel entre le chef d'établissement et Les collaborateurs	69
Tableau 19 : Maintien du climat relationnel.....	70
Tableau 20 : Ancienneté des chefs d'établissement	71
Tableau 21 : Epanouissement au poste.....	72
Tableau 22 : Degré d'implication du censeur.....	74
Tableau 23 : Fréquence de la délégation du pouvoir décisionnel aux membres de l'administration scolaire	75
Tableau 24 : Fréquence de la délégation du pouvoir décisionnel aux censeurs	76
Tableau 25 : Prise en compte de l'avis des collaborateurs lors de la prise de décision.....	77
Tableau 26 : Nature des conflits.....	78
Tableau 27 : Récapitulatif des moyens de prévention selon la nature des conflits scolaires	84
Tableau 28: Tableau de bord des chefs d'établissement pour gérer les conflits scolaires.....	108

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Profil du leader proposé par CHARPENTIER P. (1997) .	31
Figure 2 : Moyens de communication entre le chef d'établissement et les élèves dans la gestion des conflits	86
Figure 3 : Moyens de communication entre le chef d'établissement et les collaborateurs dans la gestion des conflits	88
Figure 4 : Moyens de communication entre le chef d'établissement et l'APEE dans la gestion des conflits	90
Figure 5 : Moyens de communication entre le chef d'établissement et le conseil d'établissement dans la gestion des conflits	92
Figure 6 : Evaluation du climat relationnel entre les chefs d'établissement et les autres acteurs du système scolaire	94
Figure 7 : Ancienneté des chefs d'établissement	98
Figure 8 : Qualités des chefs d'établissement	99
Figure 9 : Evaluation de l'implication des censeurs et proviseurs dans la gestion des conflits	101

SOMMAIRE

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ACRONYMES	iii
RESUME.....	iv
ABSTRACT	v
Liste des tableaux.....	vi
Liste des figures	vii
SOMMAIRE	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	5
CHAPITRE I:PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	6
CHAPITRE 2 : INSERTION THEORIQUE	17
PARTIE II : CARDRE METHODOLOGIQUE ET OPERATOIRE	45
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE	46
CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET ANALYSE DESCRIPTIVE DES RESULTATS	60
CHAPITRE 5 : INTERPRETATION DES RESULTATS, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS	86
CONCLUSION GENERALE.....	112
BIBLIOGRAPHIE	114
TABLE DES MATIERES	118
ANNEXES	121

INTRODUCTION GENERALE

L'éducation a toujours été une priorité dans les programmes d'action des gouvernements et en particuliers ceux des pays africains. Pendant que les gouvernants s'efforcent d'adapter le système d'éducation par rapport aux besoins de la société, les attentes à l'égard des écoles ont profondément changé. Ceci naturellement parce que l'école aujourd'hui n'est plus seulement un ensemble constitué des infrastructures, des élèves et des enseignants ; elle forme désormais une communauté incluant les différents acteurs du système éducatif.

On entend par communauté éducative, l'ensemble des acteurs qui participent à la vie de l'établissement, soit comme public (élèves, stagiaires), soit personnel (personnel administratif, professeurs, personnel de service) ou partenaires (parents, entreprises, collectivités locales, élites, œuvres de bienfaisance...)¹.

Cette structure rénovée du système scolaire induit des responsabilités partagées entre les différents acteurs du système éducatif dont notamment le chef d'établissement. Ainsi, l'entrée en scène de plusieurs acteurs du système scolaire amplifie donc les incompréhensions et même des risques pouvant aboutir à des conflits.

Au centre de la gestion de ces conflits, le chef d'établissement apparaît comme le maillon essentiel notamment en raison du leadership qu'il est censé exercer.

Selon NORTHOUSE (2007)², le leadership se définit comme un processus par lequel une personne exerce une influence sur d'autres dans le but d'atteindre un objectif commun. Et parce qu'il favorise la cohésion entre les individus, leur développement personnel, leur satisfaction au travail et l'innovation, le leader propose une vision de l'avenir et donne du sens à l'action (WART, 2003)³.

¹ Guide du chef d'établissement de l'enseignement secondaire, (1995/1996) Ministère de l'Education Nationale, République du Cameroun, P.2

² Cité par GRANDJEAN, L. (2010) *le leadership des directions d'établissement scolaire, vers une optimisation par des pratiques de gestion des ressources humaines*, ed. l'Harmattan, p. 13 ;

³ Ibid, p. 14

La revue de la littérature montre l'abondance des travaux sur la gestion scolaire et le leadership en éducation. Elle nous a permis d'identifier le lien entre le leadership du chef d'établissement et la gestion des conflits scolaires.

Selon PERRENOUD P. (1998)⁴ la complexité croissante de l'école accroît la complexité des responsabilités du chef d'établissement. Il présente ce dernier comme un pivot, un carrefour, un leader vers lequel convergent tous les problèmes.

Dans le même sens, PELLETIER (1994) affirme que les chefs d'établissement sont des personnes qui aiment analyser les problèmes administratifs et les résoudre(...). Leur succès repose en partie sur un travail acharné et leur effort à réduire les conflits interpersonnels.⁵» Ces derniers jouissent généralement d'une autorité suffisante pour prendre et faire respecter des décisions, dénouer les conflits, faire vivre des gens différents, dont certains sont en compétition ou mènent des stratégies contradictoires.

Aussi, il souligne que le style de de gestion du chef d'établissement a un effet déterminant sur le climat de l'école, et soutient l'idée suivante : l'émergence de nouvelles approches théoriques axées sur le leadership du dirigeant en milieu scolaire pourrait aider à gérer les situations de conflits.

Quant à LECLERQ J-M (2005)⁶, il présente non seulement l'intérêt d'envisager la direction des établissements scolaires dans la perspective du leadership mais aussi l'opportunité de recourir à la pratique du leadership pour surmonter les difficultés de gestion (administrative, financière, ressource humaine, matériel).

⁴ PERRENOUD, P. (1998), *Diriger en période de transformation ou de crise, n'est-ce pas, tout simplement, diriger ?* in Pelletier, G. et Charron, R. (dir.) *Diriger en période de transformation*, Montréal, Éditions AFIDES, pp. 7-30 (paru auparavant dans *La Revue des Échanges* (AFIDES), vol. 13, décembre 1996, pp. 23-35), P. 3-4 ;

⁵ PELLETIER, G. (1994), *L'exercice de la fonction d'autorité et le leadership en éducation* [en ligne], Document de référence et de formation, Canada : Université de Sherbrooke, (s.d), Retrieved from : <http://www.guyelletier.ca/mod/data/view.php?id=2> (consulté le 23 octobre 2014).

⁶ LECLERCQ , J-M.(2005), « Le leadership comme réponse aux nouvelles exigences ? », *Administration et Education*, p.8 , N° 105, Retrieved from : <http://www.Leclercq.ca/mod/data/view.php?> (consulté le 23 septembre 2016).

Et Enfin, PROGIN ET GATHER THULER (2010)⁷ présente l'intérêt pour les chefs d'établissement d'exercer un leadership pour résoudre des conflits liés à la pédagogie : le leadership pédagogique.

Ces travaux de recherche nous ont incité à orienter notre réflexion sur le thème suivant : « **leadership du chef d'établissement dans la gestion des conflits scolaires** »

En tant que responsable de sa structure, le chef d'établissement devrait autant que possible exercer son leadership. En vue d'atteindre les objectifs de performance tant au niveau du taux de réussite scolaire qu'en ce qui concerne la gestion du personnel, ainsi que les relations avec les autres partenaires sociaux de l'institution scolaire. L'exercice du leadership apparait ici comme un outil de gestion des conflits dans les établissements scolaires. Cet outil renforce indéniablement sa gestion de l'institution scolaire.

A cet égard, nous pouvons nous poser la question de savoir:

En quoi l'exercice du leadership du chef d'établissement faciliterait la gestion des conflits ? Plus précisément, en quoi l'exercice d'un leadership de qualité par le chef d'établissement faciliterait-elle la gestion des conflits scolaires ?

Quatre (04) déterminants sont proposés pour répondre à cette question à savoir : la communication, le climat scolaire, le profil en tant que leader et le pouvoir décisionnel.

A la lumière de ces déterminants, les questions spécifiques pourrait être retenues :

- La communication instaurée par le chef d'établissement permet-elle de gérer les conflits ?
- Le climat scolaire facilite-t-il la gestion des conflits ?
- Le profil du chef d'établissement est-il déterminant dans la gestion des conflits ?
- Les décisions prises par le chef d'établissement sont-elles déterminantes dans la gestion des conflits ?

Pour répondre à ces questions, nous avons mené des enquêtes sur le terrain. Sur un échantillon de dix (10) établissements d'enseignement secondaire public, nous avons pu

⁷ PROGIN, L. et GATHER THULER, M. (2010) *le leadership pédagogique: un levier pour transformer l'organisation du travail au sein des établissements scolaires?*» Actes du Congrès de l'Actualité de la recherche en Education et en formation (AREF), université de Genève, septembre, p 3

interroger huit (08) dont cinq (05) lycées d'enseignement général francophone, deux (02) lycées bilingues, et un lycée technique dans le département du Mfoundi.

Pour l'atteinte de nos objectifs, nous avons mené des entretiens semi-directifs lesquels nous ont conduits à une recherche qualitative.

Notre démarche méthodologique se présente en deux étapes dont une exploratoire et l'autre empirique. Celle-ci repose sur l'hypothèse générale suivante :

L'exercice du leadership du chef d'établissement facilite la gestion des conflits.

L'objectif de notre étude est de montrer l'importance de l'exercice du leadership par le chef d'établissement dans la gestion des conflits.

Les hypothèses spécifiques :

- HS 1 : la communication instaurée par le chef d'établissement permet de gérer les conflits ;
- HS 2 : le climat scolaire facilite la gestion des conflits ;
- HS 3 : le profil du leader, chef d'établissement est déterminant dans la gestion des conflits ;
- HS 4 : les décisions prises par le chef d'établissement sont déterminantes dans la gestion des conflits.

Tels sont les objectifs associés dans le cadre de cette étude.

Nous analysons la problématique soulevée en deux parties :

- Le cadre théorique de l'étude qui comporte la problématique liée au leadership du chef d'établissement dans la gestion des conflits scolaires d'une part et,
- Le cadre pratique comportant une présentation, une analyse, une interprétation des résultats et les suggestions.

PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE I:PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

La problématique est la perspective théorique que le chercheur décide d'adopter pour répondre ou résoudre le problème posé par la question de recherche. Ce chapitre a pour objectif de présenter les fondements théoriques de cette recherche. Plus précisément, il est question de présenter le contexte de l'étude ; la position du problème, les questions de recherche, les objectifs de la recherche, l'intérêt de l'étude et la délimitation de l'étude.

I.1 contexte et justification de l'étude

Le mot école vient du grec « schole » qui signifie « loisir ». Par extension, il a pris le sens d'étude. Dans son sens propre et courant, l'école désigne l'établissement délibérément organisé pour l'enseignement collectif des élèves (TSAFACK G., 2001)⁸. Elle est par conséquent :

- « Un milieu d'enseignement, mais aussi un milieu de vie pour un ensemble d'enfants qu'il faut essayer de constituer en communauté ;
- Un centre de relations entre le corps enseignant et les parents ;
- Un organisme d'éducation permanente ».

Aussi une école est une communauté de personnes (élèves, enseignants, parents et personnel d'appui/associé...) et ainsi qu'un regroupement d'infrastructures (bâtiments, équipements,...) qui permettent de fournir un environnement physique viable pour le travail.

Des travaux de HULLEBROECK P. et SILBERBERG V. (2008)⁹, il ressort la définition suivante: « une école ne peut plus être considérée comme la simple juxtaposition de classes et de cours. Elle constitue un système complexe de relations et d'échanges avec d'autres systèmes complexes.» C'est dire que l'école de nos jours ne se limite pas uniquement au processus d'enseignement-apprentissage, mais elle constitue un système, une plate-forme d'échanges avec les différents acteurs internes et externes du système.

Nous pouvons donc tirer la définition suivante, à savoir que l'école est une organisation éducative permanente composée d'infrastructures et de personnes en inter relations dans un système bien défini dont le chef d'établissement est le garant.

⁸ TSAFACK, G. (2001), *comprendre les sciences de l'éducation*, ed. l'Harmattan, p. 29-30 ;

⁹ Cité par BOUDREAULT, R. (1999), *Relation entre le leadership des directions d'école primaire et l'empowerment des enseignants*. Montréal : Thèse de doctorat inédite, F.S.É., Université de Montréal, p. 126 ;

Le chef d'établissement apparait donc comme la locomotive de la gestion de l'organisation scolaire, il est le principal intermédiaire entre la classe, l'école et le système éducatif dans son ensemble. En effet, il sert d'interface entre l'institution et la société.

Il est l'autorité qui incarne la direction de l'établissement scolaire. Curieusement, peu de chefs d'établissement semblent convaincus que ces compétences peuvent être acquises et résulter d'un apprentissage. Ainsi, beaucoup pensent qu'il devrait posséder de nombreuses qualités personnelles¹⁰ considérées parfois comme innées telles que la tolérance, l'ouverture d'esprit, la disponibilité, le sens de l'ordre, etc.

D'après PELLETIER G. (1999:154-155) et GIOT B. (2000:2)¹¹ bien qu'étant l'autorité qui incarne la direction de l'établissement scolaire, le chef d'établissement, dans la réalité, vit difficilement sa vie professionnelle. Il semble rencontrer de grands obstacles dans son travail. Il se dit surchargé, peu considéré, et surtout, freiné dans ses aspirations et ses initiatives. En effet, selon le contexte scolaire dans lequel ils travaillent, ils sont confrontés aux difficultés de gestion des acteurs du système scolaire.

Si l'on observe notre contexte de l'administration publique camerounaise, il ressort que :

Le proviseur, chef d'établissement, étant d'abord un enseignant, est formé pour enseigner et non pour diriger. C'est dire qu'il est un expert dans l'enseignement de sa discipline mais aucunement dans la direction scolaire.

De plus, l'instruction n° 007 CAB/PM du 05 septembre 2001 relative aux critères de nomination des fonctionnaires des corps de l'éducation nationale à des postes de responsabilité, dispose que l'expérience professionnelle est pris en compte pour un certain profil de carrière. D'après cette instruction, les enseignants bénéficient d'un profil de carrière qui leur permet après 15 ans d'ancienneté d'être nommés au poste de proviseur. A cela il faudrait qu'il soit PLET/PLEG, qu'il ait précédemment occupé les postes de censeur ou surveillant général et qu'il ait un avis favorable de la hiérarchie.

¹⁰ L'étude menée de HULLEBROECK, P. et SILBERBERG, V. (2008), présente le rôle du directeur, chef d'orchestre de la vie scolaire, gestionnaire de ressources humaines et animateur pédagogique, comme étant nécessaire. Le chef d'établissement est un leader soucieux des valeurs qui exerce sa responsabilité dans un établissement scolaire. Etant garant des valeurs, du cadre et de la mission globale, sa fonction de chef d'orchestre le dispose à de grandes qualités personnelles et beaucoup de compétences dans les domaines divers et variés.

¹¹ Cité par GRANDJEAN L. (2010) *le leadership des directions d'établissement scolaire, vers une optimisation par des pratiques de gestion des ressources humaines*, ed. l'Harmattan, p. 12 ;

De plus, le chef d'établissement appartient à la même catégorie A et au même grade que les autres enseignants de l'établissement qu'il dirige. Cette situation réduit considérablement ses capacités de gestion.

Aussi, l'autonomie des organes scolaires tels le conseil d'établissement et l'APEE rend difficile l'exercice du leadership par le chef d'établissement.

Malgré les efforts considérables des chefs d'établissement, leur manque de formation en gestion scolaire et en leadership rend difficile l'exécution de leur mission. Ces derniers restent effectivement confrontés à des difficultés de gestion pouvant conduire à des conflits.

La gestion des conflits peut se faire au niveau local c'est dire que le conflit peut être géré au niveau de l'établissement scolaire par le biais du chef d'établissement. Cependant lorsqu'il prend une ampleur plus grande, l'administration centrale (MINESEC) dispose d'une direction des affaires juridiques et du contentieux chargé de résoudre tous les problèmes et ce, même devant la justice.

Il ressort de ce constat que les conflits scolaires existent dans les établissements scolaires de l'enseignement secondaire et sont une préoccupation.

Au regard des textes officiels du ministère en charge de l'éducation, il semble en effet, que ces conflits sont connus de l'administration centrale qui tente de soutenir les chefs d'établissement en vue d'apporter des solutions idoines aux problèmes rencontrés. A ce titre, nous pouvons citer :

- Circulaire n°46/A/503/MINEDUC/DESG/DET/CT du 03 Juillet 1974 portant instruction concernant l'organisation et le fonctionnement des conseils de professeurs dans les établissements d'Enseignement Secondaire Général et Technique qui précise que : « la vie d'un établissement secondaire pose de nombreux problèmes d'ordre administratif, pédagogique et humain. Il arrive que des problèmes surgissent si ces problèmes ne sont pas étudiés et résolus dans le calme et selon les méthodes éprouvées. »
- Circulaire n°2/D/7/MINEDUC/IPG-ESG/IGP-ETP/DESG/DETP du 11 Janvier 1993 fixant sanctions punitives applicables aux élèves, accorde au chef d'établissement la responsabilité de la gestion pédagogique, administrative et financière, et des pouvoirs pour prononcer les sanctions à infliger aux élèves.

- Circulaire n° 07/MINESEC/CAB du 25 Février 2008 fixant les modalités de fonctionnement des Associations de Parents d'élèves et d'Enseignants au sein des établissements publics d'enseignement secondaire ; dans cette circulaire le ministre des enseignements secondaires confirme « l'existence d'une part de conflits récurrents dus à des incompréhensions entre chefs d'établissements publics d'enseignement secondaire et certains bureaux des Associations des Parents d'élèves et d'Enseignant (APEE) et, d'autre part , des pratiques peu orthodoxes dans la constitution de ces bureaux » tels que les nombreuses malversations financières portant parfois sur des sommes colossales avec la complicité des chefs d'établissement.

Ces constats justifient l'attention particulière de l'administration centrale soucieuse d'aider les proviseurs à gérer les conflits dans l'enseignement secondaire.

I.2 Formulation du problème

Dans le contexte camerounais, il ressort au vu de l'état des lieux faits précédemment, que le conflit est très présent dans les établissements scolaires au Cameroun comme partout ailleurs. Il revient au chef d'établissement, d'assurer la stabilité de l'institution éducative, quel que soit la situation problème.

Pour ce faire, la nécessité de l'exercice du leadership serait de mise si l'on prend en considération la définition du leadership comme un processus par lequel une personne exerce une influence sur d'autres, dans le but d'atteindre un objectif commun de cohésion sociale.

Le management des établissements scolaires étant du ressort du chef d'établissement, il convient d'examiner l'action de ce dernier en cas de crise par le biais de l'exercice du leadership.

Cet état des lieux qui précède souligne conformément au document de stratégie du secteur de l'éducation et de la formation (2013-2020), « l'absence du leadership du directeur d'école ignorant des textes réglementaires »¹². On perçoit donc la difficulté qu'aurait le chef d'établissement au niveau de la gestion de la ressource humaine de l'établissement et plus particulièrement pour résoudre les conflits. Par ricochet, l'on peut entrevoir les limites de l'exercice du leadership du chef d'établissement dans les établissements d'enseignement secondaire. Elles se manifestent de plusieurs manières :

¹² Document de stratégie du secteur de l'éducation et de la formation, Aout 2013, page 96

- Tout d'abord, le leadership dans les administrations publiques souffre plus du fait que les responsables peuvent être à la recherche d'une légitimité en tant que leader compte tenu du pouvoir dominant de l'administration centrale ;
- De plus, l'emprise du chef d'établissement sur la gestion de la ressource humaine qui est d'abord un personnel de la fonction publique camerounaise avant d'être personnel du lycée ; ces derniers sont régis d'abord par le statut général de la fonction publique et le statut particuliers des enseignants avant d'être sous une certaine autorité du chef d'établissement;
- Ensuite, le niveau professionnel égale des chefs d'établissement et des enseignants soumis au même régime dans le statut de l'enseignant rend difficile l'exercice du leadership ;
- L'autonomie des organes éducatifs (conseil d'établissement, APEE) rend difficile l'exercice du leadership par le chef d'établissement qui n'a qu'une position de rapporteur ou secrétaire ;
- Enfin, le manque de formation en administration et gestion scolaire fait en sorte que les chefs d'établissement sont nommés à partir de leur expérience professionnelle et non de leur background ou formation continue ;

Le phénomène de leadership peut être difficile à circonscrire : au plan formel, l'autorité est incarnée par une seule personne nommée ou élue. Au plan informel en revanche, on observe plusieurs pôles d'influences dépendant des réseaux affectifs et relationnels plus ou moins organisés. Le chef d'établissement cherche donc à exercer son leadership malgré les difficultés liées au partage des responsabilités avec les différents acteurs de la communauté éducative.

C'est dans ce sens que LANGLOIS et LAPOINTE (2004)¹³ affirment que le leadership éducationnel désigne autant le leadership exercé par les administratrices et les administrateurs, les parents et la communauté des apprenants que celui exercé par le personnel enseignant. C'est dire que tous exercent d'une manière ou d'une autre un leadership dans l'institution scolaire.

Fort de ce constat, il paraît évident que la cogestion de l'établissement par les partenaires du système socioéducatif est très difficile. Celle-ci génère très souvent des

¹³ Cité par NKOA ALIMA, (2011) , *Diriger un établissement scolaire de qualité, pour une actualisation des compétences de gestion scolaire en contexte africain*, Cacoser editions, Yaoundé Août, p. 36 ;

incompréhensions pouvant aboutir à des conflits, ce qui affecte le bon fonctionnement de l'établissement.

Le problème qui ressort de notre analyse est celui du *manque d'exercice d'un leadership de qualité par le chef d'établissement pour gérer les conflits en milieu scolaire.*

Ce problème se situe dans la recherche dans les travaux de PERRENOUD P. (1998)¹⁴ qui présente la complexité du système scolaire et par conséquent celle des responsabilités du leader chef d'établissement vers qui tous les problèmes convergent.

LECLERCQ J-M (2005)¹⁵, envisage d'une manière générale la perspective de la pratique du leadership comme une opportunité de surmonter les difficultés de gestion scolaire. Le leadership ayant fait ses preuves dans la gestion des ressources humaines de l'entreprise, il peut en être autant dans les institutions scolaires.

Pour PROGIN L. et GATHER THULER M. (2010)¹⁶, on attend des directrices et directeurs d'établissement qu'ils sachent exercer un leadership pédagogique, de manière à inciter leurs collaborateurs à évoluer vers des communautés professionnelles d'apprentissage pour réduire les conflits d'ordre pédagogiques entre les acteurs du système scolaire.

Les recherches sur le leadership des chefs d'établissement abondent dans le domaine des sciences de l'éducation d'où l'intérêt d'en mesurer l'impact sur les conflits scolaires.

I.3 Les questions de recherche

Les auteurs ayant mené une réflexion sur le leadership du chef d'établissement, mettent en évidence les déterminants suivants :

- **Communication** : le leadership est lié à la qualité de la relation entre le leader et ses collaborateurs, c'est-à-dire que plus la qualité de l'interaction est élevée, plus ces derniers seront satisfaits et productifs. Sans l'aide ni la stimulation de l'échange avec ses collaborateurs, le leader ne peut exercer son leadership¹⁷. Il revient donc au chef d'établissement d'encourager la communication entre les différents acteurs.¹⁸

¹⁴ PERRENOUD P., (1998) op.cit p.8

¹⁵ LECLERCQ J-M.,(2005) op.cit p.3

¹⁶, PROGIN L. et GATHER THULER M.(2010), op.cit p. 12

¹⁷TAMAJONG E.V. et FONKENG EPAH G.,(2003) *Secondary school administration and principalship*, Ed.Presses Universitaires d'Afrique, Yaoundé, p.88

¹⁸ Ibid p.89

- **Prise de décision** : Selon le président Eisenhower, le leadership « *est la capacité de décider ce qui doit être fait et d'amener les autres à le faire* ». Le leader est celui-là qui prend les décisions en suivant les différentes étapes.¹⁹
- **Profil du leader** : le leadership est pris ici comme une combinaison de traits de personnalité qui permettent à un individu de donner aux autres des tâches à exécuter d'où l'intérêt de mesurer l'impact de ces qualités sur la performance de l'organisation. Le leadership fait partie de la personnalité et de l'attitude du chef d'établissement.
- **Climat organisationnel** : pour les théoriciens des sciences de l'éducation, le leadership est « *la capacité à gérer les hommes avec un minimum de conflits et une coopération maximale...* ». Pour PELLETIER « le style de gestion du chef d'établissement a un effet déterminant sur le climat d'efficacité de l'école (...)»²⁰. C'est dans un tel contexte qu'émergea une nouvelle génération d'approches théoriques axées sur le leadership du dirigeant en milieu scolaire.
- **Motivation du personnel** : La notion de personnalité du manager a amené de nombreux auteurs à se demander pourquoi certains individus plus que d'autres étaient capables d'exercer un leadership. Barnard nous donne la définition suivante : « *toute personne qui a un impact psychologique stimulant sur les autres et qui peut être à même de conditionner leurs réponses est appelé un leader* ». Il ressort de cette définition que le leader est celui qui a un charisme tel qu'il peut influencer les autres;
- **Vision du leader** : *Le leadership, un instrument de réalisation des objectifs* : Certains théoriciens viennent ajouter au concept de leadership l'idée de réalisation des objectifs. Le leader devient alors celui qui a un programme prédéfini avec un objectif précis à réaliser. Pour DAVIS (1942)²¹, le leadership est « *la principale force dynamique qui motive et coordonne l'organisation en vue de la réalisation de ses objectifs* ».
- **Travail d'Equipe** : *Le leadership, la conséquence des relations interpersonnelles* : Certains théoriciens du leadership le considèrent non pas comme une cause du

¹⁹ Ibid. p.87

²⁰ Pelletier Guy, *L'exercice de la fonction d'autorité et le leadership en éducation* [en ligne], Document de référence et de formation, Canada : Université de Sherbrooke, (s.d), Retrieved from : <http://www.guyelletier.ca/mod/data/view.php?id=2> (consulté le 22 décembre 2016).

²¹ LANGLOIS, L.(1997), *Relever les défis de la gestion scolaire d'après un modèle de leadership éthique : une étude de cas*. Thèse de doctorat inédite. Phd, Université Laval, Québec, p. 265 ;

contrôle organisationnel mais comme sa conséquence. Autrement dit, un individu devient leader parce qu'il est en interrelation avec d'autres individus. Le leadership est donc l'effet, la conséquence des interrelations entre les membres d'un groupe. Le leader est celui qui sera à même de répondre aux attentes de ce groupe et l'aidera à atteindre ses objectifs.

- ***Le leadership, exercice d'influence :*** Pour certains auteurs, le leadership a une influence significative de changement sur le comportement des personnes. Ce changement s'exprime en termes de coopération des individus à l'objectif organisationnel. Cela implique que l'influence du leader est liée à un contexte précis et qu'elle a un impact direct sur l'attitude des subordonnés, sur leur performance, voire même sur la perception de leurs tâches.

Au vu de ce qui précède, plusieurs déterminants du leadership sont explorés : la communication, la décision, le climat organisationnel, l'exercice d'influence, le consensus, le travail d'équipe, la vision du leader, la motivation du personnel, profil du leader. Cependant dans notre travail de recherche et pour des raisons liées à notre objectif de recherche, nous avons choisi de nous attarder sur les quatre facteurs suivants :

- La communication,
- La prise de décision,
- Le profil du leader,
- Le climat scolaire.

Il ressort de cette revue succincte de la littérature que la majorité des auteurs parlent certes du leadership mais s'attèle à présenter le leadership en se basant sur les concepts de motivation du personnel, performance de l'organisation éducative, ou encore sur le rendement du personnel et les résultats des élèves. Ce qui fait donc la particularité de notre étude sera de démontrer l'influence du leadership du chef d'établissement dans la gestion des conflits. Partant de cela nous nous sommes attelés à proposer les questions de recherche qui suivent.

I.3.1 Question principale de recherche

Selon TSAFAK G. (2004) « *Une recherche commence toujours par la définition d'un objet précis d'étude et d'une question qui s'y rapporte* »²². En matière de recherche, on distingue habituellement deux types de questions: la question principale et les questions secondaires ou spécifiques. Le travail de recherche que nous voulons mener, relève d'une

²² TSAFAK, G.(2004), op.cit p.8

observation. Ce qui nous amène à nous poser la question principale de recherche suivante : ***En quoi l'exercice du leadership du chef d'établissement faciliterait-elle la gestion des conflits scolaires ? Plus précisément, en quoi l'exercice d'un leadership de qualité par le chef d'établissement faciliterait la gestion des conflits ?***

I.3.2 Questions spécifiques de recherche

Partant des quatre (04) déterminants du leadership choisis, nous pouvons énoncer les questions spécifiques suivantes:

- La communication instaurée par le chef d'établissement permet-elle de gérer les conflits ?
- Le climat scolaire facilite-t-il la gestion des conflits ?
- Le profil du chef d'établissement est-il déterminant dans la gestion des conflits ?
- Les décisions prises par le chef d'établissement sont-elles déterminantes dans la gestion des conflits ?

I.4 les objectifs de Recherche

Pour cette étude le constat que nous a amené fait à fixer un certain nombre d'objectifs, Ils sont de deux catégories : l'objectif général et les objectifs spécifiques ou secondaires.

I.4.1 L'objectif général

L'objectif général constitue l'ensemble des intentions qui nous ont motivées à entreprendre ce travail de recherche. Dans le cadre de cette recherche, il est question de **démontrer que de la qualité du leadership du chef d'établissement dépend la gestion des conflits en milieu scolaire.** Autrement dit, le but de cette recherche est d'explorer, comprendre l'importance de l'exercice du leadership du chef d'établissement dans la gestion des conflits.

I.4.2 Les objectifs spécifiques

Ils résultent de l'opérationnalisation de l'objectif général et désignent les formes les plus finalisées de celui-ci. Il sera donc question d' :

- Expliquer l'importance de la communication dans la gestion des conflits ;
- Examiner l'impact du climat au sein de l'équipe scolaire dans la gestion des conflits ;
- Expliquer l'importance du profil de compétence du leader chef d'établissement dans la gestion des conflits ;
- Examiner l'impact de la décision dans la gestion des conflits.

I.5 Intérêts de l'étude

L'intérêt est l'attention que l'on porte à quelque chose. Il s'assimile au gain ou encore à l'avantage que l'on peut tirer de quelque chose. Dans le cadre de cette recherche, nous reconnaissons les intérêts, scientifique, pratique, managériale, social.

