

UNIVERSITÉ DE YAOUNDÉ I

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

UNITÉ DE RECHERCHE ET DE FORMATION
DOCTORALE EN SCIENCES DE
L'ÉDUCATION ET INGÉNIERIE ÉDUCATIVE

FACULTÉ DES SCIENCES DE L'ÉDUCATION

DÉPARTEMENT DE CURRICULA ET
ÉVALUATION



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I

DOCTORAL RESEARCH AND TRAINING
CENTRE (CRFD) IN SOCIAL AND
EDUCATIONAL SCIENCES

DOCTORAL RESEARCH AND TRAINING
SCHOOL IN EDUCATION AND
EDUCATIONAL ENGINEERING

FACULTY OF EDUCATION

DEPARTMENT OF CURRICULUM AND
EVALUATION

**MANAGEMENT DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES ET
COMPORTEMENTS DES ÉLÈVES : CAS DU COLLÈGE
BILINGUE VOLTAIRE ET DU LYCÉE BILINGUE DANS
L'ARRONDISSEMENT DE BAFOUSSAM I^{er}**

Mémoire présenté et soutenu publiquement le 12 juillet 2024 en vue de l'obtention du
Diplôme de Master en Sciences de l'Éducation

Option : Management de l'Éducation

Spécialité : Planification des Systèmes Éducatifs

par

GUEBE Lydienne Jasmine

Maîtrise en Droit Privé Fondamental

Matricule : 18X3905

Jury :



Qualités	Noms et grade	Universités
Président	NJDEBAKAL SOUCK Emmanuel, MC	UYI
Rapporteur	BIOS NELEM Christian, MC	UYI
Examinatrice	MAPTO KENGNE Valèse, CC	UYI

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

Par ailleurs, le Centre de Recherche et de Formation Doctorale en Sciences Humaines, Sociales et Educatives de l'université de Yaoundé I n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire, ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Je dédie ce travail de recherche à ma chère mère, Mayo Elisabeth, qui
a su m'encourager à le finaliser.

SOMMAIRE

DÉDICACE	i
SOMMAIRE	ii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES SIGLES, ABRÉVIATIONS	viii
Et ACRONYMES	viii
RÉSUMÉ	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCTION	1
I ^{ère} PARTIE : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE	3
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE	4
1.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ÉTUDE	4
1.2. FORMULATION DU PROBLÈME	7
1.3. QUESTIONS DE RECHERCHE	14
1.4. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE	15
1.5. INTÉRÊTS DE L'ÉTUDE	15
1.6. DÉLIMITATION DE L'ÉTUDE	16
CHAPITRE 2 : APPROCHE CONCEPTUELLE, THÉORIES DE L'ÉTUDE ET REVUE CRITIQUE DE LITTÉRATURE	17
2.1 APPROCHE CONCEPTUELLE	17
2.2. THÉORIES EXPLICATIVES DE L'ÉTUDE	39
2.3 REVUE CRITIQUE DE LITTÉRATURE	50
2.4 FORMULATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	66
2.5 DÉFINITION DES VARIABLES DE L'ÉTUDE	67
II ^{ème} PARTIE : CADRE OPÉRATOIRE DE L'ÉTUDE	68
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	69
3.1 TYPE DE RECHERCHE	69
3.2. DESCRIPTION ET JUSTIFICATION DU CHOIX DES SITES DE L'ÉTUDE	70
3.3. TAILLE DE L'ÉCHANTILLON ET TECHNIQUE D'ÉCHANTILLONNAGE	71
3.4. INSTRUMENTS DE RECHERCHE ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES	76
3.5. VALIDITÉ ET FIABILITÉ DU QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE	79
3.6. PROCÉDURE D'ADMINISTRATION DES INSTRUMENTS DE RECHERCHE	82
3.7. TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNÉES	83
3.8. TECHNIQUES DE DÉPOUILLEMENT DES DONNÉES	85
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES ET DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE	89
4.1. PRÉSENTATION DESCRIPTIVE DES DONNÉES DE L'ÉTUDE	89
4.2. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE	125
CHAPITRE 5 : INTERPRÉTATION, DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE, ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE	155
5.1. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE	155
5.2. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE	159
5.3. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES	164
5.4. PERSPECTIVES DE RECHERCHE ET MODÈLES D'ANALYSE DU PROBLÈME DE L'ÉTUDE	165
CONCLUSION GÉNÉRALE	171
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	175
ANNEXES	182
TABLE DES MATIÈRES	183

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail de recherche a nécessité la mobilisation des efforts intellectuels, matériels, financiers et même moraux. Ces efforts bien qu'étant à titre personnel, ont été menés par plusieurs personnes. C'est pourquoi cette étude ne saurait être achevée sans adresser des remerciements à toutes les personnes qui nous ont aidées à la réaliser.

Nos sincères remerciements vont en particulier, à l'endroit de notre superviseur de recherche, Pr. Bios Nelem Christian, pour le temps accordé dans l'encadrement de ce travail, ses multiples orientations et ses conseils sur la thématique de notre étude.

Nous remercions tous les élèves, les personnels scolaires et les parents d'élèves qui ont été nos informateurs et ont permis de réaliser une étude scientifique à travers les données collectées via les questionnaires d'enquête et les interviews menées au Collège Bilingue Voltaire de l'enseignement général, technique, industriel et commercial et au Lycée Bilingue de Bafoussam.

Nous témoignons notre gratitude à l'ancien Doyen de la Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université de Yaoundé I, Pr. Mopou Moïse qui nous a délivré l'Attestation de recherche et l'autorisation de stage afin de faciliter nos enquêtes sur le terrain, sans oublier également tous nos enseignants en Management de l'éducation, pour les enseignements théoriques et les orientations dans notre recherche suivant notre spécialité, en l'occurrence la planification des systèmes éducatifs.

Notre gratitude est adressée par ailleurs à : notre assistant enquêteur Taptue Ivan, au Dr. Genevarius Nji, Chargé de Cours à l'Université de Bamenda, qui nous a orienté dans la réalisation du projet de recherche de notre étude ; Nana Claudin Karim, sociologue dans la spécialité « *population et développement* » à l'Université de Dschang, qui nous a aidé dans la réalisation des analyses quantitatives statistiques de ce travail.

Nous exprimons notre gratitude à nos sœurs Nah Darelle, Kegni Manuella et à notre frère Dr. Lagme Freddy Cyriac ; à nos amis Nyamsi Mérimée, Akamba Marie, etc. pour leur soutien moral et intellectuel sans cesse ; et enfin à certains de nos camarades de classe en Management de l'éducation de l'Université de Yaoundé I, pour leurs contributions diverses.

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Répartition des élèves par sexe selon l'établissement	89
Figure 2: Répartition des élèves en fonction de leur statut.....	90
Figure 3: Représentaion du niveau d'application des décisions prises par le chef d'établissement envers les élèves	93
Figure 4: Représentation du niveau de participation des élèves à l'élaboration des activités en milieu scolaire	108
Figure 5: Représentation du niveau d'organisation des activités éducatives et des causeries éducatives au sein de l'école.....	110
Figure 6: Représentation du niveau de sensibilisation des élèves en milieu scolaire sur les comportements à éviter.....	111
Figure 7: Représentation du niveau d'injures des élèves envers le personnel scolaire	116
Figure 8: Représentation du niveau de punition des élèves en cas de port des tenues scolaires slimmées	119
Figure 9: Mesure de discrimination des variables de la personnalité du manager scolaire....	128
Figure 10: Mesure de discrimination des variables du comportement personnel enseignant	129
Figure 11: Mesure de discrimination des variables du climat organisationnel de l'école.....	131
Figure 12: Mesure de discrimination des variables comportements des élèves	133
Figure 13: Projection à partir des nuages de points de la personnalité du manager du COVOBAF.....	135
Figure 14: Projection à partir des nuages de points de la personnalité du manager du LYBIBAF	136
Figure 15: Projection à partir des nuages de points du comportement du personnel enseignant du COVOBAF.....	139
Figure 16: Projection à partir des nuages de points du comportement du personnel enseignant du Lycée Bilingue de Bafoussam.....	141
Figure 17: Projection à partir des nuages de points du climat organisationnel du COVOBAF.....	143
Figure 18: Projection à partir des nuages de points du climat organisationnel du Lycée Bilingue de Bafoussam	145
Figure 19: Modèle de management de qualité totale du comportement des élèves	168
Personnalité du manager scolaire	168
Figure 20: Modèle de planification du comportement des élèves pour un rendement efficace de l'éducation.....	169
Figure 21: Circuit social du comportement des élèves.....	170