I.5.1 Intérêt scientifique ou théorique

Notre étude se situe dans le cadre du management des organisations et plus précisément aux théories du leadership. Il s'agira pour nous de mettre en relation la variable indépendante « leadership du chef d'établissement » et la variable dépendante « gestion des conflits ». La contribution de ces théories à notre étude permettra d'apporter une plus-value scientifique à la perception reçue du leadership du chef d'établissement en particuliers dans les situations de conflits scolaires.

I.5.2 Intérêt pratique

Sur le plan pratique, les résultats de la présente recherche contribueront à une meilleure connaissance des missions et des responsabilités des chefs d'établissement et apportent un éclairage sur la pratique du leadership. De plus bien exploités, ils pourraient contribuer à la mise au point d'une méthode de gestion mieux appropriée au contexte camerounais. Cette étude sera également une incitation aux praticiens à s'intéresser davantage à cet aspect de la gestion dont l'influence sur les résultats des établissements peut être des plus déterminants.

I.5.3 Intérêt managérial

La recherche menée nous permettra premièrement sur un plan pratique managérial d'établir le lien entre le chef d'établissement, son leadership et les relations qu'il entretient avec la communauté éducative. Deuxièmement permettra de revoir la conception du « métier » du chef d'établissement pour assurer l'harmonie dans sa gestion au travers du leadership. Et enfin, de donner une orientation sur l'état d'avancement des établissements scolaires d'enseignement secondaire en ce qui concerne l'influence du leadership sur la gestion des conflits.

I.5.4 Intérêt social

Le chef d'établissement, garant de la gestion de sa structure, en assure la coordination, la direction, ainsi que toutes les fonctions administratives, financières, matérielles et

ressources humaines en faisant face à certaines situations de conflits afin d'assurer la cohésion et la stabilité du groupe. Cette cohésion au sein de l'institution scolaire a un impact sur la société dans la mesure où de la stabilité des acteurs du système dépend la stabilité sociale.

I.6 Délimitation de l'étude

Pour mener à bien cette étude, il est question pour nous de la circonscrire sur divers plans. En effet, dans la mesure où aucune recherche ne peut prétendre rendre compte du réel dans sa globalité nous reconnaissons des délimitations, thématique ou conceptuel, chronologique ou temporel et géographique ou spatial.

I.6.1 Délimitation théorique

Notre étude s'inscrit dans le domaine de la sociologie des organisations et des théories du management des écoles ou des institutions scolaires.

I.6.2 Délimitation temporelle

Cette étude s'étend sur une durée d'un an correspondant à notre cycle de Master en Management de l'Education. Ce temps s'est trouvé partagé entre les cours théoriques et la conduite de cette recherche ainsi que de la rédaction de ce mémoire de recherche.

I.6.3 Délimitation Géographique

Notre recherche aurait pu s'étendre à l'échelle régionale, voire même à l'échelle nationale. Mais par souci de rigueur scientifique ; faute de moyens financiers et de temps, celle-ci s'est limitée au département du Mfoundi.

CHAPITRE 2 : INSERTION THEORIQUE

Il s'agit dans ce chapitre de définir les concepts utilisés, de présenter la revue critique de la littérature et exposer les théories explicatives du sujet. Lesquelles seront nécessaires à l'opérationnalisation des hypothèses de recherche. Cependant, il ne s'agira pas de faire un inventaire exhaustif des ouvrages et des recherches réalisés sur notre thème, mais de la lecture des travaux qui ont abordé ledit travail ;

2.1- Définition des termes clés du sujet

Afin d'éviter tout malentendu il est impératif que nous fassions quelques clarifications conceptuelles des expressions et mots clés se rapportant à notre problématique. Alors, cette tâche nous impose d'élucider tour à tour les concepts ci-après: leadership du chef d'établissement, gestion des conflits.

2.1.1 Leadership

Le terme leadership vient de la racine « leader » qui veut dire selon PIERON (1987)²³ un individu qui a une certaine autorité sur un groupe. Le leadership est donc le fait de jouer un rôle de leader ou le fait d'avoir un comportement de leader.

Dans un sens général, LE DICO DU MANAGER (2009), définit le leadership comme étant la capacité à s'entourer de personnes compétentes, de guider, d'inspirer et de mobiliser les personnes pour atteindre les objectifs d'une entreprise ou d'une organisation. Dans notre travail, nous intéresserons plus précisément au le leadership du chef d'établissement en situation de conflit.

2.1.2 Leadership en éducation

Le leadership est “a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal” (NORTHOUSE, 1997). Cette définition rejoint celle de PRITCHARD (1995)²⁴ qui présente les leaders comme des personnes qui impriment une orientation à un groupe de travail, qui obtiennent un engagement en ce sens des membres du

²³ cité par EKONO DON, C . P. (2012), Perception du leadership transactionnel et climat relationnel dans les organisations : Cas de la caisse Nationales de Prévoyance Sociale(CNPS), janvier, p. 32

²⁴ Cité par GRANDJEAN, L. (2010) *le leadership des directions d'établissement scolaire, vers une optimisation par des pratiques de gestion des ressources humaines*, ed. l'Harmattan , p. 51;

groupe et qui réussissent ensuite à motiver ces personnes pour obtenir le résultat visé par cette orientation. Dans le contexte scolaire, le leadership peut être associé à un mécanisme interactionnel par lequel une direction d'école répond aux besoins de ses subordonnés d'être orientés, soutenus et valorisés dans leurs actions.

Dans le domaine de l'éducation, nous parlons donc de leadership éducationnel. Le Leadership en éducation est un processus interpersonnel d'exercice de pouvoir ou d'autorité, par une personne, au sein d'un groupe, en raison de sa position hiérarchique et de son influence exercée grâce à ses traits personnels, à ses qualités ou habiletés acquises et développées au sein du groupe à partir d'un style d'actes approuvés, soutenus, partagés et améliorés par les autres membres de l'organisation scolaire, de façon durable en vue de l'atteinte des objectifs communs du groupe.

2.1.3 Chef d'établissement

Le NOUVEAU PETIT ROBERT (2005)²⁵ définit un établissement comme un lieu où est établi quelque chose ou quelqu'un. C'est un ensemble d'installations établies pour l'exploitation, le fonctionnement d'une entreprise.

L'établissement scolaire est placé sous l'autorité d'un responsable désigné (privé) ou nommé (public) que l'on appelle chef d'établissement. Le chef d'établissement est le garant du bon fonctionnement de l'institution dont il a la responsabilité.

Notre étude se limitant aux chefs d'établissement dans l'enseignement secondaire.

2.1.4 Leadership du chef d'établissement

Le rôle des chefs d'établissement a évolué au fil du temps. En fait en plus d'assurer les fonctions suscitées, ils doivent aussi mettre en œuvre des compétences nouvelles et diversifiées. De ce fait, leur responsabilité globale les amène à intervenir sur de multiples fronts. D'après le Rapport d'Eurydice (2002)²⁶, sur la profession enseignante ils doivent:

- Rencontrer les parents, recueillir leurs opinions et les associer à la vie de l'établissement ;

²⁵ LE NOUVEAU PETIT ROBERT (2005). *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Paris, Dictionnaires Le Robert. P.87 ;

²⁶ Rapport d'Eurydice sur la profession enseignante ,2002 page 59 du tome 3

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

De nombreux textes relatifs à la fonction de chef d'établissement sont de mise au Cameroun. C'est ainsi que, les textes officiels définissent les responsabilités du chef d'établissement dans l'enseignement secondaire :

- Le guide du chef d'établissement (1996) définit clairement que « le chef d'établissement est responsable du bon fonctionnement de l'établissement »²⁷ ;
- Décret N°2001/041 du 19 Février 2001 portant organisation des établissements scolaires publics et fixant les attributions des responsables de l'administration scolaire stipule en son article 33 que : « la direction de l'établissement est directement placée sous l'autorité d'un chef d'établissement (...) qui en assure la responsabilité administrative, pédagogique, éducative, et financière. »
- le Circulaire N°001/05 MINESEC/CAB du 17 Janvier 2005 portant rappel à l'ordre sur l'application des textes réglementaires en vigueur, en matière de gestion des établissements scolaires d'enseignement secondaire publics et privés.

Dans cette circulaire, l'accent est mis sur :

- la discipline, au sein des établissements scolaires ;
- la gestion des fonds de l'APE ;
- l'irrégularité dans le paiement des primes de rendement ;
- les frais exigibles : détournement des fonds alloués à la matière d'œuvre ;

L'Etat, au travers du ministère en charge de l'éducation (MINESEC), soutien et oriente les attributions et responsabilités du chef d'établissement dans le but d'améliorer sa gestion au quotidien.

Ces prérogatives assignées au chef d'établissement renvoient à ce qu'on appelle leadership éducationnel ou leadership en éducation. Le leadership en éducation s'organise

²⁷ Guide du chef d'établissement de l'enseignement secondaire, Ministère de l'Education Nationale, République du Cameroun, 1995/1996, 47 p.3, inédit;

donc autour de la notion de « talent ». Le talent que l'on possède à travers ses compétences, son savoir-faire, savoir-agir, réagir et son savoir-être.

Pour ce faire, il est important que le chef d'établissement développe les modèles théoriques dominant et récent du champ de l'étude sur le leadership éducationnel à savoir :

- le leadership transactionnel, auquel nous associons le leadership participatif ;
- le leadership transformationnel ;
- le leadership moral, auquel s'apparente le leadership éthique ;
- le leadership pédagogique.
- Le leadership situationnel.

2.1.5 Conflit

Sur un plan étymologique, conflit vient du latin « conflictus » qui signifie choc. Il peut aussi signifier la rencontre de sentiments ou d'intérêts qui s'opposent : querelles, désaccords, lutte de pouvoir...). Pour CHALVIN (1999)²⁸il s'agit d'une opposition plus ou moins violente portant sur la répartition des richesses ou la conquête du pouvoir, la promotion des idées ou la transformation des règles.

2.1.6 Gestion des conflits

Bergeron (2001)²⁹ définit le conflit comme étant « ...une situation dans laquelle des personnes, des équipes, des services ou des organisations s'opposent. Il se manifeste lorsqu'un individu ou une unité organisationnelle risque de perdre quelque chose ou se voit empêché de réaliser un gain ou d'atteindre son objectif... ».

Il est normal que les conflits apparaissent dans le milieu scolaire car l'école rassemble des personnes d'origines et d'horizon divers. La cohabitation de ses personnes peut être une source naturelle de conflit tel que le souligne NKOALIMA (2011)³⁰. Gérer le conflit ne consiste pas uniquement à le résoudre lorsqu'il se pose mais aussi à le prévenir.

²⁸ cité par EKONO DON C.P . (2012) , op cit, p. 41

²⁹ GRANDJEAN, L. (2010) ,op.cit , p.67 ;

³⁰ NKOALIMA,(2011), op.cit p.53

2.2 Revue critique de la littérature

Elle renvoie à l'ensemble des auteurs ayant explorés de près ou de loin le sujet de notre étude. Dans cette optique nous présenterons les généralités sur le leadership éducationnel, et sur la gestion des conflits scolaire.

2.2.1 Généralités sur le leadership en éducation

Le leadership éducationnel est un concept assez large qui renvoie à notions diverses tels que la communication, le profil du leader, le climat scolaire et la prise de décision. Mais avant nous présenterons l'évolution du concept de leadership éducationnel.

2.2.1.1 du leadership au leadership en éducation

Souvent qualifié d'anglicisme, le terme *leadership* tire son origine du mot anglais *leader*. Les théoriciens du leadership ont proposé diverses appréhensions du concept :

Selon CHEVAILLIER T. (2006) dans « Les nouveaux rôles des chefs d'établissement dans l'enseignement secondaire ³¹», les 30 années de recherche sur la performance des établissements (*school effectiveness*) et sur les facteurs d'amélioration (*school improvement*) menées principalement dans les pays développés anglophones ont établi que la qualité des directeurs est le premier facteur de performance des établissements. Dans les différents éléments qui contribuent à ce qu'il est convenu d'appeler « l'effet-établissement », ceux qui ont le poids le plus important relèvent des tâches communément exercées par directeurs et les équipes de direction. Pour l'auteur, si leur action est déterminante, leur influence s'exerce indirectement. En effet, selon une étude de l'Organisation pour le Commerce et le Développement Economique (OCDE), « les chefs d'établissement jouent un rôle de premier plan dans l'amélioration des résultats de l'école, en influant sur la motivation et la capacité des enseignants et sur le climat et l'environnement de travail et d'acquisition des connaissances. ³²» et globalement sur la gestion de l'établissement scolaire

Pour LECLERCQ (2005)³³, le leadership, après avoir fait ses preuves pour la gestion des ressources humaines dans l'entreprise, est supposé pouvoir apporter des bénéfices comparables au milieu éducatif sans pour autant ignorer la spécificité de celui-ci. L'auteur

³¹ CHEVAILLIER, T. (25006) , *Les nouveaux rôles des chefs d'établissements dans l'enseignement secondaire* [en ligne], Paris, UNESCO , Retrieved from : <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001490/149057f.pdf> (consulté le 10 janvier 2017) page 4

³² OCDE, (2009), *Améliorer la direction des établissements scolaires : La boîte à outils* [en ligne], Paris, OCDE, , p.12, Retrieved from : www.oecd.org/edu/directionecoles (consulté le 22 janvier 2017).

³³ LECLERCQ, (2005), op.cit p.8

note qu'il y a une vogue du leadership « éducatif » au plan international car pour lui la plupart des réflexions sur la direction des établissements scolaires, insiste désormais sur l'intérêt de l'envisager dans la perspective d'un leadership. Dans la plupart des pays se retrouvent des points de vue similaires qui confirment un consensus sur l'opportunité de recourir à la pratique du leadership pour surmonter les difficultés de gestion qui prévalent jusqu'à présent.

Pour PROGIN L. et GATHER THULER (2010), dans « Le leadership pédagogique : un levier pour transformer l'organisation du travail au sein des établissements scolaires ? » Actes du congrès de l'Actualité de la Recherche en Education et en Formation (AREF), Université de Genève, septembre 2010, on attend de plus en plus de la part des directrices et directeurs d'établissement qu'ils sachent y exercer un leadership pédagogique, de manière à inciter leurs collaborateurs à évoluer vers des communautés professionnelles d'apprentissage.

ETHIER G. (2000) dans son ouvrage³⁴, fait une contribution à la gestion scolaire en la situant par rapport au thème de l'excellence. Pour lui l'excellence en éducation apparaît comme un problème auquel font face plusieurs sociétés, et celles qui le régleront le plus rapidement offriront les meilleures chances de succès à leurs citoyens. Pour l'auteur, un certain nombre de facteurs contribue à l'excellence totale de l'école, au nombre desquels il y a la pédagogie, les programmes d'études, les méthodes d'enseignement, le rôle des différents intervenants. Pour lui, il n'est pas moins vrai que la qualité de la gestion est un élément majeur dont il faut tenir compte. Aussi, le leadership peut être lié à la qualité de la relation entre le leader et ses collaborateurs, c'est-à-dire que plus la qualité de l'interaction est élevée, plus ces derniers seront satisfaits et productifs. Évidemment, cette interaction s'effectue au sein d'autres composantes, telles que les situations, les comportements et les contextes, dont il faut également tenir compte. Cette considération n'est pas à négliger puisqu'elle peut moduler la qualité de l'échange.

L'intérêt porté à l'étude du leadership à justifier la volonté des auteurs à intégrer ce concept dans le domaine éducatif. On parlera donc maintenant de leadership éducatif ou leadership éducationnel.

³⁴ ETHIER, G. (2000), *La gestion de l'excellence en éducation*, Québec : Presse Universitaire de Québec, p. 68-70

2.2.1.2 Distinction entre leadership et management

Le DICO DU MANAGER (2009), définit le management comme « l’art de conduire, diriger, motiver et contrôler les membres d’une organisation, en établissant des liens entre les différents acteurs du système dans un souci de cohérence et d’efficacité.³⁵ »

En effet, le manager est un acteur de l’organisation disposant d’un pouvoir formel obtenu par la voie hiérarchique. Ce qui lui confère une légitimité rationnelle-légale au sein de la structure. Son pouvoir formel trouve son assise dans une délégation issue de la hiérarchie (délégation verticale) auquel il s’agit de rendre compte et de défendre les intérêts. Le manager assume trois fonctions principales:

- une fonction de décision,
- une fonction d’organisation, en gérant le processus de travail à réaliser (planification, coordination, gestion des opérations, contrôle),
- une fonction de régulation en invitant les acteurs en présence à réduire les tensions (gestion des conflits) et à trouver des solutions acceptables pour tous (recherche de stabilité)

ZALEZNIK A. (1977)³⁶ introduit une distinction nette entre le leader et le manager. En effet, cette distinction est reprise par de nombreux auteurs : Le leadership gère le changement sous forme d’autorité charismatique tandis que le management gère la complexité avec une efficacité rationnelle.

Bien qu’étant d’une distinction nette, le leadership et management sont toutes deux complémentaires et nécessaire à la bonne marche de l’école. Le chef d’établissement doit donc trouver un juste équilibre entre ces deux notions et se doit d’assumer deux rôles distincts celui de manager et de leader. C’est ce dernier rôle de leader qui retiendra notre attention lors de notre étude.

2.2.1.3 Les styles de leadership éducationnel

Dans le cadre de notre recherche, nous présenterons les formes les récentes du leadership éducationnel que sont : le leadership transactionnel, le leadership transformationnel, le

³⁵ MEIER O. (2009), *DICO DU MANAGER*, ed. Dunod, Paris, page 146

³⁶ ZALEZNIK, A. (1977), *Managers and leaders : Are they different ?*, in Harvard Business Review, mai/juin, p.67-78

leadership interpersonnel, le leadership moral, le leadership pédagogique et le leadership situationnel.

- **Le leadership participatif :**

• **leadership transactionnel:**

Ici le leader invite et encourage les membres de l'équipe-école à construire ensemble une vision de la mission de l'école, à définir les objectifs à atteindre et à s'entendre, dans un climat de négociation, sur les moyens pour y arriver (OWENS, 1998)³⁷. Ce type de leadership est à privilégier dans le contexte scolaire, car comme le souligne NKOA ALIMA (2011)³⁸, les enseignants qui ont acquis une formation professionnelle dans le domaine de la pédagogie réagissent la plupart du temps assez mal à des styles de commandes hiérarchiques souvent empruntés à d'autres types d'organisations. Cette forme de leadership vise la négociation mutuelle permettant de s'entendre sur les objectifs, les moyens à prendre pour les atteindre et sur le rôle de chacun dans l'école.

• **Le leadership transformationnel ou transformatif ou leadership d'empowerment**

BURNS (1978)³⁹, qui est à l'origine de ce concept, considère le leadership comme une compétence qui s'exprime en fonction d'une approche transformationnelle. Le leadership transformationnel encourage ses subordonnées à développer leur plein potentiel et à dépasser leur intérêt personnel pour le bien de l'organisation en posant des actions qui modulent leurs attitudes et croyances.

Le leadership transformationnel s'oriente sur quatre dimensions :

- « l'influence idéalisée » qui représente la capacité du leader à motiver ses collaborateurs en se posant comme modèle à suivre ;
- « la motivation inspirationnelle » où le proviseur motivera ses collaborateurs en développant une certaine habilité à donner à leur travail un sens et des défis à relever ;
- « la stimulation intellectuelle » dans laquelle, les subordonnés sont encouragés à être imaginatifs, à remettre en cause les habitudes et les idées préconçues pour pouvoir avancer ;
- « la considération individualisée » dans laquelle le leader porte une attention particulière aux individus, aux projets et aux besoins de développement de chacun.

³⁷ cité par GRANDJEAN, (2010), op.cit, p32-50

³⁸ NKOA ALIMA, (2011), op.cit, p. 59

³⁹ BURNS, J-M.(1978), *Leadership*.New York : Harper Collins, 1978, p.22

Le leadership transformationnel serait donc plus apte à créer un climat d'école véritablement positif ainsi qu'un processus de développement professionnel chez les enseignants.

- **Leadership interpersonnel :**

L'accent est mis sur l'importance des relations interpersonnelles et de la collaboration. En effet, le milieu scolaire est fortement relationnel et il est nécessaire d'y faire preuve d'empathie et de sensibilisation. Ce style de leadership influence directement le climat relationnel⁴⁰.

La qualité du climat relationnel dépend de trois (03) facteurs :

- la chaleur des contacts interpersonnels ;
- le respect entre les individus ;
- l'assurance du soutien d'autrui.

- **Leadership moral ou éthique :**

La pratique de gestion en éducation basée avant tout sur un profond respect de la personne humaine se nomme leadership moral (SERGIOVANNI, 1992) ou éthique (SHIELDS, 2003 ; STARRATT, 1991 ; LANGLOIS, 2002)⁴¹. Pour eux le leadership éthique correspond à un devoir qui incombe à toute organisation d'intégrer une orientation morale à son fonctionnement, dans le but de construire, avec les divers partenaires un noyau commun, constitué de valeurs communes et servant de point d'ancrage à l'élaboration d'un projet commun.

Il y a donc clairement une tendance à redéfinir le leadership éducationnel en fonction de sa dimension morale.

L'application du leadership éthique dans une organisation scolaire permet de se préoccuper des valeurs que l'on souhaite privilégier au sein de la communauté scolaire, du sens que l'on souhaite donner aux pratiques professionnelles ainsi qu'aux décisions, et par conséquent, du bien-être de cette communauté éducative.

⁴⁰ cité par GRANDJEAN, (2010), op.cit, p.28et 50 ;

⁴¹ GODIN J., LAPOINTE C., LANGLOIS L. et ST-GERMAIN M. (2004), *Le leadership éducationnel en milieu francophone minoritaire : un regard inédit sur une réalité méconnue* », Francophonies d'Amérique, n° 18, automne, p. 63-76. Éd. Les Presses de l'Université - d'Ottawa et Centre de recherche en civilisation canadienne-française ;

- **Le leadership pédagogique :** Il désigne en effet un comportement de leader ancré dans la préoccupation pédagogique, attitude qui influe positivement sur les processus d'enseignement et d'apprentissage. Les enseignants, le personnel non enseignant, les parents et les élèves sont perçus comme des leaders pédagogiques potentiels au même titre que les gestionnaires.

Selon NKOALIMA (2011)⁴², le leadership pédagogique désigne l'ensemble des influences que les professionnels de l'éducation exercent pour promouvoir les activités d'enseignements et d'apprentissage de qualité. Pour ce faire, le chef d'établissement met en place des stratégies de suivi des activités d'enseignement-apprentissage et de promotion du travail collaboratif et coopératif au sein de l'équipe pédagogique. Ainsi les enseignants pourront se responsabiliser comme animateur pédagogique et renforcer leurs compétences managériales.

De plus, dans le leadership pédagogique, l'accent est mis sur les comportements et les compétences des enseignants qui influencent directement les apprentissages.

- *Le leadership de contingence et situationnel*

Les auteurs et les recherches effectuées s'accordent à reconnaître l'importance du leadership situationnel ou contingent dans les écoles.

Les théories du leadership situationnel considèrent que ce qui est important, c'est la façon dont le chef répond aux différents problèmes qu'il rencontre. Le type de réponse varie en fonction de la nature et des préférences des employés, des conditions de travail, des tâches à accomplir.

La théorie de contingence insiste sur le caractère unique de chaque organisation et sur le fait que, pour chaque organisation, il existe un style de leadership approprié. Ces deux approches présupposent qu'il existe une grande variété de contextes et que pour être efficace, on doit adopter un style de leadership qui répond aux besoins de chaque situation.

2.2.1.4 la communication au sein de l'établissement scolaire

La communication est indispensable en ce qui concerne les relations humaines. Dans les établissements scolaires, la communication met en avant les relations interpersonnelles et les relations de travail qui existent.

D'après le dictionnaire universel, la communication vient du mot « communicatio », action de communiquer et « communicare », être en relation, donner connaissance. La

⁴² NKOALIMA (2010), op.cit, p.56

communication est donc le fait de communiquer, d'établir une relation avec quelqu'un. C'est un moyen de transmission de l'information d'un émetteur à un récepteur à travers un processus à l'intérieur d'un groupe, d'une organisation, d'une entreprise. C'est une variable capitale dans la gestion scolaire. Il est question pour le chef d'établissement d'instaurer un système d'information dans sa structure éducative.

Le chef d'établissement, est le garant de la communication au sein de l'établissement scolaire. A ce titre, il l'établit avec les différents acteurs du système.

✓ **la communication avec les acteurs interne à l'établissement scolaire**

D'après le DICO DU MANAGER (2009)⁴³ la communication a comme objectif de mettre en commun, d'échanger, de partager différentes informations en vue d'améliorer la compréhension des acteurs et de favoriser des relations internes constructives. La communication interne peut donc se voir comme un processus social permanent, qui intègre de multiples modes d'échanges et qui se nourrit des échanges d'informations entre interlocuteurs, pour créer des synergies et insuffler un esprit coopératif entre les acteurs.

Si l'on se réfère au contexte scolaire, la mise en œuvre d'une politique de communication est une action prioritaire du chef d'établissement. Bien communiquer, c'est d'abord bien connaître l'autre, savoir l'écouter, savoir le comprendre. La communication contribue, entre autre, à la construction progressive d'un système de référence, et de valeurs partagées.

A cet effet, le chef d'établissement peut utiliser les outils suivants selon l'objectif de chaque type de communication. S'agissant des communications de portée générale destinée à favoriser les échanges au sein de la communauté scolaire, nous pouvons citer :

- **L'affichage** : le tableau d'affichage fait partie des éléments familiers fréquents dans une école. Il véhicule des messages de toute nature. L'administration y porte des informations officielles.
- **L'accueil matinal** : c'est le chef d'établissement qui donne le ton à ce rituel. Il peut s'exiger le devoir quotidien d'accueillir la communauté scolaire dès les premières heures de la matinée. Ainsi il véhicule l'exigence de ponctualité et de civilité à tous.

⁴³ MEIER, O. (2009), *DICO DU MANAGER* ed Dunod, Paris, p. 49 ;

- ***La tournée de l'école par les autorités*** : le chef d'établissement et ses principaux collaborateurs se doivent de faire le tour des salles de classe sans s'introduire à l'intérieur de celles qui ont un enseignant.
- ***Les activités de divertissement*** : ces activités ponctuent la vie scolaire et développent en chacun le sentiment d'appartenance au groupe. On entend par activités de détente : fête de l'établissement, tournois sportifs, excursion, journées portes ouvertes...en adoptant une tradition de détente, la communauté éducative se donne des opportunités d'évacuer des tensions qui s'accumulent inévitablement dans les relations interpersonnelles.
- ***Les audiences*** : ce sont communément les entretiens passés entre une autorité et une personne ou un groupe d'individus. A cet effet, ils laissent une porte ouverte en permanence pour les enseignants et pour les plus méthodiques, ils communiquent les plages horaires de la journée où ils sont disponibles pour accueillir sans protocole les collaborateurs.
 - ***Les réunions*** : plusieurs échéances de la vie scolaire justifient la tenue des réunions.

Quant aux communications spécifiques pour les élèves, elles constituent le point d'achèvement de la stratégie pédagogique. Les outils de communication les plus utilisés en faveur des élèves sont :

- ***le rassemblement des élèves*** : le rassemblement hebdomadaire des élèves est un rituel des établissements scolaires.
- ***L'animation des associations d'élèves*** : les chefs d'établissement collaborent avec les accompagnateurs des associations des jeunes dans le cadre de la réalisation des objectifs du projet d'établissement.

✓ **la communication avec les acteurs externes à l'établissement scolaire :**

Le chef d'établissement est également chargé d'entretenir les relations avec les familles les parents d'élèves sont membres à part entière de la communauté éducative.

Concernant les parents d'élèves, les outils utilisés sont :

- ***Les carnets de notes***, où sont mis à la disposition des parents les résultats scolaires de leurs enfants ;

- *Les convocations* relatives aux événements importants de l'école ;
- *Réunion des parents d'élèves programmés*, ce dialogue formel est non négligeable pour l'œuvre éducative car sa finalité est une meilleure prise, en charge des besoins éducatifs de l'enfant.
- *Les rencontres informelles* : les entretiens personnels, elles ne sont pas programmées et sont de l'initiative personnelle du parent.

Quant à la communication avec les membres du conseil d'établissement, elle se fait par le biais :

- des réunions qui se tiennent une fois par trimestre et où sont décidés le budget à allouer au projet d'établissement ;
- les rencontres informelles qui peuvent avoir lieu en dehors du calendrier des réunions programmées ;

S'agissant de la communication avec la hiérarchie. Les outils sont :

- Les rapports périodiques qui permettent à la hiérarchie d'apprécier l'activité scolaire.
- Les rapports circonstanciés qui informent la hiérarchie de tout événement majeur qui marque la vie de l'école ;
- Les réunions : celles -ci sont convoquées par la hiérarchie et interpellent en premier les chefs d'établissement. Elles permettent de diffuser les informations importantes, d'informer les chefs d'établissement de la politique éducative et des nouveaux objectifs de l'administration centrale.

2.2.1.5 Le climat scolaire

Dans une organisation en l'occurrence l'école, le climat renvoie à l'ambiance réelle intellectuelle et morale qui règne dans un groupe.

Le terme relationnel quant à lui est un adjectif dérivé du mot relation. Il tient son origine de « relatio ». Ce dernier définit les liens existant entre des choses, des personnes.

Le climat relationnel peut donc se définir comme l'ensemble des rapports que les individus entretiennent entre eux dans la société et plus précisément au sein des organisations. Il représente l'ambiance qui règne au sein d'une structure et qui influence les interactions entre les acteurs du système. De plus, il renvoie spécifiquement à l'atmosphère qui règne

dans les rapports entre les individus et correspond à la dimension socioaffective des relations humaines (GRANDJEAN, 2010)⁴⁴.

Pour autant il ne s'agit pas d'une simple perception individuelle. Cette notion de « climat » repose sur une expérience subjective de la vie scolaire qui prend en compte non pas l'individu mais l'école en tant que groupe large et les différents groupes sociaux au sein de l'école.

En ce sens, il convient de ne pas limiter l'étude et l'action sur le climat scolaire aux seuls élèves. Le concept doit inclure tous les membres de la communauté scolaire. Néanmoins dans notre étude compte tenu de la prédominance des conflits entre les principaux agrégats suivants: Chef d'établissement, Personnel administratif, Personnel enseignant, Association des parents d'élèves, Conseil d'établissement, Elèves.

A ce titre le climat scolaire peut mettre en relief les relations de travail suivantes : relation conviviale, relation détendue, relation favorable, relation méfiante.

2.2.1.6 Profil du leader

Au sens strict, le leadership désigne l'action de diriger. Ayant une connotation positive, il sous-entend, la capacité qu'à une personne à projeter à autrui une vision du succès et à le guider, le convaincre, l'influencer afin de traduire cette vision en réalité. Pour ce faire il est nécessaire que tout leader ait des compétences adaptées et répondant ainsi à un certain profil.