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Le management et son double niveau d'action : macro et micro	22
Tableau 2: Les trois styles de leadership de Lewin (1975) et Lipitt & White (1978).....	43
Tableau 3: Population cible du personnel éducatif du Lycée Bilingue de Bafoussam	72
Tableau 4: Population cible des élèves du Lycée Bilingue de Bafoussam.....	72
Tableau 5: Population cible du personnel éducatif du Collège Bilingue Voltaire	72
Tableau 6: Population cible des élèves du Collège Bilingue Voltaire	72
Tableau 7: Échantillon des élèves du Lycée Bilingue de Bafoussam	74
Tableau 8: Échantillon du personnel éducatif du Lycée Bilingue de Bafoussam.....	75
Tableau 9: Échantillon des élèves du Collège Bilingue Voltaire.....	75
Tableau 10: Échantillon du personnel éducatif du Collège Bilingue Voltaire	75
Tableau 11: Échantillon total des élèves des établissements enquêtés.....	76
Tableau 12: Pré-test de fiabilité du questionnaire de recherche	81
Tableau 13: Re-test de fiabilité du questionnaire de recherche	81
Tableau 14: Statistiques globales de fiabilité du questionnaire de recherche.....	81
Tableau 15 : Récapitulatif des questions de recherche, objectifs, hypothèses, variables, et indicateurs (tableau synoptique).....	86
Tableau 16: Répartition des élèves selon le statut matrimonial des parents d'élèves du Collège Bilingue Voltaire de Bafoussam	90
Tableau 17: Répartition des élèves selon le statut matrimonial des parents d'élèves du Lycée Bilingue de Bafoussam.....	90
Tableau 18: Répartition des élèves par âge au Collège Bilingue Voltaire	91
Tableau 19: Répartition des élèves par âge au Lycée Bilingue de Bafoussam.....	91
Tableau 20: Données socio-démographiques du personnel éducatif enquêté	92
Tableau 21: Niveau de respect des engagements pris par le chef d'établissement envers les élèves	93
Tableau 22: Décence vestimentaire du chef d'établissement	94
Tableau 23: Niveau de communication du chef d'établissement avec les élèves.....	95
Tableau 24: Écoute et solutions des problèmes des élèves par le chef d'établissement	96
Tableau 25: Motivation des élèves dans leurs études par le manager scolaire (primes scolaires).....	96

Tableau 26: Convocation régulière des élèves au conseil de discipline par le proviseur/principal.....	97
Tableau 27: Convocation régulière des parents d'élèves par le manager scolaire.....	97
Tableau 28: Changement positif des conduites des élèves par le manager scolaire	97
Tableau 29: Décence vestimentaire des enseignants hommes.....	99
Tableau 30: Décence vestimentaire des enseignantes femmes.....	99
Tableau 31: Collaboration des enseignants avec les élèves au sein de l'établissement	100
Tableau 32: Communication régulière des enseignants avec les élèves et conseils	101
Tableau 33: Correction régulière des devoirs donnés en classe par les enseignants.....	103
Tableau 34: Absence de discrimination par le personnel enseignant dans la gestion des problèmes des élèves	103
Tableau 35: Niveau de sécurité des élèves et des enseignants au sein de l'environnement scolaire.....	111
Tableau 36: Présence effective des gardiens de sécurité en journée et en soirée au sein de l'école.....	113
Tableau 37: Motivation des élèves dans leurs études par l'établissement scolaire.....	113
Tableau 38: Bagarres des élèves avec le personnel scolaire.....	116
Tableau 39 : Absence des élèves aux cours des enseignants	117
Tableau 40: Puntion des élèves en cas de port ou d'utilisation d'objets interdits au sein de l'école (téléphone, couteau, etc.).....	117
Tableau 41: Puntion des élèves en cas de bavardage (indiscipline) en classe pendant le cours.....	118
Tableau 42: Puntion des élèves en cas de non exécution des devoirs donnés en classe	118
Tableau 43: Présentation du modèle récapitulatif du facteur indépendant personnalité du manager scolaire.....	126
Tableau 44: Liaisons entre les variables sélectionnées et les dimensions de la personnalité du manager scolaire.....	127
Tableau 45: Modèle récapitulatif du facteur indépendant comportement du personnel enseignant	128
Tableau 46: Liaisons entre les variables sélectionnées et les dimensions du comportement du personnel enseignant	129
Tableau 47: Modèle récapitulatif du facteur indépendant climat organisationnel de l'école .	130
Tableau 48: Mesure de discrimination des variables du climat organisationnel de l'école ...	130

Tableau 49: Modèle récapitulatif du facteur dépendant comportements des élèves.....	132
Tableau 50: Mesure de discrimination des variables du comportement des élèves.....	132
Tableau croisé 51: Personnalité du manager scolaire et conduites des élèves au COVOBAF.....	134
Tableau croisé 52: Personnalité du manager scolaire et conduites des élèves au LYBIBAF	136
Tableau croisé 53: Comportement du personnel enseignant et changement d'attitudes des élèves au COVOBAF	138
Tableau croisé 54: Comportement du personnel enseignant et changement d'attitudes des élèves au Lycée Bilingue de Bafoussam	140
Tableau croisé 55: Climat organisationnel de l'école et prévention des comportements à risque des élèves au Collège Bilingue Voltaire.....	142
Tableau croisé 56: Climat organisationnel de l'école et prévention des comportements à risque des élèves au Lycée Bilingue de Bafoussam	144
Tableau 57: Matrice SWOT sur le management du comportement des élèves dans le système d'éducation camerounais	166

LISTE DES SIGLES, ABRÉVIATIONS

- AAS** : Assistante Adjointe Sociale
- ACA** : Action et communication administrative
- APA** : American Psychological Association
- CBV** : Collège Bilingue Voltaire
- CG** : Comptabilité et gestion
- CMA** : Construction mécanique
- CO** : Conseiller d'Orientation
- CONFEMEN** : Conférence des ministres de l'Éducation des États et gouvernements de la Francophonie à Dakar
- COVOBAF** : Collège Voltaire de Bafoussam
- CPOSUP** : Conseillère Principale d'Orientation Scolaire, Universitaire et Professionnelle
- Dr.** : Docteur
- EST** : Enseignement Secondaire Technique
- Ets sco** : Établissement scolaire
- F3** : Électricité
- F4** : Génie civil/Bâtiment
- FFOM** : Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
- Ha** : hypothèse alternative
- H.E** : hors échelle
- Ho** : hypothèse nulle
- HR** : hypothèse de recherche
- HS** : hypothèse spécifique
- IETP** : Instituteur de l'Enseignement technique et Professionnel
- IH** : Industrie d'Habillement
- LBB** : Lycée Bilingue de Bafoussam
- LCN** : Langue et Culture Nationales
- LYBIBAF** : Lycée Bilingue de Bafoussam
- MEB** : Menuiserie et Ébénisterie
- Min** : minutes
- MINESEC** : Ministre des Enseignements Secondaires

MINPROFF : Ministre de la promotion de la femme et de la famille

MST : maladies sexuellement transmissibles

MVT : Maintenance des véhicules de tourisme

NAEP : nombre d'années d'expérience professionnelle

NE : nombre d'enfants

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques en Europe

OS : objectif spécifique

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

PCEG : Professeur des Collèges de l'Enseignement Général

PLEG : Professeur des Lycées de l'Enseignement Général

Pr. : Professeur

QS : question spécifique

S : secondes

SOS : Service d'Orientation Scolaire

SPSS : Statistical Package Social Sciences

SVTEEHB : sciences de la vie et de la terre, éducation à l'environnement, l'hygiène et biotechnologie

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

UNESCO : Organisation des Nations unies pour l'Éducation, la Science et la Culture

RÉSUMÉ

La crise des valeurs sociales causée par diverses mutations juridiques, sociales, culturelles et technologiques, s'est répercutée en milieu scolaire par une dégradation des comportements des élèves. Cette dégradation met à mal la sécurité et la valorisation du personnel scolaire eu égard à l'atteinte par les élèves, des valeurs morales, culturelles, sociales, éthiques et éducatives intégrées précisément au sein de l'école, et en général, dans la société. C'est ce contexte qui suscite l'interrogation sur l'impact qu'a le type de management scolaire sur les comportements des élèves. Car, ces derniers se prennent désormais pour des « petits rois » intouchables, protégés par des droits et privilèges à l'éducation, et ignorant de ce fait leurs devoirs scolaires. La collecte des données nécessaires à cette étude s'est réalisée dans deux établissements secondaires de l'arrondissement de Bafoussam 1^{er}, notamment le Collège Bilingue Voltaire et le Lycée Bilingue de Bafoussam qui ont servi de champ d'observation. Ainsi, 12 entretiens individuels semi-structurés ont été réalisés auprès des personnels scolaires, 02 entretiens de groupe ciblés (*focus group*) avec des parents d'élèves, et 484 questionnaires administrés aux élèves. Ces données ont été analysées à partir d'une triangulation combinant l'analyse lexico-sémantique et l'inférence statistique grâce aux logiciels Excel 2016 et SPSS 24 par le biais du test de coefficient de corrélation de Pearson. Trois principaux résultats se dégagent de cette étude : la personnalité du manager scolaire a une conséquence sur les conduites des élèves, **HR1 est confirmée au Collège Bilingue Voltaire et au Lycée Bilingue de Bafoussam** ; le comportement du personnel enseignant impacte le changement d'attitudes des élèves, **HR2 est confirmée au Lycée Bilingue de Bafoussam et au Collège Bilingue Voltaire** ; le climat organisationnel de l'école a une conséquence sur la prévention des comportements à risque des élèves, **HR3 est confirmée au Lycée Bilingue de Bafoussam et au Collège Bilingue Voltaire**. En effet, dans ces deux structures, les types de comportements adoptés par les élèves, sont plus ou moins conformes et varient en fonction du type de management administré en milieu scolaire. *In fine*, dans ces deux structures scolaires, les types de management sont différents dans la qualité de leadership scolaire, bien que les outils de pilotage soient semblables. Face aux résultats de cette étude, des perspectives de recherche ont été élaborées. Pour une planification efficace et efficiente du système scolaire face à la gestion du comportement des élèves, nous avons construit des modèles de management pour remédier à la dégradation des comportements des élèves et assurer un leadership scolaire transformationnel.