Le leadership désignant une manière efficace de diriger, le leader devrait réunir les qualités suivantes selon HELLRIELGEL, SLOCUM, ET WOODMAN (2001) cité par EKONO (2012)⁴⁵ :

- être visionnaire : savoir où il faut aller, ses vues étant plus vastes que la réalité ;
- être capable de susciter l'engagement d'autrui par une communication signifiante, car celle-ci donne du sens à l'action ;
- savoir déléguer le pouvoir, ou partager la puissance avec ses subordonnées et/ou collaborateurs
- avoir une évaluation lucide de soi-même, autrement dit il doit connaître ses forces et ses limites.

⁴⁴ Cité par GRANDJEAN (2010), op.cit, p.28

⁴⁵ Cité par EKONO DON, C.P.(2012), op.cit, p.58

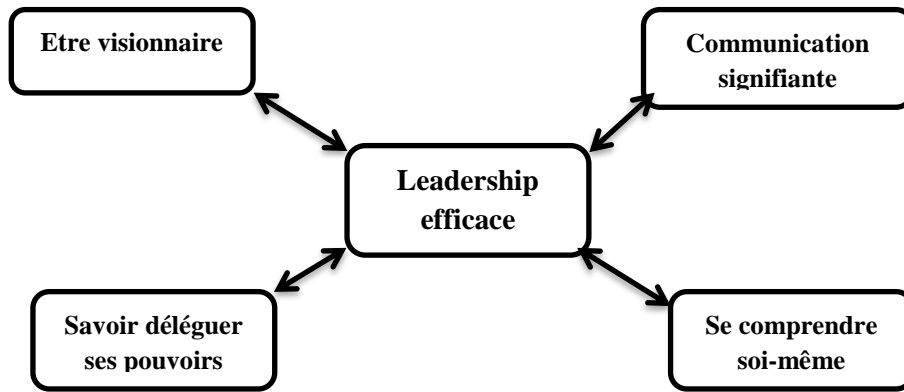


Figure 1 : Profil du leader proposé par CHARPENTIER P. (1997)

Partant des caractéristiques de plusieurs leaders, il ressort le profil ci-dessus qui met en exergue les qualités principales d'un leader. Nous pouvons remarquer que ces qualités proviennent autant de l'inné que de l'acquis (expérience et apprentissage).

Selon le DICO DU MANAGER (2009)⁴⁶, un leader est une personne cooptée par le groupe auquel elle appartient (équipe, groupe de travail) et tire son pouvoir informel de sa relation avec les autres membres de l'équipe. La légitimité du leader ne relève pas d'un statut conféré par la hiérarchie contrairement à celle du manager.

Le leader mise sur la qualité des relations individuelles. Le leader assume généralement deux fonctions: une fonction d'écoute, en suscitant la coopération et l'adhésion, et une fonction d'entraînement, en invitant les acteurs à s'exprimer et à développer leurs capacités. Il influence donc les membres du groupe grâce aux caractéristiques de sa personnalité, de sa position sociale, ou de son expertise.⁴⁷

2.2.1.7 La prise de décision

La décision reste au cœur de management. En effet, la stratégie de prise de décision adoptée définit le propre style du dirigeant scolaire. Elle a aussi des incidences sur les attitudes et comportements des collaborateurs qui coopèrent ou non avec la hiérarchie, en fonction de leur réponse à leurs attentes en matière de participation au processus décisionnel.

⁴⁶ MEIER, O. (2009), *DICO DU MANAGER* ed. Dunod, Paris, p.79

⁴⁷ NKOA ALIMA (2010), *op.cit* p.53 : l'absence de leadership du chef d'établissement pourrait susciter de manière informelle l'émergence d'autres leaders en fonction des sensibilités des uns et des autres ;

Pour l'équipe de travail, l'enjeu est lié au degré d'engagement de chacun de ses membres, la nature et le degré de participation des collaborateurs au processus de décision déterminent :

- leur niveau de compréhension des différents éléments d'une situation ;
- leur niveau d'acceptation de l'autorité ;
- leur niveau d'implication dans l'application des décisions prises ;
- leur niveau d'intégration dans l'équipe.

La prise de décision est l'une des activités les plus courantes d'un chef d'établissement. Il peut être amené à prendre des décisions difficiles qui engagent l'avenir de son institution, tout en se conformant aux directives de la hiérarchie et en se confrontant aux préoccupations des différents acteurs de la communauté éducative.

Le traitement des incidents demande une capacité à analyser rapidement la situation qui se présente et à adopter un mode de prise de décision adéquat :

- le mode autocratique : le responsable recueille les données, les analyse, arbitre et tranche seul ;
- le mode consultatif : le responsable, avant de trancher, demande les avis et suggestions des collaborateurs concernés par la question ;
- le mode concertatif : le responsable met ses collaborateurs au fait du problème et les invite à élaborer des solutions possibles. Après avoir écouté les différentes propositions, il tranche ;
- le mode codécisionnel : le responsable et les collaborateurs concernés analysent le problème en commun et discutent pour se mettre d'accord sur une proposition à retenir.

En d'autres termes, tant que leader, le chef d'établissement peut :

- **décider et annoncer (domination) :**

La décision est imposée. Le dirigeant prend ses responsabilités, il n'y a pas d'échange entre collaborateurs ; Existence d'une relation de dépendance et de soumission.

- **Consulter et décider (consultation):**

L'avis est demandé, sans garantir qu'il soit pris en compte dans la décision.

- **Mettre en place une concertation et décider:**

On associe à la réflexion mais la décision est prise par une instance ad-hoc. La réflexion est co-construite (via par exemple la mise en place de commissions) et la décision peut s'en trouver enrichie ; le chef d'établissement prends ses responsabilités ;

Cependant, pas de garantie pour les personnes concertées que leur travail sera plus en compte, ceci pouvant créer une peur d'être manipulé ou de la rancœur d'avoir donné de l'énergie «pour rien» sources de conflits ...

- **décider avec les autres (participation)**

La décision est prise par l'assemblée qui est associée et impliquée dans la décision. La réflexion est co-construite, la décision peut s'en trouver enrichie, appropriée et mieux applicable ; gain de temps et d'énergie, les personnes se sentent co-responsables et leurs tâches s'en trouvent valorisées.

- **décider dans des limites fixées (démultiplication)**

La décision est prise par des structures ad-hoc dans le cadre d'une mission et d'un budget défini préalablement. Chacun est responsable sur les sujets de son centre d'intérêt ou de compétences ; il est créé une culture d'interdépendance et de co-création centrée sur le sens de ce que l'on fait ensemble ; les personnes se sentent co-responsables et leurs tâches s'en trouvent valorisées. Cependant, il y a risque de perte de la vision globale

- **laisse décider après avoir désigné ses représentants (représentation)**

Une délégation du pouvoir de décider à ceux qui ont été élus. C'est utile dans un groupe de grande taille où tous ne peuvent décider de tout ; dans l'idéal, les décisions sont confiées aux personnes compétentes.

Cependant les membres se retrouvent en situation de passivité et de désintérêt du sujet

Par le choix du mode décisionnel, le chef d'établissement imprime son style de leadership. Le choix décisionnel est soutenu par une approche rationnelle du processus décisionnel.

2.2.2 Généralités sur les conflits dans les établissements scolaires

2.2.2.1 La nature des conflits

La classification de la nature des conflits peut résulter de l'objet du conflit ou des acteurs du conflit.

S'agissant de la classification quant à l'objet des conflits nous pouvons citer :

- **Conflit individuel ou Conflit interpersonnel** ⁴⁸: Toute relation interpersonnelle est fondée sur des liens d'interdépendance qui conduisent deux individus à exercer leur pouvoir sur l'autre et réciproquement. Lorsque le conflit met aux prises un manager avec l'un de ses collaborateurs, on parle de conflit formel ou vertical même lorsque le rapport hiérarchique n'est pas la cause fondamentale du conflit. A l'inverse, le conflit peut être qualifié d'informel ou horizontal, lorsqu'il met aux prises deux individus qui ne sont pas engagés dans une relation hiérarchique.
- **Conflit individu – groupe** : Il oppose l'individu au reste du groupe ;
- **Conflit intergroupe** : Pour survivre, un groupe doit assurer une défense active de ses intérêts. Plus généralement, un groupe ne peut exister que par rapport à d'autres groupes antagonistes. L'appartenance à un groupe conduit ainsi à faire des catégories (entre le « nous » et le « eux ») et à attribuer une identité sociale positive au groupe auquel on appartient et négative aux autres groupes.
- **Conflit intragroupe** : Il diffère du conflit interpersonnel car, au lieu de mettre aux prises deux protagonistes, il se manifeste par une opposition de deux sous-groupes composés de plusieurs acteurs. Trois principaux types de conflits intragroupes peuvent être distingués.
 - les conflits autistiques trouvent leur origine dans de simples malentendus ou incompréhensions entre les membres du groupe,
 - les conflits non pertinents lorsqu'ils renvoient à des controverses sur des questions mineures ou « hors sujet » par rapport aux préoccupations réelles du groupe.
 - les conflits contingents résultent de certains facteurs de situation.

Un autre cas de figure est une mauvaise communication. En effet, chaque individu communique à partir de son cadre de référence. Si beaucoup de communications échouent, c'est par méconnaissance du système de représentation de l'autre et des logiques qui le sous-tendent, mais aussi par la difficulté que représente le partage de ces représentations.

Ainsi, à travers ses divers acteurs on retrouvera un bon nombre de conflit. Nous mettrons l'accent sur les conflits suivants :

⁴⁸ LEMAIRE, J. (2010), *vers un modèle communicationnel de gestion des conflits relationnels*, mémoire en communication, université du Québec, Montréal, août, p.56 ; Retrieved from : www.archipel.uqam.ca, (consulté le 2 mai 2017) ;

- **Conflit d'intérêt** dans lequel, l'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir...
- **conflit d'autorité ou de pouvoir** apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'oppose suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre.
- **conflit de concurrence ou de rivalité** : Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendus nécessaires.
- **conflit de génération**, très souvent observables dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.
- **conflit d'opinion ou idéologique**, Il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonistes et est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit.
- **malentendu**, c'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation.
- **conflit affectif** : porte sur la personnalité des protagonistes qui s'opposent du fait de problèmes relationnels.
- **Conflit cognitif** : c'est une situation dans laquelle les idées ou les pensées respectives des parties sont perçues comme difficilement compatibles. Le conflit cognitif est donc lié à l'apparition de divergences dans la manière d'appréhender, d'analyser et d'évaluer une situation.
- **Conflit de comportements** : Dans ce type de conflit, le conflit porte sur des attitudes ou des comportements adoptés par les individus dans le cadre de leur travail ou vis-à-vis d'autrui (façon de démarcher un client, de gérer les problèmes au sein d'un groupe, attitude face au travail, réaction face au travail d'autrui).
- **Conflit de valeurs** Il y a conflit de valeurs, lorsqu'il y a une opposition forte entre des valeurs défendues par chacun des groupes.

Il faut relever qu'au sein de tout établissement scolaire, le conflit peut provenir de : les élèves, les enseignants, le chef d'établissement, les parents d'élèves, les membres du conseil d'établissement, l'Association des parents d'élèves, les partenaires

NKOA ALIMA (2011) propose plutôt une classification tenant compte des acteurs du conflit. A cet effet, nous aurons :

- **Les conflits au sein du personnel** : il s'agit des conflits entre employés d'un établissement scolaire.
- **Les conflits entre le personnel et la direction** : plusieurs facteurs sont à l'origine de ces conflits : faute professionnelle, style d'autorité irrespectueuse, absence de matériel didactique, surcroît de travail, mauvaise communication....
- **Les conflits entre l'école et les groupes de pression** : ces conflits sont fréquents du fait des enjeux complexes d'intérêts.

Le conflit est donc un affrontement entre des intérêts, des valeurs, des actes ou des procédures. Il peut être positif ou négatif. Le conflit négatif se produit, lorsqu'il est la manifestation d'un antagonisme entre deux parties qui font appel aux sentiments, à la subjectivité.

Le conflit peut être au contraire positif, s'il repose sur une réalité factuelle ou objective et est plus le fruit d'incompréhensions ou de désaccords autour de sujets majeurs (conflits d'objectifs, conflits de méthodes) essentiels au développement de l'organisation.

2.2.2.2 Prévention du conflit

C'est la méthode par excellence pour éviter au maximum le conflit. Elle consistera donc à

- **Former les individus aux fonctionnements humains** : Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées. Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'un référentiel culturel commun.
- **Extirper le problème à la racine : la boîte aux lettres anonyme** : Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe. Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager.
- **Définir clairement les règles à l'avance** : Par exemple, dans la direction par objectif, on considère souvent que l'objectif doit être « SMART » Spécifiques ; Mesurables ; Accessibles ; Réalisables (négociables); Temporels. En définissant ces règles, on évite les incertitudes, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits.

2.2.2.4 Résolution des conflits

Il existe différentes méthodes de résolutions de conflits. Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs. Résoudre un conflit, c'est s'affirmer dans le respect des autres. De manière simpliste, elle consiste en :

La définition du problème, l'écoute et l'analyse de la situation et la recherche de solution. Ce qui renvoie aux étapes liées à la prise de décision.

THOMAS, (1976) présente des styles de gestion de conflits suivants :

- **Accommodement:** la personne ne s'affirme pas. Elle cède généralement et néglige ses propres besoins pour satisfaire ceux des autres. Cette façon d'agir constitue une abnégation de soi et vise à préserver la relation plutôt qu'à réaliser un objectif réel.
- **Compétition:** la personne utilisant ce style vise la prise de pouvoir, elle s'affirme beaucoup, mal, et collabore peu. Elle souhaite gagner sans égard pour autrui et est perçue comme ayant une personnalité dominante. Seuls l'objectif et les résultats seront considérés. Dans ce type de situation, l'objectif à atteindre est crucial et le maintien de la relation est négligeable.
- **Évitement:** ce style caractérise la personne qui ne s'affirme pas et qui ne collabore pas. Elle semble indifférente à la tâche et à la relation avec les autres, n'essaie de satisfaire ni ses besoins, ni ceux des autres, et remet généralement à plus tard le règlement du conflit. On peut aussi qualifier cette attitude de fuite.
- **Collaboration:** la personne s'affirme tout en collaborant. Elle souhaite trouver une solution qui convienne à tous. Elle cherche des solutions créatives aux problèmes rencontrés en tenant compte des intérêts du groupe et de ceux des personnes. Cette attitude intégratrice est exigeante en temps et en énergie mais est généralement la plus satisfaisante.
- **Compromis:** entre l'affirmation de soi et la collaboration, cette attitude vise à trouver vite un terrain d'entente. Chacune des parties est intéressée à trouver une solution rapide et mutuellement acceptable, chaque personne faisant des concessions.

A cela s'ajoute les différents recours possibles à savoir :

- **Le recours hiérarchique :** Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive.

- **L'arbitrage** : Par rapport au recours hiérarchique, l'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre.
- **La négociation** : La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés. On distingue deux types de négociation :
 - La négociation conflictuelle (gagnant / perdant) C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.
 - La négociation coopérative (gagnant / gagnant). C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes), une concession (renoncement à une partie de ses prétentions par l'une des personnes) ou un compromis (concession réciproque des personnes).
- **Médiation** : La médiation est à la fois ce qui sépare et ce qui relie puisqu'elle sépare la haine pour déplacer le conflit sur un objet commun. C'est le médiateur qui met l'objet au milieu des gens afin de passer de points de vue particuliers à une norme commune, en activant quelque chose dont les médiateurs sont capables à ses yeux.⁴⁹

Dans un autre ordre d'idées, les relations de travail peuvent être source de conflit. En effet, il faut apprendre à travailler avec des personnes difficiles, au caractère ingrat et développer des stratégies qui favorisent des meilleures relations de travail. ROSS (2004)⁵⁰ propose des comportements et attitudes à adopter face au conflit : **Apprendre à dire non, Conserver son calme, ne pas craindre d'aborder le problème, l'écoute attentive.**

Néanmoins, le respect de l'autre est la règle de base de toute intervention dans les relations humaines. Il ne faut pas oublier que chacun peut faire partie du problème ce qui veut dire que chacun doit se regarder et développer l'autocritique.

2.3 Théories de référence du sujet

Plusieurs théories arpentent notre sujet de recherche à savoir :

- L'école des relations humaines ;
- La théorie du leadership ;
- La théorie behavioriste et la rationalité limitée

⁴⁹ MIRIMANOFF, J. (2013), *Des outils pour la médiation en milieu scolaire, pour apprendre au quotidien à gérer les conflits et à prévenir la violence*, Edition Larcier, 2013, p.10 , Retrieved from : www.gemme.eu, (consulté le 28 avril 2017)

⁵⁰ cité par EKONO DON, C . P (2012), .op.cit, p. 55

- La théorie des échelons supérieurs ;

2.3.1 L'école des relations humaines

L'Ecole des Relations Humaines a connu dans son développement un ensemble de théoriciens qui vont essayer de montrer l'importance du capital humain dans l'entreprise. La conception de l'école des relations humaines, née à partir des expériences menées dans l'usine de Hawthorne de la Western Electric par E. Mayo et poursuivie par LEWIN, LIKERT, MASLOW, HERZBERG, MAC GREGOR, CHRIS ARGYRIS et d'autres, ne nient pas l'efficacité de la perception mécaniste.

La vie sociale ne s'arrête pas aux règles formelles définies par le « bureau des méthodes ». Elle est faite d'affinités, de rivalités, de jalousies, de conflits. Dans ces groupes, il existe des leaders, des exclus, des boucs émissaires. Ces groupes existent aussi du fait des normes qu'ils produisent. Les normes informelles de groupe influencent grandement les efforts individuels, ce qui explique les faibles écarts entre les individus.

Le style de commandement a donc un effet sur le moral du groupe et par conséquent sur la dynamique du groupe :

➤ **KURT LEWIN (1890 – 1947)**

Les travaux de Lewin sont essentiellement consacrés aux phénomènes de groupes humains restreints, aux problèmes de leadership, de climat social, de comportements de groupe.

Selon lui la dynamique de groupe s'applique en tant que procédure de changement. Il est plus facile de faire évoluer des individus en groupe que séparément. Le groupe intervient comme un réducteur d'incertitude.

Il s'intéressa aux styles de « leadership » et à leur influence sur l'atmosphère et le fonctionnement du groupe. Il distingue ainsi:

- Le **leadership autoritaire** : ici le leader se tient à distance du groupe et use des ordres pour diriger les activités de ce dernier. Le rendement d'un groupe dirigé de cette manière est élevé mais la pression portée fait que les relations entre les différents membres et leur leader manquent de confiance et on peut noter des fois des actes de rébellion ou de défiance ;
- Le **leadership démocratique** : s'appuie sur des méthodes semi-directives et encourage les membres du groupe à faire des suggestions, à participer aux discussions et à faire preuve de créativité. Ce groupe manifeste des relations plus amicales et plus chaleureuses et le départ du leader n'affecte en rien la continuité du travail;

- Le *leadership du laisser-faire* : ne s'implique pas dans la vie du groupe et participe au strict minimum aux différentes activités. Cela donne une situation où le groupe reste constamment en quête d'informations et de consignes de la part d'un leader peu impliqué.

Lewin conclut alors que le leadership démocratique était supérieur aux autres modes.

➤ **RENSIS LIKERT (1903 – 1981)**

Psychologue et auteur américain, il a prolongé les travaux de MAYO et LEWIN en développant le principe de la relation intégré comme principe majeur d'organisation (théorie des années 50). Il a préconisé une organisation du travail par groupe, car il considérait que cela créait de meilleures relations entre chacun. Selon LIKERT, le principe de relations intégrées est un principe majeur de l'organisation: chacun doit se sentir important et nécessaire au sein de l'entreprise, car personne ne peut travailler efficacement s'il n'a pas conscience d'être utile. Il conclut que l'organisation par groupe devait être appliquée dans toute l'entreprise. Les enquêtes de LIKERT montrèrent aussi que le management se situe dans quatre catégories:

- *Style autoritaire exploiteur* : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, de pénalisation.
- *Style autoritaire paternaliste* : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, récompenses.
- *Style consultatif* : les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas les décisions,
- *Style participatif* qui repose sur trois éléments :
 - rapport de coopération entre les membres de l'organisation,
 - prise de décision et contrôle par les groupes,
 - la fixation à l'intérieur des groupes d'objectifs globaux et personnels ambitieux.

Likert a, ainsi, conseillé le chevauchement des groupes, pour réduire les distorsions dans le cheminement des informations et a préconisé le style de direction participative. Cette école psychologique va élaborer un ensemble de recommandations destinées à l'ensemble des acteurs de l'organisation que sont :

- Former les chefs au commandement afin qu'ils puissent donner des ordres, savoir écouter leurs collaborateurs, renvoyer les chefs la perception de leurs subordonnées.
- Considérer les ouvriers dans leur vie globale en mettant à leur disposition des experts psychologiques, des assistantes sociales pour les écouter,...

- Concevoir des postes de travail non tayloriens en élargissant le travail, l'enrichir, augmenter la polyvalence, créer des équipes autonomes, définir l'organisation avec les opérateurs.
- Améliorer l'information, la pédagogie, la présentation afin de lutter contre les éventuels conflits qui peuvent naître d'un manque d'information. Cette amélioration peut se faire en créant un journal d'entreprise, créer des lieux de discussion informelle (cafétéria, salles de repos, etc.), organiser des réunions d'informations.
- Créer un service fonctionnel des Relations Humaines : comme pour les tayloriens il faut créer un service fonctionnel pour prendre en charge tous les problèmes concrets détectés par la théorie. Ce service fonctionnel est la Direction des Ressources Humaines, ancien « service du personnel ».

L'apport essentiel de l'École des Relations Humaines est d'avoir démontré l'effet du groupe et de ses relations interprofessionnelles, affectives, émotionnelles sur le comportement des ouvriers et leur productivité au travail. Une telle organisation humaine renvoie à l'individu dans ses émotions, mais aussi au réseau complexe des relations entre individus et groupe au sein de l'organisation.

2.3.2 Théorie du leadership

BURT NANUS et WARREN BENNIS (1985)⁵¹ présentent le leadership comme un outil privilégié de toute entreprise. Ils souhaitent de ce fait que soit formés plus de leaders et peu de managers. Le leadership est un concept traditionnel qui comporte deux termes : celui qui influence et les personnes influencées. C'est le facteur clé de la mise en valeur des ressources humaines. Une telle stratégie contribue à instaurer une culture d'entreprise où le personnel valorise un leadership fort et cherche les voies et moyens à le créer et à trouver la stratégie propice à son développement.

C'est un processus d'influence des comportements des autres vers un but donné. Ainsi, l'incompétence de certains gestionnaires au niveau de leur leadership est souvent liée à leur incapacité d'adapter leur style à la situation de leur entreprise. Il apparaît donc que le

⁵¹ Cité par BREST, P. (2011), « Le leadership dans les organisations publiques : le cas des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire », *Politiques et management public* [En ligne], Vol 28/3 | , mis en ligne le 04 novembre 2013, Retrieved from : <http://pmp.revues.org/4406> p. 12, consulté le 25 avril 2017

leadership ne saurait être une place. Elle est un processus. Il suppose des qualités et des aptitudes qui diffèrent de celle du management.

De plus, depuis la première moitié du XX^e siècle, la recherche s'intéresse aux traits des leaders, comme la détermination ou l'intégrité. L'étude des interactions avec ceux qui suivent ces personnes génère, à partir des années 50, des travaux distincts portant sur les compétences nécessaires, où la possibilité d'un apprentissage constitue la différence clé avec l'approche par les traits. Le style du leader est un autre courant, illustré par la grille d'évaluation de Blake et Mouton. La prise en compte du contexte génère aussi des recherches. Ainsi, le leadership *situationnel* propose de s'adapter aux capacités et à l'engagement des subordonnés et d'évoluer entre directivité et soutien. La théorie de la contingence recommande au leader d'ajuster son action sur les relations humaines, en fonction de la qualité de ses relations avec son équipe ou au degré de contrôle du travail. La recherche sur le leadership est active ;

La distinction entre leadership *transactionnel* et *transformationnel* est une étape importante. Le premier concept base la relation entre le leader et son équipe sur un échange, comme des primes d'objectifs. Dans le second cas, un engagement réciproque existe entre le leader et les membres du groupe, les menant tous à un niveau plus élevé de motivation. Leurs buts, qui pouvaient être séparés mais connexes, comme c'est le cas avec le leadership transactionnel, finissent par se confondre. Le charisme participe au leadership transformationnel, mais celui-ci comprend trois autres paramètres : être capable de motiver les autres, de générer chez eux une stimulation intellectuelle, de montrer de la considération pour chacun. Bien que les concepts furent séparés à l'origine, un même leader peut combiner les aspects transactionnels et transformationnels, dans un style directif ou participatif.

Le modèle du leadership d'une équipe de travail, thème exploré au moins depuis les années 1920 avec le courant des relations humaines, envisage la capacité du leader à modéliser mentalement un problème relatif au groupe (Zaccaro *et al.*, 2001)⁵² : analyse de la source des difficultés, techniques ou relationnelles, puis choix entre une intervention interne, au sein de l'équipe, ou recherche d'un support hors des frontières de l'organisation (Kogler Hill, 2007⁵³). La maîtrise de processus organisationnels participe au leadership d'une équipe ; le traitement et la circulation de l'information, mais aussi la cohésion et la coordination du groupe sont déterminants.

⁵² Idem p 29

⁵³ Idem p 31

2.3.3 La théorie behavioriste et la rationalité limitée

La théorie behavioriste élaborée principalement par CYERT et MARCH(1970) représente un changement de paradigme par rapport au référentiel néo-classique traditionnel. Il y a en effet rejet simultané du raisonnement hypothético-déductif et de la conception habituelle de la rationalité. La théorie behavioriste privilégie la méthode inductive qui s'appuie sur l'observation et sur la description des processus de décision internes aux organisations. Elle recourt en outre à la notion de rationalité limitée telle qu'elle a été formulée par SIMON qui prône également, la substitution de l'objectif de satisfaction ("satisficing") à celui de maximisation. La notion de rationalité limitée des individus est liée aux capacités limitées des individus dans la réception, le stockage et le traitement de l'information et dans la communication. La notion de "satisficing" est associée à celle de niveau d'aspiration, empruntée à la psychologie. La théorie behavioriste représente la firme (et l'organisation) comme une coalition interactive de différents groupes d'individus aux objectifs conflictuels. La notion d'objectif joue un rôle clé au sein de la théorie. Seuls les individus ont des objectifs qu'ils cherchent à réaliser en association avec d'autres individus, dans des groupes organisés. Les différents groupes se concurrencent afin de tirer le maximum de ressources de l'organisation. La théorie behavioriste ne recourt donc pas à la réification de la notion d'organisation, mais s'appuie sur une vision de l'organisation comme coalition. Cette conception lui permet d'insister sur les différences d'objectifs et de préférences entre les différents groupes et de décrire les processus de résolution des conflits, nécessaires à la prise de décision

Les différents objectifs identifiés par CYERT et MARCH (1970)⁵⁴ pour une firme sont a) Les objectifs de stocks, b) les objectifs de production, c) les objectifs de vente, d) les objectifs de parts de marché et e) les objectifs de profit. La réalisation de ces objectifs implique une concurrence entre différents groupes et des conflits.

La stabilité de ce type de système très conflictuel est assuré par le "jeu organisationnel" ("organisational slack") qui peut se définir comme l'excédent existant entre les ressources disponibles et les ressources nécessaires au maintien des individus dans l'organisation. Il s'agit en fait d'une "réserve" de ressources constituée pendant les périodes favorables et qui permet de faire face aux exigences des membres de l'organisation en phase de récession. Le "jeu organisationnel" permet ainsi de résoudre les conflits. L'analyse de CYERT et MARCH (1970) porte également sur les modalités de la prise de décision des

⁵⁴ CYERT, R.M. et MARCH, J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs. Prentice Hall, 1963. Traduction française, *Processus de décision dans l'entreprise*. Dunod, 1970.

dirigeants en situation d'incertitude toujours en s'appuyant sur les travaux de SIMON. En particulier, ils insistent sur les conséquences du caractère séquentiel de la prise de décision et sur le caractère incertain de l'environnement. Ainsi, la hiérarchisation des objectifs au travers de l'ordre des décisions peut constituer un moyen de résolution des conflits.

2.3.4 Théorie des échelons supérieurs

Le courant stratégique (Andrews, 1971; Child, 1972) postule que les dirigeants des entreprises exercent une influence importante sur les résultats de ces dernières. Cette idée s'appuie sur l'analyse du processus de prise de décision stratégique en rationalité limitée décrit par HAMBRICK et MASON (1984). Ainsi, tout d'abord, un dirigeant ne peut appréhender en détail chaque aspect de l'organisation et de son environnement.

Le champ de vision du manager, ses domaines d'attention sont restreints, ce qui se traduit par une profonde limitation de ses perceptions. A travers l'approche de rationalité limitée défendue par Herbert Simons (1945,) la prise de décision n'est plus un acte totalement orienté vers la maximisation des résultats, mais dirigé plutôt vers la viabilité de l'organisation. Cette théorie met en évidence certaines caractéristiques de l'individu lors de la prise de décision. Ainsi, Simons a eu l'idée d'ajouter à la liste des contraintes techniques imposées certaines caractéristiques de l'être humain dans ses activités de traitement de l'information et de la résolution de problèmes et réaffirme l'importance de considérer le comportement humain comme inhérent à toute décision.

La théorie des échelons supérieurs postule que les dirigeants ont une influence déterminante sur la performance et la latitude managériale a influencer positivement ou négativement les capacités cognitives et managériales des dirigeants. Cette théorie accorde donc une place particulière aux valeurs des dirigeants dans l'étude de l'influence de ces derniers sur les choix stratégiques des organisations⁵⁵. La théorie des échelons supérieurs plaide donc en faveur d'un impact direct des dirigeants sur la performance des entreprises dont ils ont la charge. Cette théorie reste importante et d'actualité dans la mesure où, pour certains, l'effet-chef d'établissement est considéré comme une composante de l'effet-établissement.

⁵⁵ BOUDREAULT, R.(1999), *Relation entre le leadership des directions d'école primaire et l'empowerment des enseignants*. Montréal : Thèse de doctorat inédite, F.S.É., Université de Montréal, p. 154

PARTIE II : CADRE METHODOLOGIQUE ET OPERATOIRE

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE

La méthodologie est l'ensemble des règles et des voies qui permettent d'atteindre un objectif fixé. Autrement dit c'est un ensemble des méthodes et étapes de recherche suivies dans l'étude d'un domaine particulier. De plus, c'est un ensemble de techniques que le chercheur utilise pour collecter les données et recueillir les informations nécessaires à l'aboutissement de la recherche.