Mots clés : *management scolaire, comportements des élèves, personnalité du manager, interactions scolaires, climat organisationnel.*

ABSTRACT

The crisis of social values caused by various legal, social, cultural and technologic changes, has reverberated in the school environment through a deterioration in the behavior of the students. This degradation jeopardizes safety and the valorization of school staff with regard to students' achievements of moral, ethical, cultural and social values particularly integrated within the school and in the society in general. It is this context that queries arouse of the impact that has the type of management of students' behaviors in school. Because the latest take themselves for untouchable "little kings" protected by educational rights and privileges while forgetting their school duties. For a scientific approach of this study, two secondary schools in the department of Bafoussam 1 in occurrence 'Le Collège Bilingue Voltaire de l'enseignement general, Technique, Industriel et Commercial' and 'Lycée Bilingue de Bafoussam' (Government Bilingual High School Bafoussam) served as observation fields. Thereby data has been achieved through twelve semi-structured individual taken by school staff, two collective interviews targeted (focus group) with parents of the students, and the administration of 484 questionnaires to students. These data were analyzed from a triangulation combining the lexical-semantic and the statistic interference thanks to the Excel 2016 and SPSS 24 software via the correlation coefficient test of Pearson. Three main results emerge from this study: the school Manager's personality has a consequence on the students' behaviors, **HR1 is confirmed at 'Le Collège Bilingue Voltaire and Lycée Bilingue de Bafoussam**; the behavior of teaching staff impacts in the change of attitude of students, **HR2 is confirmed in Lycée Bilingue of Bafoussam and in Collège Bilingue Voltaire**; the structural climate of the school has a consequence on the prevention of risky behavior of students, **HR3 is confirmed in Lycée Bilingue of Bafoussam and in Collège Bilingue Voltaire**. Indeed, in these two structures, the students' behaviors are more or less conformable and are variable in terms of management's type administrated in school milieu. Finally, in these two school structures, types of management are different in the school quality leadership, although pilotage tools are similar. Face to these research results, the research perspectives have been elaborated. For an effective and efficient school system planning in relation to the management of students' behavior, we have drafted management charts in order to remedy the issue of degradation of students' behaviors and provide a transformational school leadership.

Key words: *management, students' behaviors, manager's personality, school interactions, st*

INTRODUCTION

Cette recherche s'intéresse au Management des établissements scolaires en relation aux comportements des élèves, en prenant pour cas le Collège Bilingue Voltaire et le Lycée Bilingue dans l'arrondissement de Bafoussam 1^{er}. Le concept management est une politique de gestion qui a été intégrée dans les institutions scolaires tant privées que publiques, appréhendées en tant qu'entreprises. Il vise à assurer un rendement efficace et efficient au sein de l'organisation scolaire. Le management c'est l'ensemble des techniques et des compétences visant à optimiser l'organisation, la planification, la direction et le contrôle des structures et des activités d'une organisation. Manager, c'est planifier, organiser, diriger et contrôler de manière efficace et efficiente. Tout comme le rendement d'une entreprise dépend de sa qualité managériale, le comportement des acteurs scolaires pourrait également dépendre du type de management de l'institution scolaire. Aussi, dans toute organisation bien structurée, il y a des règles ou des normes préétablies à respecter. Toute conduite qui n'est pas conforme à ces règles, est reprimandée par des mesures prévues à cet effet. Ainsi, tout comportement d'un élève qui n'est pas en conformité avec le règlement intérieur de l'établissement scolaire, est considéré comme un comportement déviant ou anticonformiste.

Cette étude se situe dans un contexte actuel au Cameroun où il prévaut une crise des valeurs sociales, morales, éthiques, culturelles et éducatives au regard des faits actuels sur les dérives comportementales des élèves au sein de l'école. Car, avec les mutations sociales, technologiques, culturelles, et de surcroît juridiques, les élèves sont devenus des acteurs scolaires, mais encore immatures dans leurs manières d'agir et de se conduire. C'est ainsi que la revendication des droits des élèves en milieu scolaire est devenue un acquis pour eux, même comme cette revendication pourrait se transformer en actes de « barbarie » et de rébellion à l'endroit des personnels scolaires, lesquels mettent à mal la sécurité de certains d'entre eux. Alors, ces derniers se sentent dévalorisés dans leur métier en tant qu'éducateurs. D'où, le problème de l'accentuation de la dégradation des comportements des élèves qui se pose actuellement au sein de l'école. C'est d'ailleurs le problème qui tarabuste l'esprit de cette recherche menée dans certains établissements d'enseignement secondaire de Bafoussam 1^{er}. Dès lors, comment le management scolaire mis en exergue par le personnel éducatif a-t-il des effets voulus ou non voulus sur le comportement des élèves ? Autrement dit, quel est l'impact du type de management des établissements scolaires sur le comportement des élèves ? Ces questions suscitent un intérêt managérial dans la mesure où, avec les nouvelles politiques

éducatives, il ne s'agit plus seulement de gérer l'institution scolaire en optimisant les résultats scolaires, mais de gérer le milieu scolaire à partir d'une migration d'un leadership transactionnel au leadership transformationnel permettant d'assurer le développement de soi des apprenants et de les responsabiliser moralement et civiquement. Ce leadership scolaire transformationnel conduit ainsi à l'autonomisation des élèves dans leur apprentissage et leur formation intégrale en milieu scolaire.

Cette étude a pour objectif général d'examiner si le style de management des établissements scolaires a des effets voulus ou non voulus sur le comportement des élèves et de comparer les types de management utilisés par les établissements secondaires public et privé. Il en découle que l'hypothèse générale est que le style de management des établissements scolaires a des effets voulus ou non voulus sur le comportement des élèves. La méthodologie utilisée dans cette recherche est triangulaire, c'est-à-dire à la fois quantitative et qualitative. Les données ont été recueillies auprès des élèves par le biais des questionnaires, du personnel scolaire et des parents d'élèves par le biais des entretiens semi-dirigés au Collège Bilingue Voltaire de l'enseignement général, technique, industriel et commercial et au Lycée Bilingue de Bafoussam. Cette recherche a pour finalité d'étudier les types de management à exploiter tant en situation normale qu'en période de crise ou de turbulence liée aux écarts de comportements des élèves en milieu scolaire. C'est dans l'optique de maximiser un management de qualité dans la gestion du comportement des élèves et d'assurer une amélioration continue des conduites de ces derniers que cette étude a été menée.

Le plan de cette recherche est articulé autour de deux grandes parties à savoir : le Cadre conceptuel et théorique et le Cadre opératoire de l'étude. La première partie contient deux chapitres : la Problématique de l'étude (chapitre 1), l'Approche conceptuelle, les théories de l'étude et la revue critique de littérature (chapitre 2). La deuxième partie est répartie en trois chapitres : la Méthodologie de l'étude (chapitre 3) ; la Présentation, l'analyse des données et des résultats de l'étude (chapitre 4) ; et enfin l'Interprétation et la discussion des résultats de l'étude suivies des difficultés rencontrées sur le terrain d'enquête, et des perspectives de recherche (chapitre 5).

I^{ère} PARTIE : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE

Cette partie a pour objectif de définir la problématique de l'étude, de définir les concepts clés de l'étude, de convoquer les théories explicatives de l'étude, et de faire une revue critique de littérature sur le problème de recherche.

CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE

Ce chapitre a pour objectif de situer le contexte de l'étude, de présenter les motivations du choix du thème de cette recherche tout en formulant le problème qui s'y dégage à partir d'un constat bien élaboré. Ce sont les observations faites de manière théorique et empirique qui ont permis de soulever des questions de recherche avec des objectifs et intérêts bien définis dans une délimitation spatiale et temporelle de la recherche.

1.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ÉTUDE

1.1.1. Contexte de l'étude

À l'heure des nouvelles politiques managériales (*new public management*), la recherche d'un management de qualité est le souci primordial des organisations éducatives pour atteindre de meilleurs résultats. Cela investit *ipso facto* les chefs d'établissement de la responsabilité de rendre compte (*accountability*) de leur gestion de l'organisation scolaire impliquant également le personnel enseignant eu égard à leurs rôles dans l'amélioration de la performance des établissements scolaires. C'est ainsi que l'amélioration de cette performance doit être un travail d'équipe intégrant tous les acteurs du système scolaire afin d'atteindre des objectifs communs. En effet, de nouveaux rôles ont été confiés aux dirigeants scolaires, tout comme de nouvelles pratiques pédagogiques ont été suggérées aux enseignants. Cela a établi de nouvelles relations professionnelles entre les enseignants d'une part, et d'autre part, entre enseignants, parents et autorités éducatives. Cette politique ne repose pas seulement sur l'amélioration des performances des établissements scolaires, mais également sur la formation intégrale des élèves en tant que citoyens civiquement responsables et autonomes. Pour ce faire, l'école et la famille doivent travailler permanemment en collaboration pour le suivi des élèves dans leur apprentissage et dans leur accomplissement en tant que citoyens. Car, l'école est une seconde agence de socialisation et d'éducation de l'individu.

D'après les travaux de UNESCO (2006), le chef d'établissement doit agir sur la coordination des équipes enseignantes, créer un climat favorable à l'école et en classe, s'assurer de la sérénité des élèves et des enseignants tout en créant de la stimulation intellectuelle chez les enseignants et les élèves.

D'après les travaux de recherche de Mahamat (2009), l'école est une institution sociale qui a pour rôle d'aider les plus jeunes membres de l'entité sociale encore au stade d'apprentissage des règles et des normes sociales, de mieux connaître et d'assimiler celles-ci dans le but d'une parfaite intégration sociale. Il pense que grâce aux dispositifs institutionnels de contrainte, de contrôle et de dissuasion, l'école essaie de réguler et de canaliser les actions humaines à la façon dont les instincts canalisent le comportement animal. L'école façonne ainsi le comportement des élèves en leur imposant des règles de conduite édictées par le règlement intérieur de l'établissement scolaire, adossé à un système de management adapté au type d'environnement et au climat scolaires. Alors, une discipline de qualité devrait être de mise afin de garantir le respect des normes de conduite par les élèves. L'article 26 alinéa 2 de la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) stipule en effet que : « L'éducation doit viser au plein épanouissement de la personnalité humaine et au renforcement du respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales... ». Cette étude s'explique dans un contexte juridique, socioculturel et psychoéducatif.