Dans cette partie, nous nous attèlerons à rendre compte de la démarche que nous allons suivre pour résoudre notre problème. Il s'agira de présenter :

- le cadre d'étude ;
- Le rappel de l'objet de la recherche ;
- Le plan d'échantillonnage ;
- La justification de la démarche à adopter;
- Les différentes méthodes de collecte des données et la présentation des outils d'analyse

3.1 Présentation du cadre d'étude

Nous présenterons tout d'abord les ordres d'enseignement de l'éducation au Cameroun ainsi que les types d'établissements de l'enseignement secondaire public

3.1.1 Présentation des ordres d'enseignement

On distingue dans l'enseignement secondaire au Cameroun, l'enseignement public et l'enseignement privé. L'objet de notre étude faisant référence à l'enseignement public, il faut préciser ce dernier comprend l'enseignement général et l'enseignement technique et professionnel (décret de 2001 portant organisation des établissements scolaires, article 3)

3.1.2 Présentation des établissements de l'enseignement secondaire public

Selon l'article 2 du décret de 2001 portant organisation des établissements scolaires publics et attributions des responsables de l'administration scolaire, « sont considérés comme établissements scolaires publics les établissements créés par l'État, les collectivités territoriales décentralisées ou les organismes publics ». Il est donc important de présenter la répartition des établissements par arrondissement.

Tableau 1 : Cartographie des établissements par arrondissement

N°	Etablissements	Y 1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	TOTAL
01	Lycée Général francophone	06	02	06	04	02	-	01	21
02	Lycée Bilingue	02	-	01	02	-	02	01	08
03	Lycée Technique	02	01	04	01	01	-	01	10
04	CES	01	-	-	-	-	-	-	01
05	ENIEG	01	-	-	-	-	-	-	01
	TOTAL	12	03	11	07	03	02	03	41

Source : Archives de la délégation départementale des Enseignement Secondaires du Mfoundi

Ce tableau nous offre une vue d'ensemble de la répartition des établissements par arrondissement dans le département du MFOUNDI. Il ressort que l'arrondissement de Yaoundé 3^e a le plus grand nombre d'établissement scolaire suivi de Yaoundé 1^{er}. A contrario, Yaoundé 6, Yaoundé 7 et Yaoundé 2 ont les plus faibles représentations des lycées dans le département. Dans le souci d'avoir une meilleure compréhension du concept développé dans notre étude, nous avons veillé à sélectionner les établissements dans le maximum d'arrondissements pour essayer de couvrir toute la zone du MFOUNDI. De plus, cela nous a permis d'avoir une vision globale de notre cadre d'étude d'où la représentation de la cartographie suivante :

Tableau 2 : Cartographie des lycées sélectionnés

Arrondissements	Etablissements scolaires
Yaoundé I	Lycée Technique de NSAM
Yaoundé II	Lycée de la Cité Verte
	Lycée de TSINGA
Yaoundé III	Lycée de BIYEM-ASSI
	Lycée bilingue d'Application
Yaoundé IV	Lycée d'ANGUISSA
	Lycée de MINKAN
	Lycée d'ODZA
Yaoundé VI	Lycée bilingue de MENDONG
Yaoundé VII	Lycée de NKOLBISSON

Source : nous-même

Il ressort de ce tableau que les établissements scolaires où se déroulera notre étude concernent 6 arrondissements sur les 7 arrondissements contenus dans le MFOUNDI. Seuls Yaoundé V n'est pas représenté dans notre population de l'étude compte tenu de l'indisponibilité des chefs d'établissement. La Délégation départementale des enseignements secondaires du Mfoundi a sélectionné les établissements qui pouvaient nous aider dans le cadre de notre recherche. De même, les ENIEG et CES ont été exclu car qui peut le plus peut le moins.

3.2 Rappel de l'objet de l'étude

L'objet d'un travail de recherche se construit par rapport à la spécialisation. Il peut se définir comme étant ce qui est pensé et qu'on cherche à matérialiser. C'est ce à quoi on s'intéresse et qu'on étudie.

L'objet de notre recherche a une connotation managériale et plus précisément celle d'être dans la spécialisation du leadership éducatif. Elle permet d'identifier les facteurs du leadership qui permettent de gérer les conflits dans les établissements scolaires d'enseignement secondaire.

Dans cette logique, nous aborderons les relations ou liens qui peuvent exister entre :

La communication, le climat scolaire, le profil du chef d'établissement, la décision et la gestion des conflits.

3.3 Plan d'échantillonnage

Nous présenterons dans un premier temps le plan d'échantillonnage avant d'envisager de justifier la démarche à adopter.

3.3.1 Plan d'échantillonnage

La première étape de notre démarche consiste à présenter la population de l'étude. Il nous semble judicieux par la suite de constituer un échantillon.

3.3.1.1 Population de l'étude

La population de l'étude désigne l'ensemble des individus ayant, plus ou moins les mêmes caractéristiques sur lesquelles le chercheur mène une investigation. Elle désigne selon

RONGERE (1979) ⁵⁶« le nombre total d'unités ou des individus qui peuvent entrer dans le champ de l'enquête et parmi lesquels sera choisi l'échantillon ». C'est donc l'ensemble constitué d'individus sur lesquels porte une observation ou soumis à une étude statistique.

Notre population cible sera constitué des lycées du département du MFOUNDI.

Cette étape comprend deux points : l'identification de la population cible et la recherche du cadre d'échantillonnage.

3.3.1.2 Population-cible

La population est l'ensemble des éléments auxquels se rapporte l'étude. Pour TSAFACK (2004⁵⁷) la population cible englobe l'ensemble des individus répondants aux critères généraux de l'étude. En d'autres termes ce sont ceux chez qui s'applique en principe la proposition de recherche. Dans le cadre de notre étude, la population cible est constituée des proviseurs et censeurs du département du MFOUNDI. Cette population est représentative dans la mesure où c'est ce personnel d'administration qui est responsable de la gestion scolaire.

Cette population est donc représentative et les résultats obtenus pourront être généralisés.

3.3.1.3 Cadre d'échantillonnage

L'échantillonnage est un processus dans lequel on choisit un certain nombre d'éléments d'une population de telle manière que ces éléments choisis représentent la dite population, TSAFAK (2004)⁵⁸.

Nous avons effectué notre enquête dans les lycées du département du MFOUNDI. Au total nous avons exactement trente-neuf (39) lycées où notre enquête peut s'effectuer si l'on se réfère aux archives de la délégation départementale des enseignements secondaires du MFOUNDI. La liste des différents établissements se trouve en annexe de notre travail.

⁵⁶ Cité par EKONO DON, C.P. (2012) op.cit., p.72

⁵⁷ TSAFAK, G. (2010), op.cit. p. 44

⁵⁸ Ibid

3.3.1.4 Technique d'échantillonnage

Le terme échantillonnage désigne un processus par lequel on choisit un certain nombre d'éléments d'une population de telle manière que ces éléments choisis représentent la dite population. Ce terme dérive de celui d'échantillon qui signifie la fraction de la population accessible sur laquelle s'effectue l'investigation. Selon AMIN (2000)⁵⁹ cité par EKONO (2012) « l'échantillon nous permet de juger la population en espérant que cet échantillon reflète les caractéristiques de la population.

On distingue deux techniques d'échantillonnage : la technique d'échantillonnage probabiliste qui est le type d'échantillonnage où la probabilité d'être sélectionné est connue pour chaque élément d'une population et qui permet d'estimer le degré de représentativité de l'échantillon. La technique d'échantillonnage non probabiliste où la probabilité qu'un élément d'une population soit choisi pour faire partie de l'échantillon n'est pas connue et qui ne permet pas d'estimer le degré de représentativité de l'échantillon ainsi constitué.

L'échantillonnage que nous avons choisi est l'échantillonnage non probabiliste et plus précisément l'échantillonnage par quotas qui se base sur certaines caractéristiques de la population qu'on veut reproduire en pourcentage ou en proportion dans l'échantillon. C'est donc le prélèvement d'un échantillon de la population de recherche par la sélection d'éléments catégorisés suivant leur proportion dans cette population.

Ainsi pour mener notre enquête et construire notre guide d'entretien, notre échantillon était composé des proviseurs et censeurs dans les 10 lycées choisis dans le département du MFOUNDI tel que présenté dans le tableau suivant :

Tableau 3: Répartition des établissements d'enseignement secondaire public sélectionnés

Etablissements d'enseignement secondaire public	Effectifs	Pourcentage (%)
Lycée Général francophone	07	70
Lycée Bilingue	02	20
Lycée Technique	01	10
Total	10	100

Source : nous-même

⁵⁹ Cité par EKONO DON, C. P. (2012), op.cit, page 73

Ce choix des établissements scolaires s'est fait au prorata des catégories de lycées présents dans le MFOUNDI. En effet les lycées d'enseignement général francophone étant plus nombreux il est logique que l'on en sélectionne un bon nombre dans notre étude, suivi des lycées bilingue et lycées technique.

Tableau 4 : Répartition de l'échantillon

N°	Etablissements scolaires	Provisseurs	Censeurs	TOTAL
01	Lycée d'ODZA	01	01	02
02	Lycée de MINKAN	01	01	02
03	Lycée de la Cité Verte	01	01	02
04	Lycée de TSINGA	01	01	02
05	Lycée bilingue de MENDONG	01	01	02
06	Lycée de Biyem-Assi	01	01	02
07	Lycée d'ANGUISSA	01	01	02
08	Lycée Technique de NSAM	01	01	02
09	Lycée de NKOLBISSON	01	01	02
10	Lycée bilingue d'Application	01	01	02
	EFFECTIF THEORIQUE	10	10	20

Source : nous-même

Il ressort du tableau suivant que l'effectif théorique était de 20 sujets. Cet effectif théorique comprend 10 proviseurs et 10 censeurs pour les 10 établissements sélectionnés. Pour chaque établissement choisi, il est logique d'interroger le responsable de l'établissement en la personne du proviseur. Le choix du censeur dans chacun de ces établissements s'est effectué selon le critère d'ancienneté dans le lycée.

Tableau 5: Taille de l'échantillon

N°	Etablissements scolaires	Provisseurs	Censeurs	TOTAL
01	Lycée d'ODZA	01	01	01
02	Lycée de MINKAN	01	01	02
03	Lycée de la Cité Verte	01	01	02
04	Lycée de TSINGA	01	01	02
05	Lycée bilingue de MENDONG	01	01	02
06	Lycée de BIYEM-ASSI	01	01	02
07	Lycée d'ANGUISSA	00	00	01
08	Lycée Technique de NSAM	01	01	02
09	Lycée de NKOLBISSON	00	00	00
10	Lycée bilingue d'Application	01	01	02
	EFFECTIF REEL	08	08	16

Source : nous-même

Nous notons un écart entre l'effectif théorique et l'effectif réel à cause des entretiens qui n'ont pu avoir lieu du fait de l'indisponibilité des interrogés.

Cependant nous avons réussi à interroger 08 proviseurs et 08 censeurs d'où un total de 16 enquêtés.

Nous pouvons donc à juste titre dire que notre échantillon est représentatif dans la mesure où nous avons un taux de réponse de 80 %. Ce taux de réponse montre que notre étude peut être menée et se prévaut d'une fiabilité certaine. Compte tenu du fait que notre échantillon soit réduit à moins de trente (30) unités statistiques, il serait plus judicieux d'opter pour une démarche qualitative. L'option pour une étude quantitative n'aurait pas été judicieuse dans la mesure où l'effectif devrait être plus grand.

3.4 Justification de la démarche à adopter

La recherche qualitative est la recherche qui produit et analyse des données descriptives. Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accordent pas tout simplement la première place.

Le but de cette recherche est de permettre au chercheur intéressé de connaître les facteurs conditionnant un certain aspect du comportement de l'acteur social mis au contact d'une réalité. Il se sert d'un modèle interprétatif où l'accent est mis sur les processus qui se développent au sein des acteurs.

De ce fait, chercher à comprendre, chercher à décrire, explorer un nouveau domaine, évaluer les performances d'une personne, d'une action, d'un projet sont des démarches dont la réussite reste en partie liée à la qualité de la recherche qualitative sur lesquelles elle s'appuie.

Le choix de notre méthode porte sur une démarche qualitative, les raisons de ce choix sont liées à la typologie du travail qui nous permet d'évaluer la qualité du leadership du chef d'établissement.

De nombreuses recherches en management de l'éducation font référence au leadership du chef d'établissement.

PERRENOUD P. (1993)⁶⁰ présente la complexité du système scolaire et par conséquent celle des responsabilités du leader chef d'établissement sur qui tous les problèmes convergent.

A sa suite, PELLETIER (1994) affirme que les chefs d'établissement sont des personnes qui aiment analyser les problèmes administratifs et les résoudre(...). Leur succès repose en partie sur un travail acharné et leur effort à réduire les conflits interpersonnels.⁶¹» C'est dire que ces derniers jouissent généralement d'une autorité suffisante pour prendre et

⁶⁰ PERRENOUD, P. (1993), op.cit p. 5

⁶¹ PELLETIER (1994), op cit p. 3-4.

faire respecter des décisions, dénouer les conflits, faire vivre des gens différents, dont certains sont en compétition ou mènent des stratégies contradictoires.

LECLERCQ J-M (2005)⁶², quant à lui envisage d'une manière générale la perspective de l'exercice du leadership comme une opportunité de surmonter les difficultés de gestion scolaire⁶³. Le leadership ayant fait ses preuves dans la gestion de des ressources humaines de l'entreprise, il peut en être autant dans les institutions scolaires.

Pour PROGIN L. et GATHER THULER M. (2010)⁶⁴, on attend des directrices et directeurs d'établissement qu'ils sachent exercer un leadership pédagogique, de manière à inciter leurs collaborateurs à évoluer vers des communautés professionnelles d'apprentissage pour réduire les conflits pédagogiques entre les acteurs du système scolaire.

Au vu des théories précédemment développées, nous nous sommes posés les questions suivantes :

➤ **Question de recherche :**

En quoi l'exercice du leadership du chef d'établissement faciliterait la gestion des conflits scolaires ? Plus précisément, l'exercice d'un leadership de qualité par le chef d'établissement faciliterait-elle la gestion des conflits scolaires ?

➤ **Questions spécifiques :**

- La communication instaurée par le chef d'établissement permet-elle de gérer les conflits ?
- Le climat scolaire facilite-t-il la gestion des conflits ?
- Le profil du chef d'établissement est-il déterminant dans la gestion des conflits ?
- Les décisions prises par le chef d'établissement sont-elles déterminantes dans la gestion des conflits ?

De ces questions de recherche découlent les hypothèses suivantes :

Hypothèse générale :

L'exercice du leadership du chef d'établissement facilite la gestion des conflits.

⁶² LECLERCQ, J-M. (2005), op cit. p. 8

⁶⁴ PROGIN,L. et GATHER THULER, M. (2010) ,op cit. p.3

Hypothèses spécifiques :

H1 : la communication instaurée par le chef d'établissement permet de gérer les conflits

H2 : le climat scolaire facilite la gestion des conflits

H3 : le profil du chef d'établissement est déterminant dans la gestion des conflits

H4 : les décisions prises par le chef d'établissement sont déterminantes dans la gestion des conflits

Au vue de ce qui précède ce travail est une recherche exploratoire et de type hypothético déductif.

3.5 Identification et Opérationnalisation des variables

Tableau 6: Opérationnalisation des Variables

	Hypothèses secondaires	Variable de l'étude	Indicateurs	Modalités
Hypothèse générale L'exercice du leadership du chef d'établissement facilite la gestion des conflits.	HS 1 : la communication instaurée par le chef d'établissement permet de gérer les conflits	VI : la communication	- communication avec les acteurs internes à l'établissement - communication avec les acteurs externes à l'établissement	Les moyens et supports de communication au sein de l'établissement scolaire
		VD : la gestion des conflits		
	HS 2 : le climat scolaire facilite la gestion des conflits	VI : le climat scolaire	Type de climat scolaire Relation interpersonnelle entre les acteurs de l'établissement	Climat favorable Climat défavorable Relation conviviale, relation détendue, relation favorable, relation méfiante
		VD : la gestion des conflits		

	Hypothèses secondaires	Variable de l'étude	Indicateurs	Modalités
Hypothèse générale L'exercice du leadership du chef d'établissement facilite la gestion des conflits.	HS 3 : le profil du leader, chef d'établissement est déterminant dans la gestion des conflits	VI : Le profil du chef d'établissement	qualités du leader compétences et qualités professionnelles du chef d'établissement	-être visionnaire -susciter l'engagement d'autrui -déléguer le pouvoir - s'évaluer soi-même Parcours professionnel et formation professionnelle
		VD : la gestion des conflits		
	HS 4 : les décisions prises par le chef d'établissement sont déterminantes dans la gestion des conflits	VI : la prise de décision	Le degré d'implication des acteurs de l'établissement dans la prise de décision Le processus décisionnel	Implication totale des acteurs Implication partielle des acteurs de l'établissement Les différentes étapes du processus décisionnel
		VD : la gestion des conflits		

Source : nous-même

3.6 Les différentes méthodes de collecte des données et la présentation des outils d'analyse

Nous présenterons tout d'abord les méthodes de collecte des données et ensuite les outils d'analyse.

3.6.1 Les méthodes de collecte des données

Pour collecter les données nous avons eu recours à la recherche documentaire et au guide d'entretien semi-directif.

3.6.1.1 La recherche documentaire

Elle est axée sur la revue de la littérature. Celle-ci était essentiellement constituée d'ouvrages, d'articles et de mémoires d'anciens étudiants portant sur le leadership du chef d'établissement et la gestion des conflits.

Les données relatives à la cartographie des établissements scolaires ont été directement consultées aux archives de la Délégation Départementale des Enseignements Secondaires du MFOUNDI

3.6.1.2 Le guide d'entretien semi-directif comme outil de collecte des données

Le problème de la recherche porte sur la qualité du leadership du chef d'établissement comme facteur déterminant dans la gestion des conflits. Ce problème interpelle un concept de nature « molle » dont les indicateurs se rapportent aux données qualitatives.

Dans ce cas, le guide d'entretien semi-directif semble être l'outil de collecte le mieux approprié pour notre étude.

Il est de mise présenter les thèmes qui ont orienté notre guide d'entretien. Ces thèmes nous ont permis de poser des questions ouvertes telles qu'illustré dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 7 : Guide d'entretien des proviseurs

THEMES	QUESTIONS
Identification des répondants	Identification de l'établissement Poste
Communication	Q 01 : Quels mécanismes de communication mettez-vous en place au sein de votre établissement ? Q 02: ces moyens de communication sont-ils efficaces en cas de conflits?
Climat scolaire	Q 03: Quels rapports entretenez-vous avec votre hiérarchie ? Q 04: Quels rapports entretenez-vous avec vos collaborateurs ? Q 05 : Quels rapports entretenez-vous avec l'APEE ? Q 06 : Quels rapports entretenez-vous avec le Conseil d'établissement ? Q 07 : Quels rapports entretenez-vous avec les élèves ? Q 08 : Comment procédez-vous pour le maintenir ?
Profil du chef d'établissement	Q 09 : Décrivez votre parcours professionnel ? Q 10 : Quelles aptitudes personnelles et professionnelles développez-vous pour assurer le bon fonctionnement de l'établissement? Q 11: Etes-vous épanoui dans votre poste ? si non qu'est –ce qui manque à votre épanouissement ?
Prise de décision	Q 12: Comment qualifiez-vous votre implication dans la gestion du lycée ? Q 13 : Retracer le processus de prise de décision dans la résolution des conflits ? Q 14 : Déléguez-vous votre pouvoir décisionnel pour gérer les conflits?
Gestion des conflits	Q15 : Quelle est la nature des conflits recensés ? Q16 : Comment procédez-vous pour gérer les conflits ? Q17 : Pouvez-vous les prévenir ? si oui comment ?

Source : nous-même

Tableau 8 : Guide d'entretien des censeurs

THEMES	QUESTIONS
Identification des répondants	Identification de l'établissement Poste
Communication	Q 01 : Quels mécanismes de communication sont mis en place au sein de votre établissement ? Q 02: Les moyens de communication utilisés sont-ils efficaces en situation de conflits scolaires?
Climat scolaire	Q 03: Quels rapports entretenez-vous avec votre hiérarchie ? Q 04: Quels rapports votre chef d'établissement entretient avec les élèves ? Q 05 : Comment procède-t-il pour les maintenir ?
Profil du chef d'établissement	Q 06: quelle est à votre niveau le degré d'utilité des aptitudes personnelles et professionnelles pour gérer l'établissement en situation de conflit scolaire ?
Prise de décision	Q07: Comment qualifiez-vous votre implication dans la gestion du lycée ? Q 08 : Le chef d'établissement délègue-t-il son pouvoir décisionnel ? Q09: Le chef d'établissement prend t-il votre avis en compte avant de prendre une décision ?
Gestion des conflits	Q10 : Quelle est la nature des conflits recensés ? Q11 : comment votre proviseur procède-t-il pour gérer les conflits ?

Source : nous-même

Les données recueillies à l'issue de notre enquête par le biais du guide d'entretien semi-directif d'une durée de 35 minutes à 1H ont été retranscrites sur support papier pour faciliter leur exploitation.

3.6.2 Les outils d'analyse des données

Après avoir retranscrit les différents entretiens menés, nous avons procédé à une analyse de contenu manuelle. Elle est l'ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des « discours » diversifiés et fondé sur la déduction et 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, 1997) ⁶⁵.

L'analyse des données qualitatives est un processus impliquant un effort d'identification des thèmes, de construction d'hypothèses émergeant des données ainsi que de clarification du lien entre les données, les thèmes et les hypothèses conséquentes (TESCH, 1990)⁶⁶.

Une fois cette analyse faite, nous nous sommes livrés à la vérification de nos hypothèses proprement dite.

En définitive, le cadre de notre étude ayant été présenté de même que la méthodologie à suivre pour la fiabilité de notre étude, nous pouvons à présent procéder à l'analyse proprement dite.

3.6.3 les difficultés rencontrées

Au cours de notre investigation, nous avons rencontré quelques difficultés à savoir :

- l'indisponibilité des personnes sollicitées ;
- le refus de collaborer de certains membres de l'administration scolaire sollicité.

⁶⁵ Cité par WANLIN P.(2007), l'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels, Recherches Qualitatives, Hors-série n° 3, actes du colloque bilan et prospectives de la recherche qualitative, Association pour la recherche qualitative, page 8

⁶⁶ Ibid page 9

CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET ANALYSE DESCRIPTIVE DES RESULTATS

Les chapitres précédents ont abouti à la collecte des données que nous avons traitées. Ce chapitre s'intéresse à la présentation et à l'analyse des données collectées sur le terrain. Il est question d'évaluer la qualité du leadership des chefs d'établissement dans la gestion des conflits dans leurs établissements respectifs. Et ce, en vérifiant l'existence d'une éventuelle relation entre le leadership du chef d'établissement et la gestion des conflits. Les données ici présentées sont issues de notre guide d'entretien semi-directif. Les effectifs et les pourcentages sont utilisés pour présenter et analyser les résultats. Ces analyses sont faites à partir d'une analyse de contenu des propos recueillis en rapport avec les thèmes suivants.

4.1 Identification des répondants

La descente sur le terrain nous a permis de réaliser une enquête minutieuse dans les établissements scolaires de la place. Pour ce faire, nous avons mis l'accent sur les piliers de l'établissement que sont les proviseurs et les censeurs car sur eux s'appuie le fonctionnement de l'établissement scolaire.

4.1.1 Présentation des répondants

Nous avons pu interroger 16 membres de l'administration scolaire représentés dans les établissements ainsi qu'il suit :

Tableau 9 : Identification des répondants

Etablissements scolaires	Proviseurs	Censeurs	TOTAL
Lycée d'ODZA	01	01	02
Lycée de MINKAN	01	01	02
Lycée de la Cité Verte	01	01	02
Lycée de TSINGA	01	01	02
Lycée bilingue de MENDONG	01	01	02
Lycée de BIYEM-ASSI	01	01	02
Lycée Technique de NSAM	01	01	02
Lycée bilingue d'Application	01	01	02
TOTAL	08	08	16

Source : notre enquête

Il ressort du tableau ci-dessus un certain équilibre au niveau des enquêtés. En effet, il est clairement visible que les établissements d'enseignement secondaires publics choisis ont leurs caractéristiques propres.

Cet équilibre nous donne une idée, un aperçu objectif et généralisé des résultats obtenus sur le terrain. Parler donc du leadership du chef d'établissement reviendrait à distinguer le leadership exercé en tenant compte de la caractéristique de l'établissement scolaire et des facteurs de contingence.

4.1.2 Analyse du diagnostic de la situation

En matière de gestion des conflits dans l'établissement scolaire, les données ne sont pas les mêmes et naturellement aussi, la démarche dans l'exercice du leadership diffère. Une variable peut être retenue : la vocation de l'établissement.

A titre de rappel, on distingue trois (03) catégories d'établissements d'enseignement secondaire public : l'enseignement général francophone, l'enseignement bilingue et l'enseignement technique.

A chaque catégorie correspond des réalités spécifiques. La comparaison entre l'enseignement général et l'enseignement technique permet d'établir le rapprochement suivant :

En plus des infrastructures classique (salle de classes, salle d'informatique, bibliothèque, ...), l'enseignement technique dispose d'une infrastructure personnalisante (machine à outils, atelier de fabrication mécanique, atelier de couture, atelier de menuiserie, cuisine,...).

De même, entre l'enseignement général francophone et l'enseignement bilingue, les sous-systèmes d'éducation varient : les textes en vigueur au Cameroun (loi d'orientation de 1998) prévoient un sous-système éducatif francophone et un sous-système éducatif anglophone.

Les conflits naissant dans ces différentes catégories d'établissement ne sauraient être de même nature. Par conséquent, le leadership du chef d'établissement ne saurait être exercé ni dans les même conditions, ni avec les mêmes ressources.

4.2 La communication au sein de l'établissement

La communication est la transmission des informations d'un individu appelé émetteur à un autre appelé récepteur. Pour véhiculer une information, certains outils sont nécessaires. Tout dépend de la nature de l'information à transmettre. Elle est théoriquement basée sur l'amélioration des relations interpersonnelles et interprofessionnelles (faciliter les contacts entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques et entre les supérieurs eux-mêmes).

Relevons que les supports de communication avec le chef d'établissement varie en fonction des destinataires que sont : les élèves, les collaborateurs, la hiérarchie, l'APEE, le conseil d'établissement. Ce qui permet au chef d'établissement de gérer au mieux les relations sociales et inter groupe. De ces différents destinataires varient les supports de communication suivants.

4.2.1 La communication entre le chef d'établissement et les élèves

Tableau 10 : Communication entre le chef d'établissement et les élèves

Supports de communication Acteurs	Modalités	Pourcentage %
Chef d'établissement – élèves	Levée des couleurs	35
	Communiqués	10
	Réunion des parents d'élèves ou carnet de liaison	15
	Conseil de discipline	09
	Descente dans les salles de classe	20
	Journée d'orientation scolaire	02
	plaques	02
	convocations	05
	affichage	02
Total		100

Source : notre enquête

Elle est basée sur la transmission des informations aux parents et aux élèves eux-mêmes et le respect du règlement intérieur de l'établissement afin que nul n'en n'ignore. A ce titre, les personnes interrogées ont précisé les supports les plus fréquents : la levée des couleurs, la descente dans les salles de classe et la réunion avec les parents d'élèves ou l'utilisation des carnets de liaison. Les élèves étant le centre d'intérêt par excellence de tout

établissement scolaire, il revient au chef d'établissement de maintenir la relation avec ces derniers pour faciliter leur formation et leur apprentissage tout au long de l'année.

Pour les chefs d'établissement les échanges sont faits avec les élèves lors de la levée des couleurs à travers un journal présenté par les élèves eux-mêmes (proviseur lycée de Tsinga). De plus, il y a « élection du président des élèves qui est le porte voie de ses camarades » et qui présente toutes les doléances auprès de la hiérarchie de l'établissement dans le but d'améliorer leur condition de vie dans l'enceinte de l'établissement.

4.2.2 La communication entre le chef d'établissement et les collaborateurs

Tableau 11 : Communication entre le chef d'établissement et les collaborateurs

Supports de communication	Modalités	Pourcentage (%)
Acteurs		
Chef d'établissement – collaborateurs	Réunions de coordination	25
	Assemblée générale	12
	Conseil d'enseignement	15
	Note de service	04
	Lettre d'observation	02
	Demande d'explication	05
	Communiqués	05
	Messagerie groupée	05
	Messagerie	07
	Appel téléphonique	05
	convocations	05
affichage	10	
Total		100

Source : notre enquête

Ces documents sont généralement diffusés par affiche, à l'intention du personnel concerné. Certains support tels que la note de service, lettre d'observation, demande d'explication ont un caractère obligatoire et ont une valeur décisionnelle et réglementaire.

S'agissant des réunions avec le personnel, bien planifiée, la communication interne peut être un stimulant pour un management opérationnel des ressources humaines. Les réunions avec le personnel sont donc importantes. En effet, aucun agent ne peut donner le meilleur de lui-même sans un environnement propice à la communication. Les réunions ont

alors pour objectif de permettre une personnalisation de l'information et une ébauche de communication.

Au niveau de chaque établissement, cette forme de communication existe. Mais elle émane surtout du chef d'établissement qui convoque des réunions périodiques avec les membres de l'administration en tenant compte du calendrier trimestriel. Ce sont des séances d'échanges et de réflexion sur le fonctionnement de l'établissement. Lors de ces réunions, il est fait : le bilan de la semaine écoulée et les prévisions de la semaine qui commence. De ces réunions proviennent les grandes décisions de l'établissement.

Au niveau des départements aussi, chaque censeur organise ces cadres de rencontres avec les enseignants du département dont il a la charge. Ces réunions sont fixées à la fin de chaque séquence.

Ici, le leadership du chef d'établissement se ressent à ce niveau dans la mesure où c'est à l'occasion de ces réunions que sont implémentées toutes les décisions du chef d'établissement avec la collaboration des censeurs.

4.2.3 La communication entre le chef d'établissement et l'APEE

Tableau 12 : Communication entre le chef d'établissement et l'APEE

Supports de communication	Modalités	Pourcentage (%)
Acteurs Chef d'établissement – APEE	messagerie	05
	convocations	10
	Réunions	50
	Entretiens individuels	35
Total		100

Source : notre enquête

Il ressort de l'enquête menée que la communication entre le chef d'établissement et l'APEE s'établit à 50% à travers des réunions.

En effet, des réunions trimestrielles sont organisées tout au long de l'année scolaire par le biais de convocations (10%), messageries (05%)...régulièrement des entretiens individuels (35%) sont faits entre le chef d'établissement et le proviseur pour s'assurer de la bonne utilisation des fonds tels que décidée en réunion. Ces entretiens permettent à ces derniers de

trouver un consensus en cas de désaccord. Ainsi la communication est maintenue même dans les situations conflictuelles.

4.2.4 La communication avec le conseil d'établissement

Tableau 13 : Communication entre le chef d'établissement et le conseil d'enseignement

Supports de communication / Acteurs	modalités	Pourcentage
Chef d'établissement-CE	messagerie	05
	convocations	10
	Réunion	50
	Entretiens individuels	35
total		100

Source : notre enquête

On fait référence ici aux documents de fonctionnement :

- documents de fonctionnement qui sont les actes de gestion, d'échange d'information, de procédures de fonctionnement, les rapports du conseil.
- les documents normatifs. Il s'agit de ceux qui réglementent, qui édictent les dispositions, qui créent le droit. Les actes de la première catégorie sont ceux qui nous intéressent ici.

La communication se fait lors des conseils en fin d'année, et début d'année et en milieu d'année (50%). Il revient au proviseur de convoquer les membres du dit conseil pour qu'il ait lieu. Des entretiens individuels sont fréquents entre le proviseur et le président du conseil pour trouver une alternative en cas de désaccord.

La mesure de l'efficacité ici se fera à partir des réalisations faites au cours de l'année scolaire par le dit conseil d'établissement.

4.2.2 L'efficacité des moyens de communication en situation de conflit

L'efficacité des moyens de communication est assez positive bien que certains censeurs constatent malgré tout que la communication avec les carnets de liaison est limitée dans la mesure où les élèves ne donnent pas systématiquement les carnets aux parents. Ainsi en situation de conflit, il devient difficile de contacter le parent concerné si l'on passe par le biais du carnet de liaison (censeur du lycée de Biyem-Assi).

Pour certains interrogés, l'âge des élèves est un vrai obstacle pourrait s'avérer juste dans la mesure où ils sont d'office réfractaire à l'obéissance et au respect des règles. « Le

problème avec les élèves se trouve au niveau de l'obéissance et au niveau du respect du communiqué, quand ça les arrange ou pas ». Un bon nombre de conflit avec les élèves sont dus au non-respect du règlement intérieur. Ce dernier sera appliqué ici pour sanctionner l'enfant jugé « indiscipliné » (proviseur du lycée de la cité verte).

De même, en cas de désaccord entre le chef d'établissement et l'APEE ou le chef d'établissement et les membres du conseil, il est important d'avoir recours aux textes qui régissent ces structures. Cependant fort est de constater que certains n'ont pas ces textes officiels. Il y va de même pour les litiges avec les enseignants qui ne sont pas « soucieux des textes » nous disent certains proviseurs. Il y a donc un problème du fait de l'absence de connaissance des textes (proviseur lycée de la Cité verte). Certains censeurs lors de notre enquête ont effectivement reconnu leur pauvreté dans l'acquisition des textes officiels (lycée de la cité verte, lycée bilingue d'application, lycée de Mendong, lycée technique de Nsam).

Globalement, la présence des supports de communication est d'une certaine efficacité car permet au chef d'établissement et à ses collaborateurs d'assurer une certaine cohésion et harmonie au sein de l'organisation scolaire.

4.3 Le climat relationnel

L'évaluation du climat scolaire comporte une évaluation des rapports entre le chef d'établissement et les autres acteurs du système éducatif.

4.3.1 Evaluation du climat relationnel avec la hiérarchie

Elle consiste en l'évaluation du climat entre le chef d'établissement et sa hiérarchie ainsi qu'entre le censeur et sa hiérarchie qui n'est autre que le chef d'établissement.

4.3.1.1 Evaluation du climat relationnel entre le chef d'établissement et la hiérarchie

Tableau 14 : Etat des rapports entre le chef d'établissement et la hiérarchie

Acteurs	Climat relationnel		Total
	favorable	défavorable	
proviseurs	05	03	08

Source : notre enquête

Il ressort de notre enquête que 05 proviseurs estiment entretenir de bonnes relations avec leur hiérarchie directe à savoir la délégation départementale. Ce qui implique ici un respect scrupuleux de la hiérarchie. En d'autres termes, les recommandations de

l'administration centrale sont exécutées. (lycée de Tsinga, lycée bilingue d'application, lycée d'Odza, lycée de Minkan, Lycée de Mendong)

Pour les 3 autres proviseurs qui ont des difficultés dans l'entretien de relation avec l'administration centrale provient parfois du fait que leur environnement scolaire permet difficile d'appliquer les textes. De ce fait ils éprouvent quelques difficultés dans l'application des textes si l'on considère les réalités qui ne sont pas les mêmes.

4.3.1.1 Evaluation du climat relationnel entre le censeur et le chef d'établissement

Tableau 15 : Evaluation du climat entre le censeur et la hiérarchie

Climat relationnel / Acteurs	favorable	défavorable	Total
censeurs	06	02	08

Source : notre enquête

Il ressort de notre enquête que six (06) censeurs estiment entretenir de bonnes relations avec leur proviseur. Cet état des relations est constructif pour assurer la bonne marche de l'établissement scolaire. L'équipe de direction travaille ici dans un climat de détente et de convivialité.

D'autres parts, deux (02) censeurs estiment avoir des rapports difficiles avec leur hiérarchie traduisant par conséquent un climat défavorable au sein de l'équipe dirigeante. Cela est souvent due au fait qu'on a à faire à un chef d'établissement qui centralise tout et ne laisse aucune place active aux collaborateurs. Ce leadership qui manque de démocratie n'amène pas les collaborateurs à se prononcer sur les modèles de gestion et encore moins de leadership employé. Ici le chef d'établissement crée un climat de peur, en effet nous disent ces responsables « il ne nous permet pas de prendre part à la gestion de l'établissement. Il contrôle tout ».

On peut donc constater que le climat scolaire est tributaire du mode de gestion participatif ou non instauré par le chef d'établissement.

4.3.2 Evaluation du climat relationnel entre le chef d'établissement et le conseil d'établissement

Tableau 16 : Climat relationnel entre le chef d'établissement et le conseil d'établissement

Climat relationnel / Acteurs	favorable	défavorable	Total
proviseurs	06	02	08

Source : notre enquête

Il ressort que dans la plupart des établissements scolaires où notre enquête a été menée que les rapports de travail entre le chef d'établissement et le président du conseil d'établissement sont au beau fixe. En effet, il est dans l'intérêt de ces derniers d'entretenir de bonne relation dans la mesure où ils sont tous deux concernés par l'élaboration du projet d'établissement : le président du conseil adopte le projet d'établissement, vote le budget et contrôle l'exécution du projet d'établissement et le chef d'établissement, rapporteur du dit conseils, en est aussi l'ordonnateur des dépenses⁶⁷.

Un duo des proviseurs qui estiment que leurs rapports laissent à désirer. Cela provient généralement de leur divergence d'intérêts en ce qui concerne le projet d'établissement. Le conflit d'intérêt en présence constitue un frein à la réalisation du projet d'établissement.

4.3.3 Evaluation du climat relationnel entre le chef d'établissement et l'APEE

Tableau 17 : Etat des rapports entre le chef d'établissement et l'APEE

Climat relationnel / Acteurs	favorable	défavorable	Total
proviseurs	05	03	08

Source : notre enquête

Il ressort de notre enquête que les rapports entre les chefs d'établissement interrogés sont au beau fixe dans l'ensemble. Cette entente est la preuve que les relations de travail

⁶⁷ Article 21 et 23 du Décret n° 2001/041 portant organisation des établissements scolaires publics et attributions des responsables de l'administration scolaire ;

entre ces derniers sont favorables au bon fonctionnement de l'établissement ce qui permet de prévenir au maximum les conflits scolaires entre le proviseur et le président de l'APEE.

Les relations défavorables comme c'est le cas dans trois (03) établissements scolaires proviendrait de ce que les responsabilités définies par les textes ne sont pas appliquées à la lettre ? Il y a donc souvent confusion au niveau des responsabilités de chaque acteur. Dans certains cas, le proviseur exige qu'on lui rende compte (proviseur lycée technique de Nsam). Il y a ici une volonté du proviseur a centralisé le pouvoir en ayant une main mise dans toutes les actions de l'APEE.

4.3.4 Evaluation du climat relationnel entre le chef d'établissement et les collaborateurs

Tableau 18 : Climat relationnel entre le chef d'établissement et Les collaborateurs

Climat relationnel \ Acteurs	favorable	défavorable	Total
proviseurs	06	02	08
censeurs	08	02	08

Source : notre enquête

Il ressort du tableau ci-dessus que l'état des rapports entre le chef d'établissement et les collaborateurs est bon dans l'ensemble. Pour les proviseurs, il est important de mettre tout en œuvre pour améliorer le climat de travail au sein de l'établissement scolaire. En effet, étant « le principal animateur de l'équipe et aucune réunion ne peut être tenue sans son aval ». Pour améliorer ce climat certains ont instauré une « gestion participative » afin que les rapports soient « bon enfants » (censeur lycée de Biyem-Assi).

Il est vrai que l'ancienneté du chef d'établissement dans le lycée peut leur être favorable. C'est dans ce sens que certains affirment que : « je m'entends avec la majorité puisque je suis dans ce lycée depuis des années d'abord en tant qu'enseignante (1996) puis censeur (2012) et maintenant proviseur (2016) (proviseur lycée bilingue d'application). Cependant si l'on se rapporte à ces déclarations, est-ce judicieux que l'on nomme proviseur un enseignant qui a déjà fait près de 20 ans dans ce même lycée ? Ce procédé peut leur être favorable du fait qu'ils ont déjà connaissance du milieu et du personnel. Toutefois, il peut aussi leur être défavorable dans la mesure l'adaptation des collègues sera difficile et suscitera certains sentiments négatifs ce qui rendra la gestion difficile.

En effet, du côté des censeurs, l'état des rapports ne semblent pas toujours bons. Certains proviseurs ont observé la présence « des niches de résistance. Il y a de petits malins qui s'arrangent à ce que cela converge dans leur manière de servir. Il faut toujours les ramener à l'ordre par les lettres d'observation, demande d'explication qu'on insère dans votre dossier personnel» (proviseur, lycée de la Cité verte). A ce sujet, il faut toujours faire des rappels à l'ordre et surtout beaucoup de sensibilisation surtout auprès des jeunes collègues selon certains proviseurs. C'est à ce titre que s'il le faut, nous leur donnons des références des textes et ce qui veulent photocopier le font afin que nul n'en ignore » (proviseur, lycée de la Cité verte). Aussi certains leur recommande strictement de « faire ce pour quoi ils sont là » avec un ton sec. Ils n'ont droit à aucun égard (proviseur, lycée technique de Nsam).

En somme, l'état des rapports entre le proviseur et les collaborateurs est fluctuant et est fonction du mode ou style de gestion instauré par le chef d'établissement.

4.3.5 Maintien du climat relationnel

A la question de savoir comment maintenir le climat relationnel au sein des établissements scolaires, plusieurs réponses ont été données :

Tableau 19 : Maintien du climat relationnel

Moyen de maintien du climat relationnel	Pourcentage%
Amicale des enseignants et du personnel administratif	50
Réunion des enseignants par département ou ethnie	20
Excursion	20
Organisation des fêtes	10
Total	100

Source : notre enquête

Il ressort du tableau suivant que le premier moyen mis en œuvre pour maintenir ce climat est la tenue de l'amicale des enseignants et du personnel administratif du lycée (tous les lycées interrogés). En effet, ce coin de rencontre permet aux membres de l'administration scolaire de promouvoir et resserrer les liens d'amitié entre les collaborateurs. De plus, dans ce milieu, il y a un devoir d'assistance entre les collaborateurs.

Il est très souvent initié par département, des réunions rassemblant les personnels appartenant à la même zone d'origine dans l'optique de resserrer les liens fraternels (censeur

lycée de Biyem-Assi et lycée Technique de Nsam). Cependant n'est-ce pas aussi une forme de discrimination ou de tribalisme orchestrée au sein même de l'établissement scolaire ?

Troisièmement des excursions sont aussi organisées pour faire découvrir la diversité culturelle et la diversité géographique aux collègues (censeur, lycée technique de Nsam). A ces occasions sont très souvent organisées des fêtes ou soirée dansante.

4.4. Le profil du leader

4.4.1 Parcours professionnel des chefs d'établissement

Tableau 20 : Ancienneté des chefs d'établissement

Ancienneté] - 15 ans]] 15-20]] 20-25]] 25-30]] +30 ans]	Total
Effectif	0	02	04	01	01	08

Source : notre enquête

Il ressort du tableau ci-dessus que tous les proviseurs interrogés ont au moins 15 ans d'ancienneté tel que le recommande les textes officiels⁶⁸. Tous correspondent au profil requis pour être proviseur. Ainsi, ils ont eu le temps d'acquérir une certaine expérience professionnelle dans l'administration scolaire et la gestion des personnes.

4.4.2 Aptitudes professionnelles et personnelles

Il s'agit ici d'analyser les aptitudes professionnelles et les aptitudes personnelles du chef d'établissement.

En ce qui concerne les aptitudes professionnelles, il ressort de notre enquête qu'en dehors de l'ancienneté, aucun chef d'établissement n'a une formation complémentaire en gestion scolaire et encore moins en pilotage de l'établissement scolaire. Il est vrai d'après l'instruction sus citée relative aux critères de nomination des fonctionnaires des corps de l'éducation nationale à des postes de responsabilités qu'il n'est aucunement fait mention d'une formation en la matière. Les seules conditions qui ressortent sont :

- Grade : PLEG-PLET,
- Ancienneté : 15 ans,
- Avoir été censeur, surveillant général, chef SES, IPP, IPN,
- Rapport favorable du chef hiérarchique au 1^{er} degré

⁶⁸ Instruction n° 007 CAB/PM du 05 septembre 2001 relative aux critères de nomination des fonctionnaires du corps de l'éducation nationale à des postes de responsabilités ;

- Avis favorable du chef hiérarchique au 2nd degré

Cependant l'absence de formation se fait ressentir et est « indispensable sur le terrain » car ils « apprennent sur le tas ». et pensent en toute sincérité qu'une « formation de renforcement des capacités en gestion scolaire ou pilotage de l'établissement scolaire serait nécessaire ».

Néanmoins pour améliorer leur gestion, ils estiment que certaines qualités sont requises à savoir :

- la négociation : pour leur faire prendre conscience de leur travail. Beaucoup d'enseignants se braquent trop et se disent : « est-ce qu'il a des ordres à me donner nous sommes tous PLEG ou PLET »,
- L'amour du travail, qui conduit à avoir ou cultiver la vocation au métier d'enseignant
- Sincérité,
- Honnêteté,
- Sociabilité,
- Avoir la crainte de dieu, c'est-à-dire avoir le respect des règles et principes religieux,
- Impartialité,
- Ecoute,
- Admettre ses manquements et accepter de les corriger,
- Accepter de se former pour améliorer ses connaissances.

Toutes ses qualités citées par les enquêtés sont nécessaires pour un chef d'établissement pour mener à bien sa gestion. Ainsi le chef d'établissement à défaut d'avoir toutes ses qualités innées se doit de les acquérir et de les cultiver.

4.4.3 Epanouissement au poste

Tableau 21 : Epanouissement au poste

Postes	Bon	Assez bon	Passable	Pas du tout
proviseurs	02	03	03	00

Source : notre enquête

Deux (02) des personnes interrogées affirment être à l'aise dans l'exercice de leur fonction. Cependant cette affirmation semble controversée car la majorité des autres chefs d'établissement interrogés souligne que leur épanouissement est assez bon et passable. Ils le justifient par leurs manquements au niveau de leur formation en ce qui concerne :

La gestion des hommes et le management des personnes que beaucoup apprennent sur le tas: En effet, les formations complémentaires dont ont bénéficié individuellement certains chefs d'établissement n'ont rien avoir avec le management ou la gestion des ressources humaines. Bon nombre d'interrogés ont décrié le fait qu'ils assistent très rarement à des séminaires de formation et n'ont aucune formation diplômante dans le domaine de l'administration et de la gestion scolaire. Leur formation se fait de manière informelle : « ceux sont mes chefs qui m'ont formés (...) le reste c'est le syndicat qui me l'a donné. »

Beaucoup prennent conscience de leurs manquements. C'est ainsi qu'ils précisent que « le manque de formation avéré est un frein. Il serait bien venue qu'on est des séminaires de formation » ? De plus, « nous aurions souhaité qu'à l'Ecole Normale ils mettent plus l'accent sur l'administration scolaire ».

En somme le défaut de formation des chefs d'établissement est une tare et il est nécessaire de remédier à cela pour une meilleure gestion du système éducatif.

4.4.4 Le degré d'utilité des aptitudes personnelles et professionnelles du chef d'établissement en situation de conflit

Pour gérer un établissement scolaire il est indispensable que nous nous appuyions sur les textes à défaut d'avoir des aptitudes personnelles et professionnelles. On entend par aptitude personnelles les capacités innées que le responsable de l'établissement scolaire devrait avoir pour être à même de diriger.

Les aptitudes professionnelles quant à elle, ne sont inhérentes qu'à la formation professionnelle. En effet, la tâche qui incombe aux responsables des établissements scolaires étant ardue, il est incontestablement admis que les responsables devraient bénéficier de formation au lieu d'être contraint à un apprentissage sur le tas.

Après évaluation des prérogatives qui incombent à la gestion de l'établissement scolaire, il est légitime pour les censeurs, adjoint direct du chef d'établissement d'affirmer en toute objectivité la nécessité d'acquérir des compétences en gestion scolaire.

Ces aptitudes seraient un atout favorable à la gestion des conflits car les responsables s'en trouveraient plus aguerris dans la gestion des ressources humaines. Les qualités innées du responsable étant dans notre contexte d'aujourd'hui insuffisant.

4.5 La prise de décision dans la gestion des conflits

Ce sous-thème s'articule autour de quatre aspects à savoir : Le degré d'implication du chef d'établissement, le processus Décisionnel, la délégation du pouvoir décisionnel, la participation des collaborateurs à la prise de décision

4.5.1 Le degré d'implication

Elle concerne l'implication du chef d'établissement et du censeur dans la gestion scolaire.

4.5.1.1 Le degré d'implication du chef d'établissement

L'implication du chef d'établissement est totale. En effet, le chef d'établissement est « au centre de tout » (proviseur lycée de Tsinga). Il donne le ton au sein de l'établissement et coordonne les activités qui y sont menées. Il est la plaque tournante de l'établissement. « Sans lui toutes les décisions prises sont vouées à l'échec » (proviseur lycée de la Cité verte). Il s'implique sur tous les plans : administratif, pédagogique, financier, et éducatif⁶⁹. Il est donc la plaque tournante de l'établissement scolaire.

4.5.1.2 Le degré d'implication du censeur

Tableau 22 : Degré d'implication du censeur

Degré d'implication	Implication totale	Implication partielle	Total
Acteurs			
censeurs	07	03	08

Source : notre enquête

Il ressort du tableau ci-dessus que sept (07) censeurs se sentent totalement impliqués dans la gestion de l'établissement scolaire. En effet, adjoint principal du chef d'établissement, d'après le décret portant organisation de l'établissement scolaire, il est principalement chargé de la discipline et de la pédagogie. Cette implication totale traduit le style de leadership présent dans l'établissement. Il s'agira ici dans un sens global d'un style participatif et plus précisément d'un leadership transformationnel, ou transactionnel.

Par contre pour le trio dont le degré d'implication est partiel, il faut relever qu'il sera question ici d'envisager le style autocratique et dictateur du leadership du chef d'établissement. Cette autorité centralisatrice pourrait susciter la peur de l'autorité supérieure

⁶⁹ Article 33 du Décret n° 2001/041 portant organisation des établissements scolaires publics et attributions des responsables de l'administration scolaire ;

chez les collaborateurs ; en effet, « le proviseur décide de tout, il ne nous confie aucune responsabilité » disent-ils.

En somme, le degré d'implication traduit le style de leadership qui prédomine dans l'établissement. En référence aux conflits dans l'organisation, il faut préciser que le style démocratique ou participatif en général est plus propice pour gérer les conflits scolaires.

4.1.5.2 Processus Décisionnel

Il ressort de notre enquête que les chefs d'établissement n'ont pas un schéma commun et classique pour prendre les décisions. En effet, leur démarche ne respecte aucun schéma particulier. La plupart des interrogés se compte d'une analyse simpliste de la situation problème, avant de prendre la décision finale. Certains ajoutent à cela une discussion ou confrontation entre les parties.

D'autres par contre font un renvoi au niveau de la lecture des textes en vigueur : il est fait référence au règlement intérieur pour les conflits en rapport avec les élèves ; dans certaines situations il fait référence à la hiérarchie et aux textes régissant l'établissement scolaire.

4.5.3 Délégation du pouvoir décisionnel

Le processus décisionnel respecte un canevas précis ce qui met en avant la capacité de décision ou non du chef d'établissement. Dans certains cas, il peut être amené à déléguer son pouvoir décisionnel. En effet, cette délégation confère au collaborateur une certaine autonomie qui lui permet d'agir librement sans pour autant perdre son autorité dans la mesure où, il exerce une action de suivi et de contrôle.

4.5.3.1 Délégation du pouvoir décisionnel aux membres de l'administration scolaire

Tableau 23 : Fréquence de la délégation du pouvoir décisionnel aux membres de l'administration scolaire

Délégation de pouvoir	parfois	Rarement	Pas du tout	Total
Acteurs				
proviseurs	00	05	03	08

Source : notre enquête

Il ressort du tableau ci-dessus que sur les huit (08) proviseurs interrogés cinq (05) affirment que ce processus n'est « pas très fréquent » (proviseur du lycée de Tsinga). Dans le cadre scolaire, « la délégation de pouvoir est limitée car le chef d'établissement répond de tout. Toute décision l'engage personnellement » (proviseur lycée de la cité verte). Aussi, « à défaut de déléguer, il demande quand même conseil aux collaborateurs » (proviseur du lycée bilingue d'application). Il peut arriver que le chef d'établissement délègue « certaines tâches (...). Dans ce cas il est impératif de vérifier l'exécution de la tâche. Il faut toujours s'assurer du suivi des décisions.» (Proviseur du lycée de Mendong, lycée d'Odza) trois (03) par contre préfère ne pas s'y atteler et ce au risque d'être jugé « d'appliquer le principe de l'administration centralisée» (proviseur du lycée technique de Nsam).

4.5.3.2 Délégation du pouvoir décisionnel aux censeurs

Tableau 24 : Fréquence de la délégation du pouvoir décisionnel aux censeurs

Délégation de pouvoir	souvent	Rarement	Pas du tout	Total
censeurs	00	04	04	08

Source : notre enquête

Les censeurs interrogés ont à peu près le même penchant sur la question. En effet, leurs réponses oscillent entre une délégation rare ou carrément inexistante du pouvoir décisionnel du chef d'établissement. « Ces derniers veulent tout contrôler » disent-ils (lycée de la cité verte, lycée de Nsam). Et ce au détriment du fait que l'article 35 du décret portant organisation des établissements scolaire dispose qu'« un des censeurs est l'adjoint du proviseur dans un lycée. A ce titre, il remplace le proviseur en cas d'absence ou d'empêchement.» c'est dire que les textes reconnaissent la place d'adjoint du censeur mais n'envisage la délégation du processus décisionnel que sous deux: l'absence ou l'empêchement du chef d'établissement. Ce qui restreint considérablement leur pouvoir décisionnel et rend la gestion de l'établissement centralisée au niveau du proviseur.

La délégation du pouvoir est une donnée importante dans la mesure où elle permet au chef d'établissement de répartir d'une certaine manière les responsabilités à tous. Ce partage des responsabilités permet de prévenir d'une certaine manière les conflits scolaire. En effet, il chacun ayant son pôle de responsabilité, il y a ici un sentiment d'appartenance qui rend meilleur les conditions de travail et par conséquent met en relief un style de leadership transactionnel ou transformationnel.

4.5.4 Prise en compte de l'avis des collaborateurs dans la prise de décision

Tableau 25 : Prise en compte de l'avis des collaborateurs lors de la prise de décision

Acteurs	Censeurs	Pourcentage (%)
Participation des collaborateurs		
Avis consultatif	05	62,5
Avis non consultatif	03	37,5
total	08	100

Source : notre enquête

Pour la portion de l'échantillon pour qui le style de leadership est autoritaire, les chefs d'établissements ne tiennent pas compte de l'avis des collaborateurs. Ainsi certains affirment : « Si je pense que j'ai suffisamment mûri la réflexion, je décide sinon je n'atteins pas les objectifs qui sont les miens » (proviseur du lycée technique de NSAM). Dans ce cas de figure, il est clairement noté que les objectifs du chef d'établissement sont prioritaires aux objectifs du groupe. En effet, « l'implication des collaborateurs est nécessaire, la marge d'erreur est plus grande quand on prend les décisions seules » (proviseur du lycée bilingue de Mendong). De plus, « d'une manière ou d'une autre on soumet l'avis aux collaborateurs. La collaboration est horizontale et verticale » nous dit le censeur du lycée de Biyem-Assi.

Par contre, trois censeurs affirment que leur avis n'est pas pris en compte : « le proviseur agit selon son bon vouloir sans tenir compte de notre analyse sur le sujet ». Ce manque de collaboration peut être source de conflit car personne ne se sentira responsable pour quoi que ce soit. De ce fait, leur responsabilité ne sera pas engagée ce qui contribue à réduire la motivation de ces derniers.

C'est dire que la pratique du leadership autoritaire est toujours d'actualité. Il n'est pas pris en compte les théories des relations humaines qui mettent en évidence la prise en considération de la personne humaine.

4.6 La gestion des conflits

Elle concerne la nature des conflits, le processus de résolution des conflits, et la prévention des conflits.

4.6.1 La nature des conflits

Les conflits entre les hommes et les services sont considérés comme des déviations du comportement normal. La plupart du temps, ils sont dû à une absence de leadership, de gestion participative, d'échec de planification ; etc.

Ces conflits sont généralement attribués à des problèmes interpersonnels qui peuvent avoir un impact négatif considérable sur le fonctionnement de l'organisation.

Tableau 26 : Nature des conflits

Nature des conflits	Pourcentages (%)
Conflit de compétence ou d'autorité	25
Conflit de travail	5
Conflit d'intérêt	20
Conflit affectif	05
Conflit cognitif	10
Conflit de comportement	10
Conflit lié au genre	10
Malentendus	15

Source : notre enquête

Les enquêtés reconnaissent l'existence des conflits dans les établissements scolaires de l'enseignement secondaire public. Ces conflits proviennent entre autres de :

- l'incompatibilité des objectifs de l'organisation avec ceux de l'individu
- les conflits de différence de niveaux
- la méconnaissance des textes : « chacun cherche ses textes mais le problème c'est que les enseignants ne lisent pas :il faut chaque fois faire une note de rappel »
- l'ignorance
- le problème de la recherche de l'information : « les enseignants ne s'ouvrent pas »
- la proximité
- l'âge

A ces sources de conflit se rattachent des formes qui, dans la plupart des cas, sont des disputes pour la possession, d'un statut social, d'un prestige, ou du pouvoir. Pour ce qui est du cas spécifique des lycées, les problèmes identifiés sont les suivants :

- **Les conflits de compétences ou d'autorité**

Ces conflits sont remarquables dans certains établissements scolaires. Les cas que nous avons identifiés sont celui du conflit entre le chef d'établissement et les collaborateurs. Ce dernier avançant : « pourquoi lui ? Pourquoi pas moi ? » En d'autres termes c'est lui qui devrait occuper le poste de « proviseur » compte tenu de son ancienneté, de ses aptitudes et de ses compétences (proviseur du lycée de la cité verte).

Dans leur perception, le bien désiré (le poste), ne peut être obtenu qu'à travers la défaite de l'adversaire. Ce que l'un obtient, l'autre le perd car il n'y a pas assez pour combler les besoins des deux.

Dans ce cas de figure, le chef d'établissement étant le garant du fonctionnement de l'institution scolaire, il ne peut y avoir confrontation directe. Cependant, la conséquence est qu'il existera au sein de l'établissement comme le note le proviseur du lycée de la cité verte : « des poches de résistance » qui d'une manière ou d'une autre tentera de rallier les objectifs à atteindre à leur façon de voir.

Dans un autre cas de figure nous avons décelé le conflit entre le censeur et le surveillant général. En effet, le proviseur du lycée de Tsinga nous confie que « la réglementation voudrait que les censeurs aient un rang de chef de service or dans la pratique, les surveillants n'acceptent pas d'ordre venant d'eux. Ce conflit est très régulier».

Un troisième cas est soulevé par un interrogé : « nomination d'un censeur coordonnateur par le proviseur. Ça donne l'impression d'être un autre chef et on ne l'accepte pas. » Dans le même ordre d'idée, « la nomination d'un censeur chargé de la discipline » peut porter à confusion avec les prérogatives du surveillant général (proviseur du lycée de la cité verte).

- **Les conflits de travail** : Au cours de notre enquête, nous n'avons pas été témoins de ce type de conflits. Les réclamations aboutissent en grande partie à ce qu'on appelle les « *conflits individuels* ». Ces réclamations naissent généralement des rapports quotidiens dans l'organisation, exprimant d'habitude la protestation d'un ou de plusieurs travailleurs contre un acte de direction (application du statut, nomination sans réclamation, avantages sociaux...)

Nous pouvons prendre le cas des enseignants d'informatique qui estiment qu'ils devraient gérer les frais liés à l'informatique. Cependant selon les textes, il y a un seul gestionnaire, le chef d'établissement. Il y va de même avec les réclamations liées aux primes de rendement des enseignants. Ce qui pose le problème de l'objectivité du calcul de ces primes. Lors de notre enquête, le proviseur du lycée de Tsinga nous a fait état de l'objectivité du calcul des primes de rendement à partir d'une formule qui lui est propre. On peut donc se demander comment devrait s'effectuer le calcul des primes ? Sur quelle base calcule-t-on ses primes qui a première vue semble très subjective car fixée selon le bon vouloir du chef d'établissement et de l'intendant ?

- **Conflit d'intérêt** : Lors de notre enquête, il a été soulevé le cas du conflit entre l'APEE et le chef d'établissement en ce qui concerne la gestion des fonds de l'APEE. « Ce n'était pas facile car elle estime que c'est elle qui nous commande. Maintenant, nous avons une nouvelle équipe mais l'argent est mis dans deux comptes. » (Lycée d'Odza)
- **malentendu**, c'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. A ce sujet des cas ont été soulevés lors de notre enquête : « on ne prend pas la peine de chercher la bonne information, et l'on fait une mauvaise interprétation des mots comme le précise le proviseur du lycée de la cité verte.
- **conflit affectif** : lors de notre enquête il est fait mention des conflits entre élèves liés à leur âge. Leur condition d'adolescent leur donne un caractère impulsif et sont généralement à fleur de peau.
- **Conflit cognitif** : Nous avons observé pendant notre enquête un conflit latent entre le chef d'établissement et le président du conseil : « il vient quand on l'appelle ». (proviseur du lycée d'Odza) On peut donc se demander pourquoi ne vient-il que lorsqu'on l'appelle alors que les textes prévoient des rencontres chaque trimestre avec le conseil d'établissement ?
- **Conflit de comportements** : il ressort de notre enquête que ce type de conflit touche beaucoup plus la gente féminine « entre les femmes, il y a toujours de petits problèmes dont on ne connaît même pas la source » tel que l'affirme le proviseur du lycée d'Odza. De plus, entre les enseignants et les élèves on observe des conflits de comportement dans le cas du refus d'appliquer le règlement intérieur. Dans ce cas, l'élève est traduit au conseil de discipline.