Selon le sociologue De Larminat (2017), toute déviance implique nécessairement deux éléments : l'adoption d'un type de comportement et l'existence d'une norme qui le prohibe. Il s'agit donc d'une notion dépendante de l'évolution des normes et des comportements.

Les auteurs tels que Morcillo, Martin, et Jeunier (2004) expliquent le phénomène de la déviance scolaire dans une approche psychoéducatrice. D'après eux, les comportements violents peuvent s'expliquer à la fois sous trois angles : familial, l'environnement scolaire, l'environnement social ou la communauté. Paquin (2004) va dans le même sens en expliquant que la violence à l'école est l'un des éléments constitutifs d'un système en interaction avec les contextes familial et communautaire. Selon lui, la violence scolaire a une influence partagée entre l'école, la famille, la communauté et voire la société, Alors, les déterminants des comportements des élèves sont également familiaux et environnementaux.

En outre, certains sociologues dans leurs enquêtes sur l'influence, montrent que la violence ne vient pas de l'individu, mais des modèles de conduite qui sont dictés, c'est-à-dire qu'elle provient du milieu où vit l'individu (dictionnaire des sciences sociales, 2013 pp. 362-363).

Les anthropologues culturalistes (Benedict, 1950 ; Clastres, 1977) pensent que la violence est un phénomène de culture ; c'est-à-dire elle provient de la civilisation culturelle.

Par ailleurs, les psychanalystes (Lorenz, 1963 ; Girard, 1972) pensent que la violence provient d'une pulsion destructrice inhérente à la nature humaine. D'après eux, la violence est

fondée sur l'instinct agressif de l'homme. Selon les psychanalystes *in fine*, c'est l'individu lui-même qui devient déviant à partir des origines génétiques et héréditaires de ses caractères.

Face à toutes ces origines susmentionnées du comportement d'un individu, il convient de noter qu'il renvoie à deux dimensions : l'une factuelle et l'autre normative. Pour une circonscription précise de cette étude, il est nécessaire de la contextualiser dans une approche éduco-managériale au regard des processus managériaux et des outils de pilotage de l'organisation scolaire.

1.1.2. Justification de l'étude

À partir d'une observation empirique de certains établissements d'enseignement secondaire du Cameroun, il s'agit d'étudier et d'analyser les processus managériaux des institutions scolaires face aux comportements des élèves. Cette étude s'interroge sur le type de management mis en exergue par les chefs d'établissement scolaire face aux conduites non conformes des élèves afin de rétablir la fonction citoyenne de ces derniers. En effet, la fonction citoyenne permet aux chefs d'établissement de placer la dimension éthique comme repère de leurs actions, en se focalisant autant sur le respect des droits et de la dignité des acteurs scolaires, que sur les droits de l'école à respecter par ses partenaires. La fonction citoyenne aide l'école à se créer un environnement d'intégrité et de justice utile à la promotion des apprentissages (Nkoa, 2013). Ainsi, le choix de cette étude se justifie sur trois angles : personnel, socioculturel, et professionnel.

Sur le plan personnel, en tant qu'étudiante en planification des systèmes éducatifs, cette étude vise à comprendre, à analyser, à expérimenter, à expliquer les causes des conduites dégradantes des élèves et les types de management adoptés pour canaliser leurs comportements dans les lycées et collèges de la ville de Bafoussam. Cela permettra à la fin de cette étude de planifier de manière efficace le management scolaire sur les plans disciplinaire et organisationnel.

Sur le plan socioculturel, avec la crise des cultures et des valeurs morales et éthiques dans la société camerounaise à l'heure actuelle, cette étude permet de comprendre l'importance de la socialisation scolaire à travers le vivre-ensemble de tout le personnel éducatif et des élèves, qui doit être harmonieux et pacifique. Ce vivre-ensemble doit prôner l'intégration des comportements responsables et citoyens non seulement des élèves, mais également de

l'administration scolaire et des enseignants qui devraient être en effet des modèles pour les élèves, lesquels sont les prototypes des enseignants.

Sur le plan professionnel, en tant que personnel éducatif par ailleurs dans l'enseignement secondaire, le choix du thème de cette étude est justifié pour des raisons d'ordre professionnel. Car nous sommes confrontés au quotidien dans l'exercice de notre profession, à des élèves ayant des comportements qui portent atteinte à la discipline scolaire et aux objectifs fixés par les chefs d'établissement.