- **conflits liés au genre** : lors de notre enquête au lycée technique de Nsam, le proviseur affirme qu'il en existe « tous les jours mais on fait avec. Tout le monde n'est pas forcément content de te voir à ce poste. On gère la situation comme on peut ». C'est dire que contrairement aux hommes, les femmes sont encore confrontées à de la résistance liée au genre. Les hommes quant à eux n'ont pas ce souci : « les gens n'ont pas de problème à ce que les hommes les dirigent »

Cependant il nous revient lors de notre enquête que « ceux sont même les femmes qui sont réfractaires. Elles sont elles-mêmes le problème. Les hommes sont plutôt habitués. On donne des instructions mais elles ne sont pas respectées. Elles ne disent aucun mot mais ne s'exécutent pas »

- **conflits pédagogiques** : Dans tous les établissements scolaires, on retrouve les problèmes liés à la pédagogie. Dans ce cas tous sont unanimes : « on se réfère à l'animateur pédagogique et au censeur en charge de la discipline concernée. »

4.1.6.4 Processus de résolution des conflits

4.1.6.4.1 Présentation des résultats relatifs au processus de résolution des conflits

Il a été constaté au cours de notre enquête que l'approche avec laquelle on résout les conflits est légère. Aucune méthode n'est mise en œuvre, ce qui peut créer des résurgences.

De manière générale le schéma de résolution des conflits se limite à l'écoute, le dialogue, la solution

Néanmoins bon nombre des chefs d'établissements ont recours aux textes pour résoudre les conflits : « il faut se réfugier dans les textes, ramener les autres à comprendre les textes car tous les problèmes naissent de la méconnaissance des textes » (proviseur du lycée de la cité verte). Par exemple dans les cas de conflit entre le chef d'établissement et un collaborateur, « il faut donner les instructions, si la personne ne s'exécute pas, j'écris à la hiérarchie et j'applique les textes »

Très peu font appel à un tiers par souci de discrétion. Certains problèmes sont exposés au conseil intérieur ou en réunion de coordination. « Si c'est un conflit entre enseignant, ceux sont de grande personnes, il faut les convoquer, chacun me situe sur sa position, et on trouve des solutions devant tout le collège des censeurs et surveillants généraux » (proviseur du lycée de Tsinga).

Pour d'autres : « comme des enfants, ils se saluent et se donnent l'accolade c'est tout. Il faut garder le silence et ne pas écouter les ragots. On doit régler le problème en père de famille » (proviseur du lycée bilingue de Mendong). Ce schéma n'est-il pas exécuté par les protagonistes par peur ou par respect de la hiérarchie ? Il y a ici un certain amateurisme de la part des chefs d'établissement ; ce qui rend la gestion des conflits quasiment inefficace dans la mesure où les chefs d'établissement n'ont pas les outils nécessaires pour les gérer. Il y a donc des mécanismes à mettre en place en amont.

4.1.6.4.2 Procédés de résolution des conflits

A la lumière de ce qui précède, on pourrait retenir que trois (03) mécanismes sont régulièrement utilisés dans la gestion des conflits par les chefs d'établissement interrogés :

- Conciliation ou l'arrangement à l'amiable, dans ce cadre, on s'efforce de gérer le conflit en bon père de famille ;
- Application et la mise en œuvre des textes réglementaires : généralement ceci induit les sanctions disciplinaires ou rappel à l'ordre (lettre d'observation, demande d'explication...)
- Recours hiérarchique : il s'agit d'un recours soit à l'autorité hiérarchique directe (Délégué) soit à l'autorité de tutelle (sous-préfet, préfet, gouverneur)

Les mécanismes permettent-ils d'arriver à des solutions durables ? il n'existe pas une panacée c'est-à-dire de mécanisme-miracle pour résoudre les conflits. Tous les mécanismes ainsi décrits constituent une panoplie de ressources laissée à la discrétion du chef d'établissement dans l'exercice de son leadership :

- N'avoir recours qu'à la gestion des conflits « en bon père de famille » pourrait fragiliser à terme l'autorité du chef d'établissement ;
- Mettre en œuvre à tout prix et dans n'importe quelle circonstance les mécanismes de sanction pourrait radicaliser le comportement des collaborateurs : c'est le leadership autoritaire ;
- Sollicité à tous les coups l'arbitrage de la hiérarchie et s'en remettre sans condition aux décisions est une forme d'abandon de ses responsabilités.

4.1.6.5 Prévention des conflits

Il ressort de notre enquête que pour la plupart des établissements scolaires, la prévention des conflits passe par la mise en place de certaines structures au sein même de l'établissement scolaire. :

- **L'amicale des enseignants** pour instaurer un climat favorable au travail. Certains proviseurs estiment « qu'il faudrait que le lycée soit un endroit où il fait bon vivre et où l'on pourrait améliorer le climat de travail ou l'environnement de travail du lycée ; Cet espace de convivialité nous aide à mieux gérer les petits conflits. (censeur lycée technique de Nsam). Cette amicale peut se constituer en Amicale des enseignants par département d'origine ou Amicale des enseignants par département pédagogique. Lors de ces rencontres sont très souvent organisées des excursions et des soirées dansantes.
- La **lecture des textes officiels** : Ainsi, « dès qu'on est au fait d'une situation administrative, on communique et on lie les textes pour avoir la vraie ligne de conduite ». De plus, « j'ai un cahier où je recense tous les problèmes et lors de l'Assemblée Générale, on essaie de résoudre le problème sur la base des textes ».
- **Lecture du règlement intérieur** dans les salles de classe et pendant la levée des couleurs.
- La **sensibilisation** du personnel administratif, enseignants et élèves ;
- **L'éducation et la formation des élèves au culte de la paix** ; « chacun a sa manière d'agir pour éviter les malentendus »
- **Rencontre extrascolaire autour d'un verre** : ces rencontres permettent d'établir des liens entre fraternelles entre collaborateurs ;
- **Descente dissuasive des forces de l'ordre, gendarmerie** en cas d'intrusion des badauds ou autre délinquants... pour la sécurité de l'établissement

Tableau 27 : Récapitulatif des moyens de prévention selon la nature des conflits scolaires

Nature des conflits	Exemples	Moyens de prévention
Conflit de compétence ou d'autorité	<ul style="list-style-type: none"> - conflit entre chef d'établissement et collaborateur - - conflit censeur –surveillant général (problème de leadership) : conflit entre le censeur chargé de la discipline et le surveillant général (lycée de la cité verte) 	<ul style="list-style-type: none"> - Amicale des enseignants et du personnel administratif du lycée - Lecture des textes officiels - Excursion - Rencontre entre le proviseur et les collaborateurs au tour d'un verre (pratiqué surtout en périphérie)
Conflit de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Conflit proviseur-enseignant d'informatique concernant la gestion des frais liés à l'informatique - Réclamations liées aux primes de rendement des enseignants 	<ul style="list-style-type: none"> - - Amicale des enseignants et du personnel administratif du lycée - Amicale des enseignants par département d'origine, - Amicale des enseignants par département pédagogique, - Lecture des textes officiels
Conflit d'intérêt	<ul style="list-style-type: none"> - conflit APEE et le chef d'établissement 	<ul style="list-style-type: none"> - lecture des textes officiels - Rencontre extrascolaire entre le proviseur et le président du conseil d'établissement au tour d'un verre
Conflit affectif	<ul style="list-style-type: none"> - conflits entre élèves : bagarres, vol, jeux de hasard... 	<ul style="list-style-type: none"> - Lecture du règlement intérieur ; - Causeries éducatives entre l'administration scolaire et les élèves - Sensibilisation, éducation et formation des élèves au culte de la paix
Conflit cognitif	<ul style="list-style-type: none"> - conflit latent entre le chef d'établissement et le président du conseil d'établissement 	<ul style="list-style-type: none"> - lecture des textes officiels - Rencontre extrascolaire entre le proviseur et le président du conseil d'établissement au tour d'un verre
Conflit de comportement	<ul style="list-style-type: none"> - conflits entre collaboratrices enseignants et les élèves : écart de comportement des élèves à l'égard des enseignants - conflit entre élèves : vol, bagarre, drogue, jeux de hasard ... 	<ul style="list-style-type: none"> - lecture des textes officiels - Lecture du règlement intérieur - Présence ou intervention des forces de l'ordre, gendarmerie pour dissuader les délinquants

	- intrusion des élèves externes à l'établissement	
Conflit lié au genre	Conflit entre proviseur (de genre féminin) – collaborateurs/collaboratrices	- Amicale des enseignants du lycée
Conflit pédagogique	- Conflit entre enseignants, - Conflit censeur- animateur pédagogique-enseignants relatif à l'élaboration des emplois du temps et contenu des enseignements	- Amicale des enseignants par département pédagogique,
malentendus	Conflits naissant d'une mauvaise interprétation des mots entre collaborateurs	- Amicale des enseignants et du personnel administratif du lycée - Amicale des enseignants par département d'origine, - Amicale des enseignants par département pédagogique, - Rencontre entre le proviseur et les collaborateurs au tour d'un verre

Source : notre enquête

CHAPITRE 5 : INTERPRETATION DES RESULTATS, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS

L'objectif ici est de vérifier notre hypothèse générale selon laquelle « l'exercice du leadership du chef d'établissement facilite la gestion des conflits. » et de présenter les suggestions y relatives.

5.1 Interprétation des résultats et vérification des hypothèses

De par notre interprétation des résultats, nous vérifierons tour à tour :

1. l'incidence de la communication sur la gestion des conflits (hypothèse spécifique 1)
2. l'incidence du climat scolaire sur la gestion des conflits (hypothèse spécifique 2)
3. l'incidence du profil du chef d'établissement sur la gestion des conflits (hypothèse spécifique 3)
4. l'incidence de la décision sur la gestion des conflits (hypothèse spécifique 4).

5.1.1 Vérification de l'incidence de la communication dans la gestion des conflits

Cette incidence se vérifiera auprès des acteurs du système que sont les élèves, les collaborateurs, le conseil d'établissement et l'APEE.

Hypothèse spécifique 1 : la communication instaurée par le chef d'établissement permet de résoudre les conflits

5.1.1.1 l'incidence de la communication dans la gestion des conflits avec les élèves

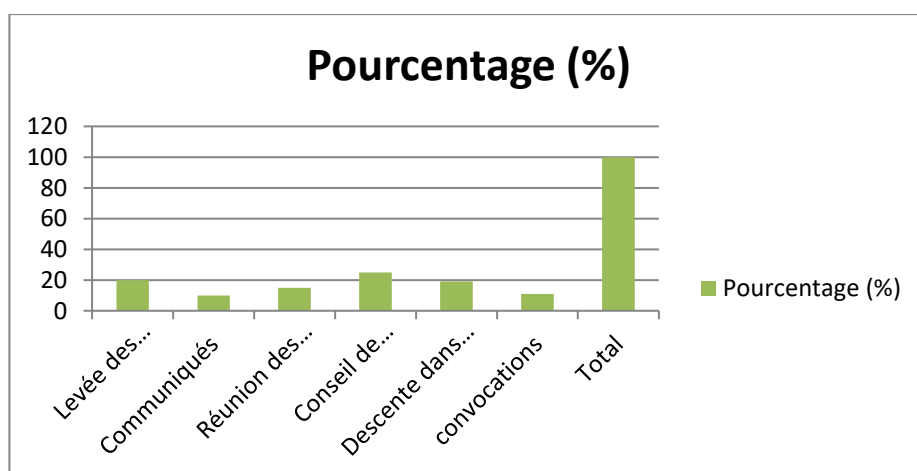


Figure 2 : Moyens de communication entre le chef d'établissement et les élèves dans la gestion des conflits

Il ressort des réponses obtenues sur le terrain que les conflits proviennent généralement du non-respect du règlement intérieur. Si l'on s'en tient aux déclarations des proviseurs (lycée de la Cité verte, lycée de Tsinga, lycée de Mendong, lycée bilingue d'Application, lycée de Biyem-Assi, lycée de Minkan, lycée d'Odza) qui pour la plupart adoptent l'écoute, le dialogue et la recherche de solution comme méthode de résolution des conflits, on se rend compte que les outils suivants sont utilisés :

- Le conseil de discipline : il est chargé de juger les élèves pour les faits et actes répréhensibles graves commis par eux dans une classe ou au sein de l'établissement⁷⁰. c'est le lieu par excellence où se résolvent tous les conflits relatifs à l'ordre et à la discipline au sein de l'établissement. La procédure contradictoire du conseil permet d'entendre les parties et d'écouter toute personne susceptible d'aider à la manifestation de la vérité.
- Levée des couleurs : c'est l'outil le plus recommandé pour gérer le conflit en amont. Lors de la levée des couleurs, en plus du bilan de la semaine écoulée et des perspectives de la semaine qui commence, lecture est faite du règlement intérieur. Cette dernière est donc prise comme une mesure préventive et dissuasive du mauvais comportement des élèves. A cette occasion, des rappels à l'ordre sont faits par les membres de l'administration scolaire.
- Descente dans les salles de classe : ce cas est envisageable dans les classes à problèmes. En cas d'indiscipline caractérisée dans une salle de classe, le professeur titulaire peut convoquer les parents pour un échange constructif sur la situation de leur enfant. Cette pratique est récurrente tel que le précise les censeurs du lycée de Tsinga et de Mendong.

Tous ses outils permettent au chef d'établissement d'instaurer un dialogue avec les élèves et /ou les parents de ces derniers dans le but de trouver la solution la plus adaptée à la situation problème.

⁷⁰ Article 30 décret de 2001 portant organisation des établissements scolaires

5 .1.1.2 l'incidence de la communication dans la gestion des conflits avec les collaborateurs

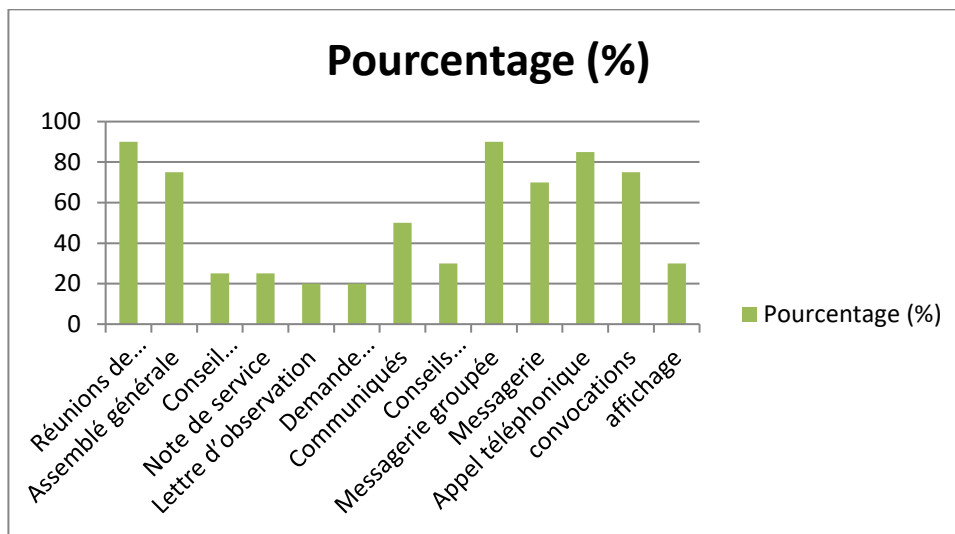


Figure 3 : Moyens de communication entre le chef d'établissement et les collaborateurs dans la gestion des conflits

Il ressort des réponses obtenues sur le terrain que les supports écrits sus cités traitent essentiellement des questions d'organisation et de fonctionnement des services.

Cependant, en situation de conflit, les proviseurs interrogés ainsi que les censeurs ont évoqué les outils suivants :

- Réunion de coordination : elle émane du chef d'établissement qui convoque des réunions périodiques avec les membres de l'administration en tenant compte du calendrier trimestriel. Ce sont des séances d'échanges et de réflexion sur le fonctionnement de l'établissement. Le proviseur du lycée de Tsinga nous précise que dans ces réunions il est fait : le bilan de la semaine écoulée et les prévisions de la semaine qui commence. De ces réunions proviennent les grandes décisions de l'établissement. L'occasion est donnée au chef d'établissement de résoudre tout problème lié à l'organisation et au fonctionnement de l'établissement ainsi que les problèmes liés à la pédagogie et à la discipline. Le volet divers permet au chef d'établissement de gérer les problèmes et incompréhensions entre les collaborateurs à travers l'écoute et le dialogue entre les parties nous précise le proviseur du lycée de Mendong. Lorsque le problème est plus personnel, « le proviseur peut les convoquer dans son bureau pour gérer la situation à huis clos » selon le proviseur du lycée de Biyem-Assi.

- Assemblée générale : elle a lieu à chaque début de trimestre et permet de faire une évaluation du trimestre sur le plan administratif, pédagogique et disciplinaire. A cette occasion tous les problèmes sont posés par les enseignants et le personnel administratif de l'établissement. Ces problèmes peuvent concerner l'assiduité des enseignants, l'indiscipline des élèves, la baisse du taux de réussite des élèves, afin de trouver les solutions les meilleures.
- Conseil d'enseignement : Au niveau des départements aussi, chaque censeur organise ces cadres de rencontres avec les enseignants du département dont il a la charge. Ces réunions sont fixées à la fin de chaque séquence. Cependant, le manque de temps est la raison la plus avancée pour justifier de l'absence de la tenue du conseil d'enseignement. . Mais lorsqu'elles ont lieu, ces réunions portent généralement sur :
 - Le bilan de la séquence écoulée,
 - Les problèmes constatés au sein du département,
 - Les propositions de solutions
 - Les perspectives de la séquence à venir.

Théoriquement, le but du conseil d'enseignement est d'améliorer l'organisation et les conditions de travail, l'information et la communication, de développer l'adhésion du personnel et le degré d'engagement dans l'établissement et de résoudre au mieux les problèmes qui ressortent dans le département...ces problèmes ont généralement trait à la pédagogie, la gestion des apprentissages et la discipline des élèves de la classe nous précise les proviseurs des lycées de Mendong, Biyem-Assi, Tsinga, Odza, Lycée Binligue d'Application . Certains conseils et recommandations sont donnés par l'animateur pédagogique pour améliorer le travail des élèves dans la discipline concernée.

- Convocation : dans les situations de conflit le chef d'établissement peut convoquer les parties dans son bureau pour une mise au point. A cet effet, il s'agira d'écouter les réprimandations des uns et des autres pour aboutir à un consensus⁷¹.
- Lettre d'observation et Demande d'explication : Ces outils ont un caractère obligatoire parce que revêtant une valeur décisionnelle et réglementaire. Elles interviennent en cas de faute d'un enseignant ou d'un membre de l'administration

⁷¹ Le censeur du lycée de Biyem-Assi nous a confié que le proviseur a géré un conflit entre lui et un autre censeur. Il les a convoqué dans son bureau pour une mise au point et s'est comporté en « bon père de famille ».

scolaire. La demande d'explication donne l'occasion à la personne de justifier un comportement jugé inapproprié auprès de la hiérarchie directe.

Généralement les conflits entre les collaborateurs proviennent de la « méconnaissance des textes, des mouvements d'humeur, des incompréhensions... » (Proviseur lycée de la cité verte⁷²). Il revient au chef d'établissement de les gérer le mieux possible avec l'aide des outils suscités.

Cependant nous pouvons constater au sortir des entretiens menés que tous les acteurs du système éducatif ne brillent pas par leur présence aux réunions mais plutôt par leur absence prononcée. En effet, lors des réunions de coordination avec l'administration, certains (intendant et comptable-matières) ne viennent pas parce qu'ils ont trop de travail ». L'une des raisons de leur absence en réunion peut être la monotonie des réunions ou le manque d'innovation par exemple ; ce qui ne motive pas systématiquement les acteurs à y participer.

L'intérêt de la communication dans le contexte scolaire vient de ce que la communication est donc un « construit » permettant d'améliorer la vie en organisation.

5.1.1. 3 l'incidence de la Communication dans la gestion des conflits entre le chef d'établissement et l'APEE

L'Association des parents d'élèves (APEE) regroupe les « parents d'élèves intéressés qui, dans l'intérêt des élèves s'accordent avec les autorités scolaires et administratives pour promouvoir le bon fonctionnement de l'établissement »⁷³. On note donc deux intérêts majeurs de l'existence de l'APEE : l'intérêt des élèves et le bon fonctionnement des établissements.

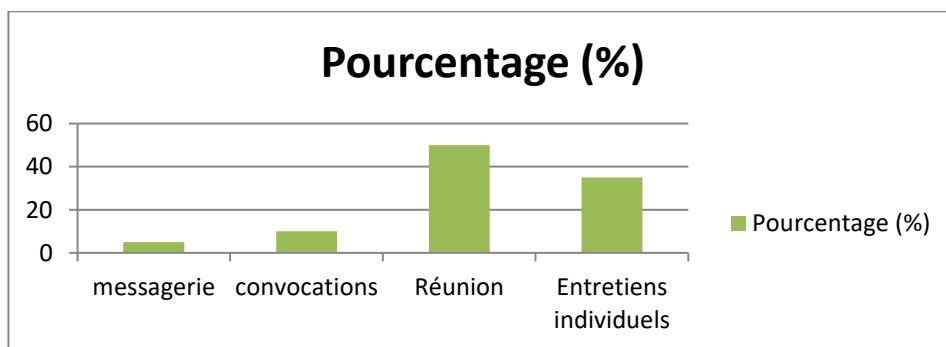


Figure 4 : Moyens de communication entre le chef d'établissement et l'APEE dans la gestion des conflits

⁷² Le proviseur nous a montré dans son bureau le livre des textes officiels qu'il met à la disposition du personnel et nous confie que « chacun estime qu'il se les procurera quand il sera aussi proviseur »

⁷³ Article 40 de l'Arrêté n°242/L/729/MINEDUC/MJS de la 25/10/72 portant organisation des activités post et périscolaires ;

Il ressort de l'enquête que des réunions trimestrielles sont organisées tout au long de l'année scolaire par le biais de convocations, messageries...régulièrement des entretiens individuels sont faits entre le chef d'établissement et le proviseur pour s'assurer de la bonne utilisation des fonds tels que décidée en assemblée.

Les conflits ou désaccords entre le chef d'établissement et l'APEE naissent très souvent de la gestion des fonds de l'APEE⁷⁴.

Cependant bien que le chef d'établissement n'est qu'un rôle de conseiller technique au sein du bureau exécutif de l'Association selon les textes réglementaires, « il y a toujours un consensus entre le chef d'établissement qui présente les besoins de l'établissement et le président de l'APEE qui définit le projet d'établissement » (proviseur du lycée de Tsinga et lycée d'Odza). Mais il ne faut pas oublier que le chef d'établissement est l'ordonnateur des dépenses et que sans lui aucun décaissement ne peut se faire.

Lorsque la communication n'est plus possible entre le chef d'établissement et le président de l'APEE, ils peuvent faire recours au tiers. En effet, l'article 27 de la loi d'orientation de 1998 dispose que l'intervention des forces de l'ordre ne peut y avoir lieu que sur réquisition expresse du chef d'établissement. En cas de défaillance, dans l'accomplissement de leur mission de maintien de l'ordre, les chefs d'établissement sont suppléés de plein droit par les autorités hiérarchiques ou de tutelle.

Par exemple du côté du lycée d'ODZA, le chef d'établissement affirme qu'une fois il y a eu désaccord total entre lui et le président de l'APEE. Le désaccord portait sur l'orientation à donner aux fonds alloués à l'APEE. Il a fallu l'intervention des forces de l'ordre et du préfet pour calmer les tensions et redéfinir les responsabilités de chacun. C'est dire que la médiation dans ce cas est nécessaire pour résoudre les situations conflictuelles lors que le dialogue n'est plus possible entre les acteurs.

⁷⁴ Circulaire n° 07/MINESEC/CAB du 25 Février 2008 fixant les modalités de fonctionnement des Associations de Parents d'élèves et d'Enseignants au sein des établissements publics d'enseignement secondaire ; dans cette circulaire le ministre des enseignements secondaires constate « l'existence d'une part de conflits récurrents dus à des incompréhensions entre chefs d'établissements publics d'enseignement secondaire et certains bureaux des Associations des Parents d'élèves et d'Enseignant (APEE) et, d'autre part, des pratiques peu orthodoxes dans la constitution de ces bureaux » tels que les nombreuses malversations financières portant parfois sur des sommes colossales avec la complicité des chefs d'établissement.

5.1.1.4 l'incidence de la communication dans la gestion des conflits entre le chef d'établissement et le conseil d'établissement

Le conseil d'établissement est un acteur incontournable dans le système scolaire. Sa présence est indispensable au bon fonctionnement de l'établissement scolaire. A cet effet, une bonne communication est nécessaire. De ce fait pour faciliter la communication, certains outils utilisés sont présentés dans la figure ci-dessous.

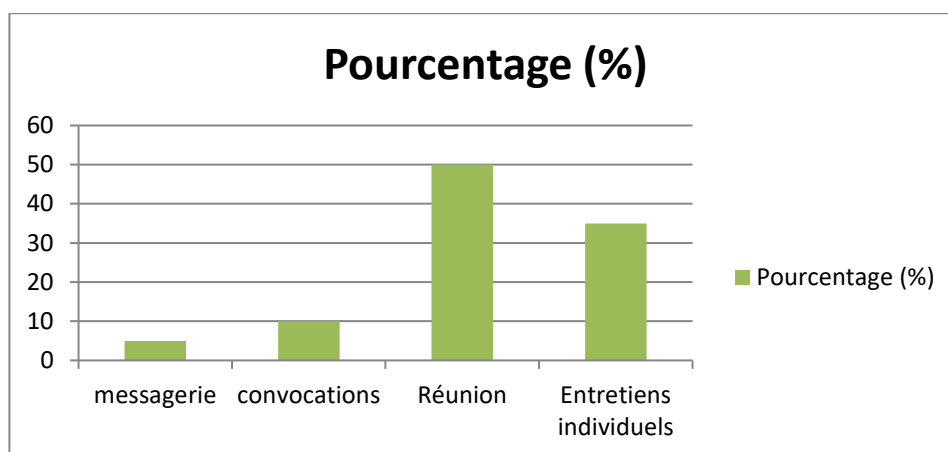


Figure 5 : Moyens de communication entre le chef d'établissement et le conseil d'établissement dans la gestion des conflits

« Le conseil d'établissement est l'organe suprême de l'établissement scolaire. Constitué de 28 membres, c'est lui qui est le cadre légal de toutes les actions à entreprendre. C'est un organe délibératoire dont les missions consistent en la supervision des délibérations du contrôle scolaire. C'est l'organe de supervision, de conseil, de délibération, de contrôle et d'évaluation du fonctionnement de l'établissement secondaire général⁷⁵ ». Il veille au respect des normes. Le chef d'établissement fait office de rapporteur⁷⁶ nous rappelle un chef d'établissement avec désolation.

Il ressort de notre enquête que les conflits qui resurgissent ici concernent le non-respect des normes par le chef d'établissement après évaluation par le conseil. Dans ce cas la communication est essentielle. La résolution des conflits peut se faire ici à l'occasion de l'entretien individuel, les réunions, les convocations etc...

S'agissant de l'entretien individuel, c'est le moyen de communication le plus utilisé entre le chef d'établissement et président du conseil. Relevons que « la communication

⁷⁵ Article 23 du décret, n° 2001 portant organisation des établissements scolaires publics et attributions des responsables de l'administration scolaire

⁷⁶ Article 21 (3) du décret n°2001

s'effectue davantage dans l'informel » nous révèle le proviseur du lycée de Tsinga. Dans les faits, c'est le proviseur qui commande car ils finissent toujours par s'entendre pour trouver des solutions à adopter pour entériner les objectifs fixés au départ » selon certains chef d'établissement. C'est dire qu'entre le chef d'établissement et le président du conseil réside un consensus, palliatif permettant au chef d'établissement de n'être pas mis à l'écart dans le fonctionnement de l'établissement et par conséquent d'exercer d'une certaine manière son leadership.

Concernant, les réunions : elles se tiennent trois fois par an selon la réglementation et selon un calendrier pré établie ; les conflits peuvent se résoudre à cette occasion ou lors des entretiens individuelles entre le chef d'établissement et le président du conseil ;

La convocation du membre du conseil peut se faire par l'initiative du chef d'établissement pour résoudre un quelconque malentendu.

La communication permet de résoudre les problèmes fonctionnels, opérationnels, et relationnels... Dans sa composante managériale, la communication interne a pour rôle d'encourager les compétences d'écoute, de faire circuler l'information, de promouvoir l'esprit de coopération, en un mot de développer le sens du collectif. Cette recommandation va en droite ligne avec celle préconisée par le DSSEF qui propose à travers ces stratégies de « renforcer la communication au sein de l'école et avec son environnement »⁷⁷.

A l'analyse, il ressort de notre analyse que le chef d'établissement dispose d'un certain nombre d'outils de communication pour résoudre les situations conflictuelles entre les différents acteurs du système. Le chef d'établissement a tendance à instaurer un style de leadership participatif qui intègre par conséquent l'apport et la participation des acteurs dans le processus de résolution des conflits. De plus les mêmes causes ne produisant pas toujours les mêmes effets, le chef d'établissement doit tenir compte des caractéristiques et facteurs propres à chaque établissement le conduisant à l'application d'un leadership situationnel.

Par conséquent, pour peu qu'elle soit bien instaurée, **la communication permet de gérer voir de résoudre les conflits scolaires.**

⁷⁷ Document de Stratégie du Secteur de l'Éducation et de la Formation (2013-2020), page 96

5.1.2 Vérification de l'incidence du climat scolaire sur la gestion des conflits

Hypothèse spécifique 2 : le climat scolaire facilite la gestion des conflits

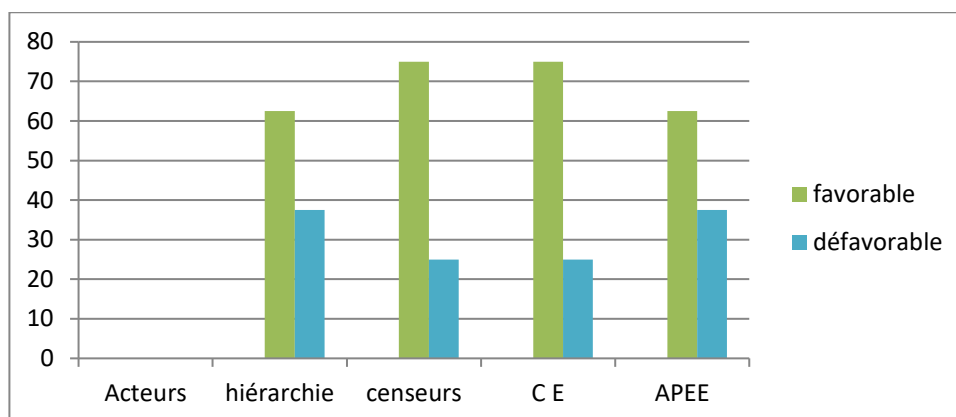


Figure 6 : Evaluation du climat relationnel entre les chefs d'établissement et les autres acteurs du système scolaire

Cette figure nous permet de vérifier l'état des relations existantes entre les acteurs du système scolaire et le chef d'établissement. Ainsi, nous pouvons évaluer le climat relationnel qui prédomine dans nos établissements scolaires.

5.1.2.1 Evaluation du climat relationnel entre le chef d'établissement et la hiérarchie

Des résultats de l'enquête sur le terrain, il ressort que le climat relationnel entre le chef d'établissement et la hiérarchie sont à 60% au beau fixe. En effet chacun fonctionne dans le respect de sa position statutaire : le chef d'établissement applique les instructions reçues tandis que la hiérarchie impulse et veille à la mise en œuvre des directives prescrites⁷⁸.

En tant que simple exécutant, les chefs d'établissement se doivent d'appliquer les textes à la lettre. Et ce, sans tenir compte des facteurs contingents liés à chaque établissement scolaire. En quelques sortes, l'épée de Damoclès (instructions reçues) pèse sur la tête du chef d'établissement. L'incompréhension de ces facteurs contingents est généralement source de conflits entre l'autorité hiérarchique et le chef d'établissement. Ce qui se rapproche de la théorie du leadership situationnel qui prend en considération les facteurs internes et externes du système.

30% des chefs s'établissement estime que le climat est défavorable. Dans ces cas, le chef d'établissement n'arrive pas à s'exécuter et par conséquent pose des problèmes à

⁷⁸ Article 34 du décret n° 2001/041 portant organisation des établissements scolaires publics et attributions des responsables de l'administration scolaire).

l'administration centrale qui tient à assurer la continuité dans la déconcentration des tâches et des responsabilités.

Globalement, même si les facteurs de contingence rendent difficile l'exécution des recommandations données par la hiérarchie, la plupart des chefs d'établissement sont soucieux de maintenir leur rapport avec la hiérarchie par un respect scrupuleux des textes.

Pour gérer les situations de conflits les chefs d'établissement recommandent de se référer aux textes et ou alors aux instructions de la hiérarchie pour la recherche de la solution.

Le climat défavorable instaure un environnement propice à l'éclatement des conflits. Par contre, un climat favorable prévient plus facilement les conflits dans la mesure où cela anticipe et apaise les tensions entre les acteurs du système éducatif.

5.1.2.2 Evaluation du climat relationnel entre le censeur et le chef d'établissement

Il ressort de notre enquête que plus de 70% des censeurs ont des rapports constructifs avec leur chef d'établissement. En effet, cela se justifie par le style du leadership qu'exerce le chef d'établissement dans sa structure. Plus le chef d'établissement instaure un leadership ou gestion participative dans l'établissement plus il est susceptible de créer un climat propice et favorable au travail qui apaise les tensions au sein de l'organisation éducative. Le censeur ici se sent donc intégré à la gestion de l'établissement et considéré dans son travail et valorisé dans sa fonction.

Pour les proviseurs, il est important de tout mettre en œuvre pour améliorer le climat de travail au sein de l'établissement scolaire. En effet, étant « le principal animateur de l'équipe et aucune réunion ne peut être tenue sans son aval ». Pour améliorer ce climat certains ont instauré une « gestion participative » afin que les rapports soient « bon enfants » (proviseur du lycée de Biyem-Assi).

Il est vrai que l'ancienneté du chef d'établissement dans le lycée peut leur être favorable. C'est dans ce sens que certains affirment que : « je m'entends avec la majorité puisque je suis dans ce lycée depuis des années d'abord en tant qu'enseignante (1996) puis censeur (2012) et maintenant proviseur (2016) (proviseur du lycée Bilingue d'Application). Cependant si l'on se rapporte à ces déclarations, est-ce judicieux que l'on nomme proviseur un enseignant qui a déjà fait près de 20 ans dans ce même lycée ? Ce procédé peut leur être favorable du fait qu'ils ont déjà connaissance du milieu et du personnel. Toutefois, il peut

aussi leur être défavorable dans la mesure l'adaptation des collègues sera difficile et suscitera certains sentiments négatifs ce qui rendra la gestion difficile.

D'autres part, 20% des censeurs estiment avoir des rapports difficiles avec leur hiérarchie ce qui traduit par conséquent un climat défavorable au sein de l'équipe dirigeante. Au lycée technique de NSAM par exemple, le proviseur affirme d'un ton sec: « les collaborateurs doivent faire ce pour quoi ils sont là. Ils ont intérêt à suivre»

Il y a ici une centralisation du pouvoir ce qui ne laisse aucune place active aux collaborateurs. Le leader, chef d'établissement crée un climat de peur, en effet nous disent ces responsables du lycée de la cité verte « il ne nous permet pas de prendre part à la gestion de l'établissement. Il contrôle tout » (censeur du lycée de la cité verte).

Certains proviseurs ont observé la présence « des niches de résistance. Il y a de petits malins qui s'arrangent à ce que cela converge dans leur manière de servir. Il faut toujours les ramener à l'ordre par les lettres d'observation, demande d'explication qu'on insère dans votre dossier personnel» (proviseur du lycée de la cité verte). A ce sujet, il faut toujours faire des rappels à l'ordre et surtout beaucoup de sensibilisation comme le préconise surtout auprès des jeunes collègues selon les proviseurs. C'est à ce titre que s'il le faut, nous leur donnons des références des textes et ce qui veulent photocopier le font afin que nul n'en ignore » car les conflits sont souvent dus à la méconnaissance des textes.

On peut donc constater que le climat scolaire a un impact sur la gestion des conflits surtout en ce qui concerne la prévention des conflits.

5.1.2.3 Evaluation du climat relationnel entre le chef d'établissement et le conseil d'établissement

Il ressort des réponses obtenues sur le terrain que l'état des rapports entre le chef d'établissement et le conseil d'établissement est favorable de manière générale. En effet, il règne une « bonne ambiance. Les points de vue sont assez constructifs et vont dans l'intérêt des élèves» nous dit le proviseur du lycée de Tsinga. C'est dire qu'entre le proviseur et le conseil d'établissement, peut s'établir un leadership participatif qui amènerait chacun des acteurs à une cohésion sociale, mettant au centre des priorités l'intérêt des élèves.

Toutefois d'autres estiment que le climat leur est défavorable car « le président n'est pas régulier, il vient quand on l'appelle » (proviseur du lycée d'Odza). Ils ont ainsi un champ d'action étroit du fait du manque d'implication de ce dernier à la gestion scolaire. Cette

situation leur évite un contrôle, une évaluation systématique et un suivi des projets d'établissement réalisés et autres décisions prises par le conseil.

C'est dire que le chef d'établissement bien que n'ayant qu'un rôle de rapporteur⁷⁹ dans le dit conseil a quelques fois tendances à oublier cette position.

Cependant, ce même décret lui confère le rôle d'ordonnateur des dépenses⁸⁰. Cette divergence des attributions et responsabilités rend difficile la tâche assignée au conseil d'établissement. Dans bon nombre de cas, les chefs d'établissement jouent sur cette fonction d'ordonnateur des dépenses pour freiner l'exécution des décisions prises par le conseil d'établissement bien que ce même article lui recommande d'exécuter les décisions du dit conseil. Ce conflit est très souvent vu dans les établissements. Pour le résoudre, il est fait référence aux textes et aux instructions de la hiérarchie.

Or lorsque le climat est favorable un consensus est très vite fait entre le chef d'établissement et le président du conseil d'établissement. De ce fait les tensions sont atténuées. On peut donc conclure que le climat relationnel a une incidence sur la gestion des conflits

5.1.2.4 Evaluation du climat relationnel entre le chef d'établissement et l'APEE

Des réponses obtenues sur le terrain il ressort que l'état des rapports entre les proviseurs et l'APEE est positif dans l'ensemble. Ces relations sont pour la majorité « fraternelles et dépassent le cadre institutionnel nous précise cordialement un proviseur.

Pour les proviseurs dont les rapports sont défavorable, cela est souvent dû au fait qu'ils « exigent d'eux qu'ils rendent compte de ce qu'ils font (ton sec). De plus, c'est un nouveau bureau qu'il faut canaliser. Ils ont intérêt à suivre » (proviseur du lycée technique de Nsam). On note ici une certaine centralisation du pouvoir du proviseur sur le bureau de l'APEE. Il y a donc incompréhension entre le chef d'établissement et le bureau de l'APEE. En effet, l'APEE « estimait que c'est elle qui me commande. Il a fallu l'intervention du sous-préfet pour redéfinir le rôle de chacun » (proviseur du lycée d'Odza). Dans ce même ordre d'idées, la circulaire du 25 février 2008 fixant les modalités de fonctionnement des associations de Parents d'élèves et d'Enseignant au sein des établissements publics d'enseignement secondaire vient spécifier à nouveau les règles concernant les modalités

⁷⁹ Article 21 du décret n° 2001/041 portant organisation des établissements scolaires publics et attributions des responsables de l'administration scolaire

⁸⁰ Article 34 du décret n° 2001sus cité

fonctionnement de l'APEE dans le but d'assainir tout conflit lié à la gestion des fonds de l'APEE.

Dans ces cas de conflits, on fait référence aux textes ou aux instructions de la hiérarchie pour tenter de les résoudre au mieux. Dans le cas d'espèce suscité, il y a eu recours aux forces de l'ordre et à l'autorité de tutelle pour redéfinir les responsabilités de chacun.

A travers, l'évaluation du climat relationnel nous pouvons évoquer la théorie du leadership transactionnel qui veille au maintien des relations de travail entre les acteurs au travers de l'échange, consensus....qui sont des valeurs incontournables dans la gestion des conflits scolaires.

En conclusion nous pouvons confirmer l'hypothèse suivante : **le climat relationnel est donc un élément déterminant dans la gestion des conflits.**

5.1.3 Vérification de l'incidence du profil du chef d'établissement dans la gestion des conflits

Hypothèse spécifique 3 : le profil du chef d'établissement est déterminant dans la gestion des conflits

Elle tient compte de l'ancienneté des chefs d'établissement et des qualités professionnelles de ce dernier.

5.1.3.1 L'incidence de l'ancienneté des chefs d'établissement sur la gestion des conflits

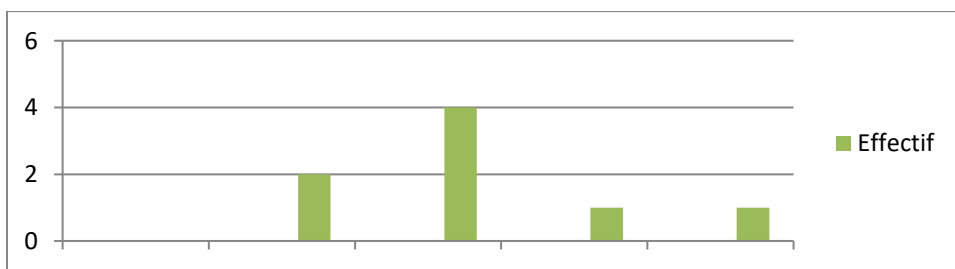


Figure 7 : Ancienneté des chefs d'établissement

Il ressort des réponses obtenues que les proviseurs en poste interrogés ont tous au moins 15 ans d'ancienneté comme le préconise l'instruction n°007 CAB/PM du 05 septembre 2001 relative aux critères de nomination des fonctionnaires des corps de l'éducation nationale à des postes de responsabilité. Le respect de la condition d'ancienneté est de mise. Ainsi, ils correspondent au profil requis pour être nommé proviseur. Cette ancienneté leur requiert une certaine expérience professionnelle inestimable dans le domaine

de l'administration scolaire, la plupart ne bénéficiant que très peu de formations professionnelles complémentaires.

Cependant, il faut relever que certains chefs d'établissement nommés ont passé quasiment toute leur vie dans un même lycée d'abord en tant « qu'enseignante (1996) puis censeur (2012) et maintenant proviseur (2016) » (proviseur du lycée bilingue d'Application). Cette situation peut-elle être jugée bénéfique pour l'établissement scolaire ?

Cependant en dehors de la condition d'ancienneté, aucun chef d'établissement n'a une formation complémentaire ou non en gestion scolaire et encore moins en pilotage de l'établissement scolaire ou en ressources humaine.

Cette absence de formation se fait ressentir et est « indispensable sur le terrain » car ils « apprennent sur le tas » (proviseurs du lycée de Tsinga, lycée de Biyem-Assi). Ils pensent en toute sincérité qu'une « formation de renforcement des capacités en gestion scolaire ou pilotage de l'établissement scolaire serait nécessaire » surtout pour gérer les conflits.

Néanmoins pour améliorer leur gestion, ils estiment que certaines qualités sont indispensables.

5.1.3.2 L'incidence des qualités des chefs d'établissement dans la gestion des conflits

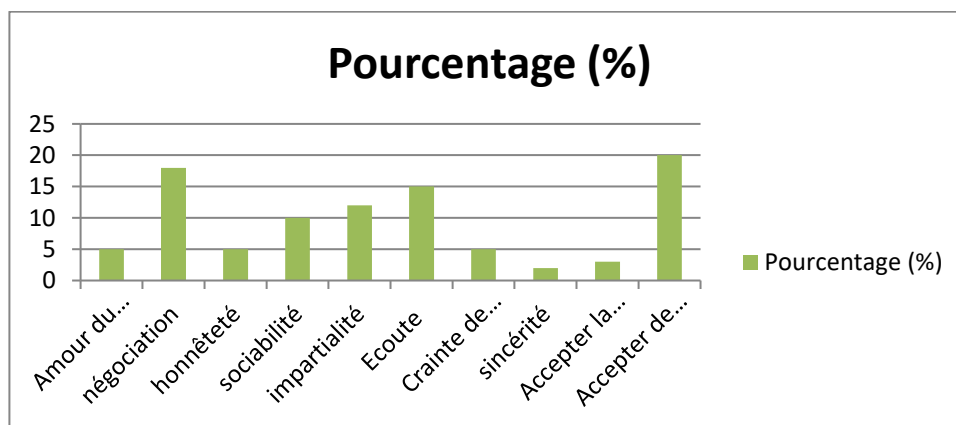


Figure 8 : Qualités des chefs d'établissement

Ses qualités citées dans la figure ci-dessus sont nécessaires pour un chef d'établissement pour mener à bien sa gestion. Le chef d'établissement à défaut d'avoir toutes ses qualités innées se doit de les acquérir et de les cultiver en soi. L'accent est mis sur les qualités suivantes :

- la négociation : le chef d'établissement doit avoir les qualités d'un bon négociateur pour gérer les conflits. Il doit être capable de négocier et d'inciter les parties à la résolution pacifique des conflits. Il joue donc un rôle de médiateur.
- l'écoute, c'est une autre qualité que le chef d'établissement devrait avoir pour être à mesure de faire une bonne analyse de la situation conflictuelle.
- L'impartialité : un bon chef d'établissement est impartial pour être à mesure de prendre du recul pour faire une bonne analyse de la situation :
- La sociabilité : c'est une qualité qui permet au chef d'établissement de prévenir les conflits en se rendant accessible. Il est par conséquent au courant de tout ce qui se passe dans l'établissement et peut ainsi maintenir la cohésion et l'harmonie au sein du groupe.

La théorie du leadership moral ou éthique prend en considération les valeurs morales du leader. En effet, le chef d'établissement se doit de d'acquérir ses qualités d'un leader être à même de gérer les situation difficiles de manière plus aisée.

De plus, très peu de proviseurs ont affirmé être à l'aise dans l'accomplissement de leur fonction du fait du manque de formation qu'ils subissent. En effet affirment-ils, « nous apprenons sur le tas ». Nous bénéficions rarement de séminaires de formation dans le domaine

Certains ont eu la chance de se former de manière informelle : « ceux sont mes chefs qui m'ont formés (...) le reste c'est le syndicat qui me l'a donné » nous précise le proviseur du lycée de bilingue de Mendong.

Beaucoup prennent conscience de leurs manquements. C'est ainsi qu'ils précisent que « le manque de formation avéré est un frein. Il serait bien venue qu'on est des séminaires de formation ». De plus, « nous aurions souhaité qu'à l'Ecole Normale ils mettent plus l'accent sur l'administration scolaire » (proviseurs du lycée technique de Nsam, lycée d'Odza, lycée de Tsinga, lycée de Biyem-Assi). Des séminaires de formations aideraient les chefs d'établissement à mieux se préparer pour gérer les conflits. Et en tant que leader cela leur permettrait de cultiver en eux le savoir-faire et savoir-être nécessaire pour gérer la ressource humaine.

En somme, l'expérience professionnelle du chef d'établissement est nécessaire dans la gestion des conflits scolaires. C'est dire que nous pouvons confirmer l'hypothèse selon

laquelle le profil du leader chef d'établissement est déterminant dans la gestion des conflits.

5.1.4 Vérification de l'incidence de la décision dans la gestion des conflits

Hypothèse spécifique 4 : les décisions prises par le chef d'établissement sont déterminantes dans la gestion des conflits

L'incidence de la décision se vérifie au niveau du degré d'implication des acteurs du système scolaire et du processus décisionnel.

5.1.4.1 Le degré d'implication des acteurs du système scolaire dans la prise de décision

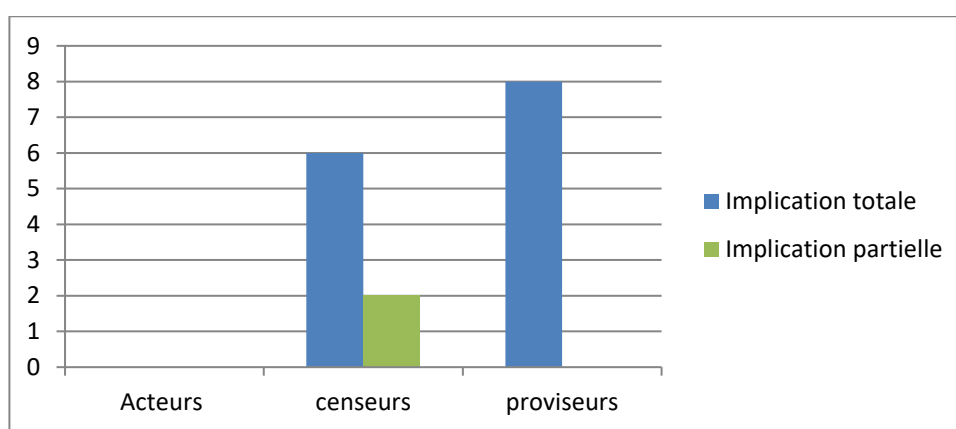


Figure 9 : Evaluation de l'implication des censeurs et proviseurs dans la gestion des conflits

Il ressort de notre enquête que dans la gestion de l'établissement l'implication du chef d'établissement est totale. En effet, le chef d'établissement est au « centre de tout » (proviseurs lycée de Biyem-Assi, lycée de la cité verte, lycée d'Odza, lycée de Minkan, lycée bilingue de Mendong, lycée technique de Nsam). Il anime, programme, coordonne, conseille tous les autres partenaires. Aussi, il donne la ligne de conduite du pilotage de l'établissement scolaire. Par conséquent, selon eux, « sans lui, toutes les décisions qui se prennent sont vouées à l'échec ». Pour d'autres, le degré d'implication a un impact sur le climat scolaire car le chef d'établissement s'implique à tous les niveaux de la gestion de l'établissement. C'est donc à juste titre qu'un proviseur peut vouloir instaurer une gestion participative qui prend en compte les appels à proposition pour que le climat professionnel soit agréable. C'est lui qui veille à la cohésion du groupe.

Conformément à l'article 33 du décret n° 2001/041 portant organisation des établissements scolaires publics et attributions des responsables de l'administration scolaire,

le chef d'établissement assure la responsabilité administrative, pédagogique, éducative et financière. Son implication est donc totale et indispensable pour résoudre toute situation de conflits dans les domaines suscités pour assurer le bon fonctionnement de l'établissement scolaire.

Par contre, le degré d'implication des censeurs dépend de l'autonomie que lui accorde le chef d'établissement. 70 % des censeurs se sentent impliquer totalement, cette implication totale traduit le style de leadership présent dans l'établissement. Il s'agira ici dans un sens global d'un style participatif et démocratique. Il peut arriver que le chef d'établissement se fait représenter par le censeur au conseil de discipline par exemple.

Lorsque le degré d'implication est partiel, il faut relever qu'il sera question d'envisager le style autocratique et dictateur du leadership du chef d'établissement. Cette autorité centralisatrice pourrait susciter la peur de l'autorité supérieure chez les collaborateurs ; en effet, « le proviseur décide de tout, il ne confie aucune responsabilité » disent les censeurs du lycée de la cité verte, et du lycée technique de Nsam. En situation de conflit le proviseur assume seul et décide seul. Il ne tient pas compte des déclarations des uns et des autres. Ainsi, dans le cadre scolaire, le proviseur du lycée de Biyem-Assi précise que « la délégation de pouvoir est limitée. Le chef d'établissement répond de tout. Toute décision l'engage personnellement ». Aussi, « à défaut de déléguer, il demande quand même conseille aux collaborateurs ». Il peut arriver que le chef d'établissement délègue « certaines tâches (...). Dans ce cas il est impératif de vérifier l'exécution de la tâche. Il faut toujours s'assurer du suivi des décisions. » disent les proviseurs du lycée bilingue de Mendong, lycée de Tsinga, lycée d'Odza, lycée bilingue d'Application.

De plus, « Ces derniers veulent tout contrôler » disent les censeurs du lycée technique de Nsam et du lycée de la cité Verte. Et ce, au détriment du fait que l'article 35 du décret portant organisation des établissements scolaire dispose qu'« un des censeurs est l'adjoint du proviseur dans un lycée. A ce titre, il remplace le proviseur en cas d'absence ou d'empêchement. » c'est dire que les textes reconnaissent la place d'adjoint du censeur mais n'envisage la délégation du processus décisionnel que sous deux conditions: l'absence ou l'empêchement du chef d'établissement. Cela restreint considérablement leur pouvoir décisionnel et rend la gestion de l'établissement centralisée au niveau du proviseur.

La mesure de l'implication des acteurs de l'établissement scolaire nous donne une lecture de l'implication de ces derniers même en situation de conflit.

5.1.4.2 Processus Décisionnel

Le processus décisionnel est une démarche qui permet au dirigeant de prendre la décision finale. Il ressort de notre étude du terrain qu'aucun chef d'établissement ne respecte le schéma classique de la prise de décision proprement dit. Ils ont tous une démarche ne respectant pas une méthode particulière.

La majorité des intervenants se limitent à trois étapes :

- l'analyse du cas : il s'agit de faire une analyse de la situation problème. Cette étape ne peut se faire qu'en écoutant mutuellement les parties ;
- la discussion avec les collaborateurs : il s'agit ici d'instaurer un niveau de dialogue nécessaire aux antagonistes pour arriver à la décision ;
- la décision finale : c'est la solution adoptée seule ou par concertation pour résoudre le conflit présent.

Ces trois étapes sus mentionnées semblent insuffisante pour arriver à une décision des plus optimales.

D'autres ajoutent à cette démarche la lecture de texte de référence tel le règlement intérieur s'agissant des élèves et la consultation de la hiérarchie. Cette démarche n'a aucune base scientifique bien qu'appliquent les canons de l'administration en ayant recours aux textes et à la hiérarchie. « Avant de prendre une décision, il faut tout d'abord s'en tenir aux textes. Quand on n'a pas les textes, on se réfère à la hiérarchie, on demande conseil aux anciens qui ont occupés ces fonctions. Il est bon d'avoir des hommes d'expériences » (proviseur du lycée de la cité verte).

Ces étapes du processus décisionnel correspondent à peu près à la démarche de résolution des conflits stricto sensu. Ainsi le chef d'établissement peut soit seul ou de manière collégiale selon son style de leadership prendre la décision finale pour résoudre les conflits scolaires. Ces méthodes de prise de décision renvoient au style de leadership transformationnel et transactionnel qui implique une gestion participative des acteurs à différents niveaux du processus décisionnel.

Nous pouvons donc à juste titre confirmer notre hypothèse spécifique selon laquelle **les décisions prises par le chef d'établissement sont déterminantes dans la gestion des conflits**

Les hypothèses spécifiques ayant toutes été confirmées, nous pouvons valider notre hypothèse générale : **l'exercice du leadership du chef d'établissement facilite la gestion des conflits.**

5.2 Suggestions

Au terme de notre analyse, il est question de proposer les suggestions sur trois plans :

- Au niveau de la formation des élèves-professeurs ;
- Au niveau de la professionnalisation de la gestion scolaire ;
- Au niveau de l'autonomie de gestion des chefs d'établissement.

5.2.1 Réaménager le système de formation des élèves-professeurs

Le système de formation des élèves-professeurs des écoles normales ne prépare pas les futurs enseignants à occuper des postes de responsabilités dans l'institution scolaire. En effet, les écoles normales mettent plus l'accent sur la pédagogie que sur la gestion des ressources de l'établissement scolaire. Hors l'apprentissage de la pédagogie est certes utile pour les enseignements mais n'aide pas le chef d'établissement dans l'exécution de ses tâches régaliennes.

Il ressort du Programme Harmonisé de formation en science de l'éducation que le département des sciences de l'éducation offre aux futurs professeurs de l'enseignement général les compétences purement professionnelles qui découlent des disciplines suivantes :

« Philosophie de l'éducation, Histoire de l'éducation, Sociologie de l'éducation, psychologie , pédagogie, didactique générale, didactiques des disciplines, mesure et évaluation, administration et législation, Ethique et déontologie, Informatique et TICE, ingénierie de formation etc. Les enseignements du second cycle constituent un approfondissement des cours du premier cycle

Les cours informent le futur enseignant sur la richesse multidisciplinaire du champ de l'éducation en même temps qu'ils préparent son esprit à la critique de la conception, de la planification, du suivi et du contrôle des actions didactiques, pédagogiques, des situations et

des faits éducatifs. Les enseignements des Sciences de l'éducation offrent non seulement les compétences pédagogiques, didactiques, fondements de l'éducation mais suscitent également chez les élèves professeurs un intérêt certain pour la connaissance des individus à former, le fonctionnement et la structuration du système éducatif, les méthodes, les techniques et les outils d'enseignement –apprentissage. »

Ce programme est fort louable car il permet à l'élève-professeur de s'intéresser à des champs de compétence autre que la pédagogie.

Cependant tout au long du cursus, on constate que ce n'est qu'au niveau 3 que l'étudiant acquiert des notions en Administration, Législation et éthique de l'éducation tous les niveaux précédents mettent plutôt l'accent sur la psychologie. Il faut noter que « ce cours a pour objectif de :

- Initier les étudiants à l'utilisation des principaux concepts fonctionnels, structurels, psychosociologiques et technologiques de l'administration en milieu scolaire et universitaire. ; montrer aux étudiants, futurs enseignants et éventuels administrateurs scolaires les principes et processus d'organisations et de fonctionnement des établissements scolaires ;
- Leur montrer que l'organisation scolaire et de formation ont besoin d'être bien gérées pour être performantes ; d'où la nécessité de former les enseignants aux techniques managériales.
- Analyser de façon critique, les textes législatifs et réglementaires qui formalisent les politiques éducatives et régissent les structures, activités, formations et professions éducatives leur, étude permet de les connaître ; analyser et identifier les politiques et les orientations sous-jacentes. »

En effet, avec un quota de 20h par semestre et 10h de travaux dirigés, nous pouvons dire que c'est très peu pour que le futur responsable de l'établissement assimile les futures responsabilités qui seront siennes tant sur le plan théorique que pratique.

5.2.2 Professionnalisation de la gestion scolaire

Selon PELLETIER (2006), la « formation professionnelle » est une préparation à l'occupation d'un métier qui est source de revenus et qui favorise une plus grande autonomie de la personne. « Être professionnel » c'est alors être une personne du métier qui témoigne

d'une habileté démontrée et reconnue à exercer les tâches associées à ce métier. La notion de métier réfère au contenu du travail, aux compétences à maîtriser et aux qualifications pour l'exercer.

La professionnalisation du « métier de chef d'établissement » se justifie par :

- **La reconnaissance d'un statut spécifique qui distingue cette occupation des autres dont celles de proximité comme l'enseignement**

Il est vrai, il existe déjà un statut particuliers de l'enseignant qui met en avant les modalités relatives au recrutement des fonctionnaires du corps de l'éducation nationale mais il serait louable d'instituer un statut particuliers aux responsables de direction scolaire ou de l'administration scolaire. A telle enseigne que l'on reconnaisse aux chefs d'établissement une identité professionnelle. C'est l'objectif de l'AFIDES qui mène déjà des réflexions sur le sujet. Cependant, celle-ci doit s'affirmer davantage ou alors se réorganiser pour promouvoir et redéfinir le rôle du chef d'établissement ainsi que son importance dans la gestion scolaire. Ainsi cette association devrait bénéficier des subventions et appui de l'Etat dans cette perspective. Il revient donc au décideur public d'œuvrer pour le renforcement leur capacité et leur pouvoir d'action. A ce sujet, il faudra :

- **Acquérir aux chefs d'établissement, les compétences nécessaires à un exercice efficace des fonctions de direction**

Les pratiques des pays et les données émanant de différentes sources montrent que les chefs d'établissement ont besoin d'une formation spécifique pour faire face à l'élargissement des rôles et responsabilités qui leur incombent. Les stratégies doivent être axées sur l'acquisition et le perfectionnement des compétences en rapport avec la gestion de l'établissement scolaire et ménager des possibilités de mise en contexte. Ce qui permettra d'améliorer au mieux la gestion des carrières en ayant pour indicateur le profil de compétence.⁸¹

Le guide du chef d'établissement ainsi que d'autres référentiels définissent les tâches assignées au chef d'établissement et autre personnel administratif de l'établissement. Ces responsabilités demandent une compétence certaine de gestion.

Cependant, ces responsabilités ne sont assimilables à aucun style de gestion ou de management particuliers.

⁸¹ L'administration entreprendra tel que le précise le DSSEF, de densifier le cadre réglementaire régissant la gestion des carrières et des affectations, par exemple par la définition des profils de poste précis pour tous les emplois qui exigent des compétences particulières (postes de direction ou d'inspection, postes administratifs), p. 96 ;

Le statut particuliers de l'enseignant à l'article 69 dispose que la nomination des fonctionnaires des corps de l'Education Nationale à des fonctions de responsabilité administrative s'effectue dans le respect du profil de carrière qui tient compte du grade, des qualifications supplémentaires, de l'ancienneté, des notes administratives et pédagogiques, des fonctions de responsabilité déjà occupées.

Par conséquent si la nomination des responsables de l'administration scolaire tient compte du profil de carrière de l'intéressé mais aussi des « qualifications supplémentaires », celles devraient comprendre les compétences liées à ses capacités de gestion ou capacités managériales. Or rien ne garantit la prise en compte de ce volet.

De plus, il est dit que la nomination des chefs d'établissement par exemple est discrétionnaire mais la discrétion n'empêche pas que l'intéressé corresponde à un profil bien défini en matière de compétence individuelle et professionnelle.

Il s'agira d'étayer de façon cohérente la carrière de chef d'établissement scolaire aux stades suivants :

- **Encourager la formation initiale à la direction :**

Le caractère facultatif ou obligatoire de la formation initiale peut dépendre des structures de gouvernance nationale. Les pouvoirs publics peuvent définir des programmes nationaux, collaborer avec les administrations locales et mettre en place des incitations pour s'assurer de la participation des chefs d'établissement. Les finalités et dans une certaine mesure les modalités de la formation ne peuvent être définies indépendamment du profil professionnel visé. Selon qu'on veut former des gestionnaires ou des leaders, on fera des choix curriculaires et didactiques bien différents⁸².

Au Cameroun, il faut trouver une compensation pour que les chefs d'établissement aient intérêt à investir du temps dans leur perfectionnement professionnel. Des efforts doivent aussi être déployés pour trouver les bons candidats. Dans ce sens, on peut les encourager à se former en Management de l'éducation à la faculté des sciences de l'éducation de l'université de Yaoundé 1 qui met à leur service des formations professionnelles de qualité.

- **Ouverture d'un institut du leadership pour la formation des chefs d'établissement et hauts responsables de l'administration scolaire**

⁸² GATHER THURLER, M. (2010), et PERRENOUD , P (1993). op.cit p. 67-76.

Il ressort de notre étude que plusieurs types de conflits sont présents dans les établissements scolaires. Il revient au chef d'établissement d'être à mesure de les gérer à travers ses compétences en leadership. Nous proposons donc ici une grille de référence qui permettra aux chefs d'établissements de se repérer sur le style de leadership à adopter pour certaines situations jugées récurrentes dans les établissements scolaires.

Tableau 28: Tableau de bord des chefs d'établissement pour gérer les conflits scolaires

Nature des conflits	Exemples	Moyens de prévention	Styles de leadership
Conflit de compétence ou d'autorité	<p>conflit entre chef d'établissement et collaborateur</p> <p>conflit censeur – surveillant général (problème de leadership) : conflit entre le censeur chargé de la discipline et le surveillant général (lycée de la cité verte)</p>	<p>Amicale des enseignants et du personnel administratif du lycée</p> <p>Lecture des textes officiels</p> <p>Excursion</p> <p>Rencontre entre le proviseur et les collaborateurs au tour d'un verre (pratiqué surtout en périphérie)</p>	<p>Leadership transformationnel</p> <p>Leadership situationnel</p> <p>Leadership interpersonnel</p>
Conflit de travail	<p>Conflit proviseur-enseignant d'informatique concernant la gestion des frais liés à l'informatique</p> <p>Réclamations liées aux primes de rendement des enseignants</p>	<p>Amicale des enseignants et du personnel administratif du lycée</p> <p>Amicale des enseignants par département d'origine,</p> <p>Amicale des enseignants par département pédagogique,</p> <p>Lecture des textes officiels</p>	<p>Leadership transformationnel</p> <p>Leadership situationnel</p> <p>Leadership interpersonnel</p> <p>Leadership éthique</p>
Conflit d'intérêt	<p>conflit APEE et le chef d'établissement</p> <p>Conflit avec le conseil d'établissement (conflit lié à la mise en œuvre du projet d'établissement, et contrôle des activités de</p>	<p>lecture des textes officiels</p> <p>Rencontre extrascolaire entre le proviseur et le président du conseil d'établissement au tour d'un verre</p>	<p>Leadership transactionnel</p> <p>Leadership situationnel</p> <p>Leadership interpersonnel</p>

	l'établissement) Conflit d'intérêt entre le proviseur et les collaborateurs		
Conflit affectif	conflits entre élèves : bagarres, vol, jeux de hasard...	Lecture du règlement intérieur ; Causeries éducatives entre l'administration scolaire et les élèves Sensibilisation, éducation et formation des élèves au culte de la paix	Leadership éthique Leadership transformationnel Leadership situationnel
Conflit cognitif	conflit latent entre le chef d'établissement et le président du conseil d'établissement	lecture des textes officiels Rencontre extrascolaire entre le proviseur et le président du conseil d'établissement au tour d'un verre	Leadership transactionnel Leadership situationnel
Conflit de comportement	conflits entre collaboratrices enseignants et les élèves : écart de comportement des élèves à l'égard des enseignants conflit entre élèves : vol, bagarre, drogue, jeux de hasard ... Conflit avec les élèves liés à l'indiscipline intrusion des élèves externes à l'établissement	lecture des textes officiels Lecture du règlement intérieur Présence ou intervention des forces de l'ordre, gendarmerie pour dissuader les délinquants	Leadership éthique Leadership transformationnel Leadership situationnel
Conflit lié au genre	Conflit entre proviseur (de genre féminin) – collaborateurs/collaboratrices	Amicale des enseignants du lycée	Leadership éthique Leadership situationnel Leadership interpersonnel
Conflit pédagogique	Conflit entre enseignants,	Amicale des enseignants par département pédagogique,	Leadership pédagogique,

	Conflit censeur- Animateur pédagogique- enseignants relatif à l'élaboration des emplois du temps et contenu des enseignements		Leadership transactionnel Leadership situationnel
Malentendus	Conflits naissant d'une mauvaise interprétation des mots entre collaborateurs	Amicale des enseignants et du personnel administratif du lycée Amicale des enseignants par département d'origine, Amicale des enseignants par département pédagogique, Rencontre entre le proviseur et les collaborateurs au tour d'un verre	Leadership éthique Leadership transformationnel Leadership situationnel

5.2.3 Assurer une plus grande autonomie de gestion aux chefs d'établissement et assurer la transparence dans la gestion de l'établissement

Les chefs d'établissement ont besoin de temps, de moyens et de soutien pour se focaliser sur les pratiques les plus à même d'améliorer l'apprentissage des élèves et la cohésion au sein de leur établissement. Une plus grande autonomie doit aller de pair avec de nouveaux modèles de répartition des tâches de direction, de nouveaux types de responsabilité ainsi que des activités de formation et de valorisation des personnels concernés. Cette autonomie leur permettrait de :

- définir les responsabilités liées à la direction d'établissement scolaire dans la gestion des conflits
- Fixer des objectifs, évaluer et obliger de rendre compte : les décideurs publics doivent s'assurer que les chefs d'établissement ont la latitude de fixer leur orientation stratégique et optimiser leur capacité à définir les projets et les objectifs de l'établissement.

- Gérer de façon stratégique les ressources financières et humaines : les décideurs publics peuvent renforcer les capacités de gestion financière des équipes qui dirigent les établissements scolaires en assurant une formation aux chefs d'établissement, en définissant le rôle d'un gestionnaire des finances au sein de l'équipe de direction, ou en fournissant des services de soutien financier aux établissements.
- Collaborer avec d'autres établissements scolaires : il faut reconnaître que ce nouvel aspect de la direction incombe spécifiquement au chef d'établissement. La collaboration peut être profitable pour le système scolaire tout entier et non pas simplement le seul établissement. Toutefois, les chefs d'établissement doivent renforcer leurs compétences pour s'impliquer dans des questions qui dépassent les limites de leur propre école. Cet indice s'inscrit dans un modèle de gestion participative tel que préconisé par le DSSEF et incitant de ce fait à plus de transparence dans la gestion proprement dite de l'établissement.

Ces suggestions permettront d'offrir des perspectives d'évolution de la profession de chef d'établissement scolaire non seulement pour éviter l'épuisement professionnel des personnels concernés et faire de cette profession un choix de métier plus attrayant mais aussi de faire acquérir aux chefs d'établissement le savoir, le savoir-faire et le savoir-être nécessaire pour assurer le bon fonctionnement de l'établissement scolaire même en situation de conflit.

CONCLUSION GENERALE

Le leadership est un objet de recherche ancien dans les organisations publiques. En effet depuis compte tenu des effets espérés du leadership, Les études menées ont démontré l'importance du leadership dans la direction de l'établissement scolaire. Les théoriciens du leadership de la direction scolaire partent de l'hypothèse que l'exercice du leadership de la direction suppose une influence d'une personne (le chef d'établissement) sur les autres membres de la communauté éducative.

En effet, par assurer la bonne marche et la cohésion de l'institution scolaire, le leader, chef d'établissement se doit de marquer son empreinte dans la gestion des personnes au sein de l'organisation éducative. La performance d'un chef d'établissement se mesure non seulement par son habilité à gérer son établissement scolaire mais aussi à gérer les membres de la communauté éducative.

L'impact du leader chef d'établissement sur l'organisation éducative et plus encore dans la gestion des conflits scolaires nous amène à poser la question suivante :

En quoi l'exercice du leadership du chef d'établissement faciliterait la gestion des conflits scolaires ? Plus précisément, l'exercice d'un leadership de qualité par le chef d'établissement faciliterait-elle la gestion des conflits scolaires ?

Après avoir au préalable posé la problématique de l'étude, et présenté le cadre conceptuel du leadership du chef d'établissement dans la gestion des conflits.

Notre étude de type qualitative a permis, à l'aide des entretiens semi-directif passés dans les lycées du département du Mfoundi, de confirmer l'hypothèse générale suivante :

L'exercice du leadership du chef d'établissement facilite la gestion des conflits.

L'objectif étant de faire ressortir l'importance de l'exercice du leadership par le chef d'établissement dans la gestion des conflits.

Dans le but d'améliorer cet exercice du leadership, nous avons proposé globalement de la reconsidération accordée au « métier de chef d'établissement » sur un plan social, pratique et professionnel.

Cependant, au-delà des résultats satisfaisants que nous avons pu tirer de cette recherche, il convient de relever que nous nous sommes limités à l'exercice du leadership dans les administrations scolaires publiques.

A l'issu de cette étude, plusieurs voies de recherche se dessinent donc. Il serait pertinent de s'intéresser à :

- l'exercice du leadership dans les établissements d'enseignement secondaire privé ou le chef d'établissement semble avoir une plus grande marge de manœuvre.
- La différence existe dans la pratique du leadership féminin des chefs d'établissement en matière de gestion des conflits scolaires dans les établissements de l'enseignement secondaire.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX

CHARPENTIER, P.(1997), *Organisation et gestion de l'entreprise*, ed . Organisation ;

TSAFACK, G. (2001), *comprendre les sciences de l'éducation*, ed. l'Harmattan ;

OUVRAGES SPECIALISES

ETHIER, G. (2000), *La gestion de l'excellence en éducation*, Québec : Presse Universitaire de Québec;

GRANDJEAN, L.(2010) *Le leadership des directions d'établissement scolaire, vers une optimisation par des pratiques de gestion des ressources humaines*, ed. l'Harmattan ;

NKOA ALIMA, (2011) *Diriger un établissement scolaire de qualité, pour une actualisation des compétences de gestion scolaire en contexte africain*, Cacoser editions, Yaoundé ;

TAMAJONG, E.V. et FONKENG EPAH, G. (2003), *Secondary school administration and principalship*, Ed.Presses Universitaires d'Afrique, Yaoundé ;

OUVRAGES METHODOLOGIQUES

TSAFAK, G. (2004) *Méthodologie générale de la recherche en éducation*. Yaoundé: CUSEAC.;

GRAWITZ, M. (1996) *Méthode des sciences sociales*. (8^e éd). Paris: Dalloz;

Articles

BURNS, J-M. (1978), *Leadership*. New York , Harper Collins, 42 pages;

CYERT, R.M. et MARCH J.G.(1970): A behaviorial theory of the firm. Englewood Cliffs. Prentice Hall, 1963. Traduction française, Processus de décision dans l'entreprise. Dunod ;

GATHER THURLER, M. et PERRENOUD, P. (2004) *Professionnalisation et formation des chefs d'établissement*, La Revue des Échanges, vol. 21, n° 3, 27-31. Paru d'abord in Administration et Éducation, n° 102, pp. 67-76 ;

GODIN, J., LAPOINTE, C., LANGLOIS, L. et ST-GERMAIN, M. (2004), *Le leadership éducationnel en milieu francophone minoritaire : un regard inédit sur une réalité méconnue* », Francophonies d'Amérique, n° 18, automne, p. 63-76. Éd. Les Presses de l'Université - d'Ottawa et Centre de recherche en civilisation canadienne-française ;

PELLETIER, G. (1991), *Former les dirigeants de l'éducation. Apprentissage dans l'action*, Revue des sciences de l'éducation, éd. De Boeck Université, Bruxelles;

PERRENOUD, P.(1996) *Diriger en période de transformation ou de crise, n'est-ce pas, tout simplement, diriger ?* in Pelletier, G. et Charron, R. (dir.) *Diriger en période de transformation*, Montréal, Éditions AFIDES, 1998, pp. 7-30 (paru auparavant dans *La Revue des Échanges* (AFIDES), vol. 13, décembre, pp. 23-35);

GATHER THURLER, M. et PERRENOUD, P. (2004) *Professionnalisation et formation des chefs d'établissement*, La Revue des Échanges, vol. 21, n° 3, 27-31. Paru d'abord in *Administration et Éducation*, n° 102, pp. 67-76 ;

MIRIMANOFF, J. (2013) *Des outils pour la médiation en milieu scolaire, pour apprendre au quotidien à gérer les conflits et à prévenir la violence*, Edition Larcier, Retrieved from : www.gemme.eu, (consulté le 28 avril 2017) ;

WANLIN, P. (2007), *l'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels*, Recherches Qualitatives, Hors-série n° 3, actes du colloque bilan et perspectives de la recherche qualitative, Association pour la recherche qualitative ;

ZALEZNIK A.(1977), *Managers and leaders : Are they different ?*, in *Harvard Business Review*, mai/juin, p.67-78;

MEMOIRES ET THESES

BOUDREAU, R. (1999) *Relation entre le leadership des directions d'école primaire et l'empowerment des enseignants*. Montréal : Thèse de doctorat inédite, F.S.É., Université de Montréal;

EKONO DON, c . P. (2012), *Perception du leadership transactionnel et climat relationnel dans les organisations : Cas de la caisse Nationales de Prévoyance Sociale(CNPS)*, mémoire de Master II, , Université de Yaoundé I, janvier;

LANGLOIS, L., (1997) *Relever les défis de la gestion scolaire d'après un modèle de leadership éthique : une étude de cas*. Thèse de doctorat inédite. Phd, Université Laval, Québec;

RAPPORTS

DEBARBIEUX, E., et al..(2012), *Le « Climat scolaire » : définition, effets et conditions d'amélioration*. Rapport au Comité scientifique de la Direction de l'enseignement scolaire, Ministère de l'éducation nationale. MEN DGESCO/Observatoire International de la Violence à l'École.;

Document de stratégie du secteur de l'éducation et de la formation, (2013-2020) ;

Programme Harmonisé de formation en science de l'éducation, (2016) ;

TEXTES REGLEMENTAIRES

Circulaire n°46/A/503/MINEDUC/DESG/DET/CT du 03 Juillet 1974 portant instruction concernant l'organisation et le fonctionnement des conseils de professeurs dans les établissements d'Enseignement Secondaire Général et Technique ;

Circulaire n°28/A/94/MINEDUC/SG/CO/CE du 19 Mai 1988 portant moralisation des comportements des enseignants ;

Circulaire n°2/D/7/MINEDUC/IPG-ESG/IGP-ETP/DESG/DETP du 11 Janvier 1993 fixant sanctions punitives applicables aux élèves ;

Circulaire N°001/05 MINESEC/CAB du 17 Janvier 2005 portant rappel à l'ordre sur l'application des textes réglementaires en vigueur, en matière de gestion des établissements scolaires d'enseignement secondaire publics et privés ;

Circulaire n° 07/MINESEC/CAB du 25 Février 2008 fixant les modalités de fonctionnement des Associations de Parents d'élèves et d'Enseignants au sein des établissements publics d'enseignement secondaire ;

Décret N°2000/359 du 05 décembre 2000 portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Education Nationale ;

Décret N°2001/041 du 19 Février 2001 portant organisation des établissements scolaires publics et fixant les attributions des responsables de l'administration scolaire

Article 7 du décret n° 80/293 du 25 juillet de 1980 portant définition des attributions des membres et des organes de l'administration des établissements d'enseignement secondaire général et technique ;

Guide du chef d'établissement de l'enseignement secondaire, Ministère de l'Education Nationale, République du Cameroun, 1995/1996, inédit;

Loi d'orientation scolaire de 1998 ;

DICTIONNAIRES

LE NOUVEAU PETIT ROBERT (2005). *Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Paris, Dictionnaires Le Robert ;

MEIER O., (2009) *DICO DU MANAGER* ed Dunod, Paris;

WEBOGRAPHIE

BREST, P.,(2001), Le leadership dans les organisations publiques : le cas des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire, *Politiques et management public* [En ligne], Vol 28/3 |2011, mis en ligne le 04 novembre 2013, Retrieved from: <http://pmp.revues.org/4406> (consulté le 25 avril 2017) ;

CHEVAILLIER, T., (2006) *Les nouveaux rôles des chefs d'établissements dans l'enseignement secondaire* [en ligne], Paris, UNESCO, Retrieved from : <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001490/149057f.pdf> , p.8, (consulté le 10 janvier 2017)

GIOT, B. (2000), *La formation continue des chefs d'établissement – Enjeu dans la transformation de l'école*, Actes du 1er Congrès des chercheurs en éducation, Ministère de la Communauté française, Bruxelles, 24-25 mai, Retrieved from : www.enseignement.be/prf/espaces/sup/cce/actes2000/112.pdf; (consulté le 20 Décembre 2016) ;

LECLERCQ, J-M., (2005), *Le leadership comme réponse aux nouvelles exigences ?*, Administration et Education, N° 105, Retrieved from : <http://www.Leclercq.ca/mod/data/view.php?> (consulté le 23 septembre 2016).

LEMAIRE, J.,(2010) *vers un modèle communicationnel de gestion des conflits relationnels, mémoire en communication* , université du Québec , Montréal, août, Retrieved from : www.archipel.uqam.ca, (consulté le 2 mai 2017) ;

PELLETIER, G.,(2006), *L'exercice de la fonction d'autorité et le leadership en éducation* [en ligne], Document de référence et de formation, Canada : Université de Sherbrooke, (sd), Retrieved from : <http://www.guypelletier.ca/mod/data/view.php?id=2> (consulté le 23 octobre 2014).

OCDE, (2009)*Améliorer la direction des établissements scolaires : La boîte à outils* [en ligne], Paris, OCDE, p.12, disponible sur : www.oecd.org/edu/directionecoles (consulté le 22 janvier 2017).

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
SIGLES ET ACRONYMES	iii
RESUME.....	iv
ABSTRACT	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	5
CHAPITRE I:PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE.....	6
I.1 contexte et justification de l'étude	6
I.2 Formulation du problème.....	9
CHAPITRE 2 : INSERTION THEORIQUE.....	17
2.1- Définition des termes clés du sujet	17
2.1.1 Leadership	17
2.1.2 Leadership en éducation.....	17
2.1.3 Chef d'établissement	18
2.1.4 Leadership du chef d'établissement	18
2.1.5 Conflit	20
2.1.6 Gestion des conflits	20
2.2 Revue critique de la littérature	21
2.2.1 Généralités sur le leadership en éducation	21
2.2.1.1 du leadership au leadership en éducation.....	21
2.2.1.2 Distinction entre leadership et management.....	23
2.2.1.3 Les styles de leadership éducationnel	23
2.2.1.4 la communication au sein de l'établissement scolaire.....	26
2.2.1.5 Le climat scolaire	29
2.2.1.6 Profil du leader	30
2.2.1.7 La prise de décision.....	31
2.2.2 Généralités sur les conflits dans les établissements scolaires	33
2.2.2.1 La nature des conflits	33
2.2.2.2 Prévention du conflit	36
2.2.2.4 Résolution des conflits	37
2.3 Théories de référence du sujet.....	38
2.3.1 L'école des relations humaines	39
2.3.2 Théorie du leadership.....	41
2.3.3 La théorie béhavioriste et la rationalité limitée	43
2.3.4 Théorie des échelons supérieurs.....	44
PARTIE II : CARDRE METHODOLOGIQUE ET OPERATOIRE.....	45
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE	46

3.1	Présentation du cadre d'étude	46
3.1.1	Présentation des ordres d'enseignement	46
3.1.2	Présentation des établissements de l'enseignement secondaire public.....	46
3.2	Rappel de l'objet de l'étude.....	48
3.3	Plan d'échantillonnage	48
3.3.1	Plan d'échantillonnage	48
3.3.1.1	Population de l'étude.....	48
3.3.1.2	Population-cible.....	49
3.3.1.3	Cadre d'échantillonnage.....	49
3.3.1.4	Technique d'échantillonnage.....	50
3.4	Justification de la démarche à adopter	52
3.5	Identification et Opérationnalisation des variables	54
3.6	Les différentes méthodes de collecte des données et la présentation des outils d'analyse	57
3.6.1	Les méthodes de collecte des données	57
3.6.1.1	La recherche documentaire	57
3.6.1.2	Le guide d'entretien semi-directif comme outil de collecte des données.....	57
3.6.2	Les outils d'analyse des données.....	59
3.6.3	les difficultés rencontrées	59
CHAPITRE 4 : PRESENTATION ET ANALYSE DESCRIPTIVE DES RESULTATS		60
4.1	Identification des répondants.....	60
4.1.1	Présentation des répondants	60
4.1.2	Analyse du diagnostic de la situation	61
4.2.1	La communication entre le chef d'établissement et les élèves	62
4.2.2	La communication entre le chef d'établissement et les collaborateurs	63
4.2.3	La communication entre le chef d'établissement et l'APEE	64
4.2.4	La communication avec le conseil d'établissement.....	65
4.2.2	L'efficacité des moyens de communication en situation de conflit	65
4.3	Le climat relationnel	66
4.3.1	Evaluation du climat relationnel avec la hiérarchie.....	66
4.3.1.1	Evaluation du climat relationnel entre le chef d'établissement et la hiérarchie	66
4.3.1.1	Evaluation du climat relationnel entre le censeur et le chef d'établissement	67
4.3.2	Evaluation du climat relationnel entre le chef d'établissement et le conseil d'établissement ..	68
4.3.3	Evaluation du climat relationnel entre le chef d'établissement et l'APEE.....	68
4.3.4	Evaluation du climat relationnel entre le chef d'établissement et les collaborateurs	69
4.3.5	Maintien du climat relationnel.....	70
4.4.	Le profil du leader	71
4.4.1	Parcours professionnel des chefs d'établissement.....	71
4.4.2	Aptitudes professionnelles et personnelles.....	71
4.4.3	Epanouissement au poste.....	72
4.4.4	Le degré d'utilité des aptitudes personnelles et professionnelles du chef d'établissement en situation de conflit	73
4.5	La prise de décision dans la gestion des conflits	74
4.5.1	Le degré d'implication	74
4.5.1.1	Le degré d'implication du chef d'établissement.....	74
4.5.1.2	Le degré d'implication du censeur	74
4.1.5.2	Processus Décisionnel	75
4.5.3	Délégation du pouvoir décisionnel.....	75
4.5.3.1	Délégation du pouvoir décisionnel aux membres de l'administration scolaire.....	75
4.5.3.2	Délégation du pouvoir décisionnel aux censeurs	76
4.5.4	Prise en compte de l'avis des collaborateurs dans la prise de décision.....	77
4.6	La gestion des conflits.....	77
4.6.1	La nature des conflits	78

4.1.6.4	Processus de résolution des conflits	81
4.1.6.4.1	Présentation des résultats relatifs au processus de résolution des conflits	81
4.1.6.4.2	Procédés de résolution des conflits	82
4.1.6.5	Prévention des conflits	83
CHAPITRE 5 : INTERPRETATION DES RESULTATS, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS		86
5.1	Interprétation des résultats et vérification des hypothèses	86
5.1.1	Vérification de l'incidence de la communication dans la gestion des conflits.....	86
5.1.1.1	l'incidence de la communication dans la gestion des conflits avec les élèves	86
5.1.1.2	l'incidence de la communication dans la gestion des conflits avec les collaborateurs.....	88
5.1.1.3	l'incidence de la Communication dans la gestion des conflits entre le chef d'établissement et l'APEE.....	90
5.1.1.4	l'incidence de la communication dans la gestion des conflits entre le chef d'établissement et le conseil d'établissement.....	92
5.1.2	Vérification de l'incidence du climat scolaire sur la gestion des conflits	94
5.1.2.1	Evaluation du climat relationnel entre le chef d'établissement et la hiérarchie	94
5.1.2.2	Evaluation du climat relationnel entre le censeur et le chef d'établissement	95
5.1.2.3	Evaluation du climat relationnel entre le chef d'établissement et le conseil d'établissement	96
5.1.2.4	Evaluation du climat relationnel entre le chef d'établissement et l'APEE.....	97
5.1.3	Vérification de l'incidence du profil du chef d'établissement dans la gestion des conflits.....	98
5.1.3.1	L'incidence de l'ancienneté des chefs d'établissement sur la gestion des conflits	98
5.1.3.2	L'incidence des qualités des chefs d'établissement dans la gestion des conflits.....	99
5.1.4	Vérification de l'incidence de la décision dans la gestion des conflits	101
5.1.4.1	Le degré d'implication des acteurs du système scolaire dans la prise de décision.....	101
5.2	Suggestions.....	104
5.2.1	Réaménager le système de formation des élèves-professeurs.....	104
5.2.2	Professionnalisation de la gestion scolaire.....	105
5.2.3	Assurer une plus grande autonomie de gestion aux chefs d'établissement et assurer la transparence dans la gestion de l'établissement	110
CONCLUSION GENERALE.....		112
BIBLIOGRAPHIE		114
TABLE DES MATIERES		118
ANNEXES.....		121

ANNEXES

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail - Patrie

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

FACULTÉ DES SCIENCES
DE L'ÉDUCATION



REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work - Fatherland

THE UNIVERSITY OF YAOUNDÉ I

THE FACULTY OF EDUCATION

LE DOYEN
The Dean

N° 21/16/UYI/FSE/D.A.S.R

AUTORISATION DE RECHERCHE

Je soussigné, Barnabé MBALA ZE, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Éducation (FSE) autorise l'étudiant(e) NDOUMBA NDOUMBA Dorine Flora, Matricule 14X3684 inscrit(e) au Master dans le Département de *Curricula et Evaluation*, filière *Management de l'Éducation* à mener une recherche sur le sujet intitulé : « Le leadership du chef d'établissement dans la gestion des conflits scolaires au sein des établissements d'enseignement secondaire ».

En foi de quoi la présente autorisation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit./-



P.O
Dr. Mbaha Joseph Pascal
Chef de Division des Affaires Académiques,
de la Scolarité et de la Recherche
Faculté des Sciences de l'Éducation
Université de Yaoundé I

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail - Patrie

MINISTÈRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES

DÉLÉGATION RÉGIONALE POUR LE CENTRE

DÉLÉGATION DÉPARTEMENTALE DU MFOUNDI

SERVICE DES AFFAIRES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

BUREAU DES AFFAIRES GENERALES
B.P. : 33 097 YAOUNDÉ TEL. : 222 22 84 68

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work - Fatherland

MINISTRY OF SECONDARY EDUCATION

REGIONAL DELEGATION FOR THE CENTRE

DIVISIONAL DELEGATION FOR MFOUNDI

FINANCIAL AND ADMINISTRATIVE AFFAIRS OFFICE

GENERAL AFFAIRS OFFICE
P.O.BOX : 33 097 YAOUNDÉ TEL. : 222 22 84 68

Yaoundé 05 DEC 2016

N° 131.16/L/MINESEC/DRES-CE/DDES-MF/SAAF/BAG

LE DELEGUE DEPARTEMENTAL

A

MESDAMES ET MESSIEURS
LES CHEFS D'ETABLISSEMENTS

Objet : Autorisation de collecte
de données sur le terrain.

Mesdames et Messieurs,

Dans l'optique d'une soutenance de mémoire de fin de cycle de master sur le thème ci- après : **Leadership du chef d'établissement dans la gestion des conflits scolaires dans l'enseignement secondaire**, Madame NDOUMBA NDOUMBA Dorine Flora étudiante à l'école doctorale de la faculté des Sciences de l'Education de l'Université de Yaoundé I, souhaiterait entreprendre une collecte de données auprès de l'administration des établissements secondaires du Mfoundi pour ses recherches académiques.

Vous voudrez bien lui apporter toutes les facilités et la disponibilité nécessaire à la réalisation de sa tâche.

La présente lettre lui est servie pour faire valoir ce que de droit.

P.J. Liste des établissements sollicités



Mvogo Ebanda Fidelice
PLEG

RÉPUBLIQUE DU CAMEROUN
Paix - Travail - Patrie

 MINISTÈRE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES

 DÉLÉGATION RÉGIONALE POUR LE CENTRE

 DÉLÉGATION DÉPARTEMENTALE DU MFOUNDI

 SERVICE DES AFFAIRES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES

 BUREAU DES AFFAIRES GENERALES
 B.P. : 33 097 YAOUNDÉ TEL. : 222 22 84 68

REPUBLIC OF CAMEROON
Peace - Work - Fatherland

 MINISTRY OF SECONDARY EDUCATION

 REGIONAL DELEGATION FOR THE CENTRE

 DIVISIONAL DELEGATION FOR MFOUNDI

 FINANCIAL AND ADMINISTRATIVE AFFAIRS OFFICE

 GENERAL AFFAIRS OFFICE
 P.O.BOX : 33 097 YAOUNDÉ TEL. : 222 22 84 68

Yaoundé 05 DEC 2016

N° 132/16/L/MINESEC/DRES-CE/DDES-MF/SAAF/BAG

LE DELEGUE DEPARTEMENTAL
 A
 MESDAMES ET MESSIEURS
 LES CHEFS D'ETABLISSEMENTS

LISTE DES ÉTABLISSEMENTS SOLLICITÉS

N°	ETABLISSEMENTS SECONDAIRES
01	LYCEE D'ANGUISSA
02	LYCEE BILINGUE D'APPLICATION
03	LYCEE BILINGUE DE MENDONG
04	LYCEE DE BIYEM-ASSI
05	LYCEE DE LA CITE VERTE
06	LYCEE DE TSINGA
07	LYCEE D'ODZA
08	LYCEE TECHNIQUE DE NSAM
09	LYCEE DE MINKAN
10	LYCEE CLASSIQUE DE NKOLBISSON



Mvogo Ebanda Fidelice
 PLEG