La justification de cette étude menée, est faite en ce sens que la dépravation des mœurs devient de plus en plus amplifiée dans les établissements d'enseignement secondaire du Cameroun. C'est ainsi que la recrudescence des déviances des élèves suscite des interrogations sur la qualité du management scolaire. Alors, à la fin de cette étude, il est nécessaire de : élaborer et cartographier les processus managériaux efficaces pour réduire et même résoudre le problème de dépravation des comportements des élèves dans les écoles à partir d'un management de qualité dans les lycées et les collèges où ils doivent être développés des stratégies managériales par le biais des actions à mener.

1.2. FORMULATION DU PROBLÈME

1.2.1. Constat théorique et empirique

La question de la dépravation des comportements des élèves au sein des institutions scolaires est aujourd'hui posée avec force. L'école a pourtant pour mission principale de former le citoyen, de l'éduquer à des comportements civiquement responsables. Pour assurer cette mission, les politiques éducatives ont mis en place un cadre normatif censé réguler les comportements déviants ou indécents dont les effets se manifestent sur les plans physique, moral, intellectuel et même psychologique. En guise d'illustration, il y a une récurrence de meurtres en milieu scolaire, doublée de la consommation des stupéfiants ; des agressions physiques ou morales ; de la flânerie des élèves aux heures de cours ; du port d'objets dangereux (lames de rasoir, armes à feu, couteau, etc.) ; des jeux de hasard ; du harcèlement sexuel ; de l'absentéisme notoire ; du retard accru à l'école ; de la tricherie accentuée aux évaluations scolaires ; de la pratique des relations amoureuses ; de la pratique des « groupes de charter » ; des grossesses précoces ; des pratiques de sorcellerie ; de la déviance vestimentaire ; etc. Ces écarts de comportements des élèves en milieu scolaire se répandent sur toute l'étendue du territoire national en général, et dans les lycées et collèges de Bafoussam en particulier.

La dépravation des comportements des élèves dans les lycées et collèges de Bafoussam perdure depuis quelques années à travers l'aggravation des comportements indécents. En guise de remédiation, des mesures de lutte contre la déviance vestimentaire ont été prises dès la rentrée scolaire 2019-2020 jusqu'à ce jour dans tous les établissements scolaires de ladite ville pour veiller au port de tenues décentes. Il s'agit là d'un nouveau modèle vestimentaire qui impose d'une part aux garçons une tenue de dimension de largeur entre 22 et 25 cm, et d'autre part aux filles, des jupes qui atteignent la cheville. Cette initiative a été prise par le Ministre des Enseignements Secondaires (MINESEC) Pauline Nalova Lyonga, afin de mettre un terme aux tenues de classe « fantaisistes » (Dzudie, 2014, Le Messager). Il revient donc au personnel éducatif de jouer pleinement son rôle de moralisateur et d'éducateur en veillant au respect de ces mesures prises pour qu'elles ne soient pas foulées aux pieds.

Toutefois, la mesure prise sur la tenue vestimentaire n'a pas été suffisante pour contrôler et canaliser les comportements des élèves. D'où la mesure de l'installation des caméras de surveillance dans les établissements secondaires, laquelle a été prise au cours de l'année scolaire 2020-2021 par le MINESEC aux fins de contrôler efficacement le comportement des élèves. Pourtant, jusque-là, la dépravation des mœurs continue à évoluer au sein des établissements scolaires et il est nécessaire de convoquer d'autres mesures éducatives à travers des stratégies. Fort de cela, cette dépravation tire une sonnette d'alarme quant à la gravité des dérives des comportements des élèves et de leur déperdition scolaire dans l'avenir qui a également des conséquences fâcheuses sur leurs performances scolaires. Les élèves développent des comportements en marge de la société qui empêchent d'atteindre les objectifs fixés par les politiques éducatives en général, et les établissements scolaires en particulier. Ces comportements indécents des élèves pourraient s'expliquer par le fait qu'il y a un certain relâchement dans la rigueur de la discipline scolaire qui est dû à la démocratisation de l'éducation qui protège les élèves de toutes tortures physiques et corporelles. À cet effet, ils sont considérés comme des « petits rois » qui deviennent impunis et auxquels on ne peut par ricochet leur infliger des coups de fouet lorsqu'ils ont commis des actes hors normes. La conséquence de cette démocratisation de l'éducation est donc la montée en puissance de la violence en milieu scolaire et le relâchement des mesures disciplinaires par l'administration scolaire et les enseignants, étant donné que ces derniers sont devenus impuissants face aux agissements non conformes des élèves. Car, ces derniers sont protégés par les droits de l'homme et précisément le droit à l'éducation interdisant tout châtiment corporel à l'endroit des élèves.

Or, ils ont des devoirs à assumer selon le règlement intérieur de l'école en évitant d'avoir des comportements dépravés ou encore déviants.

Par ailleurs, l'article 29 alinéa 2 de la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) :

Dans l'exercice de ses droits et dans la jouissance de ses libertés, chacun n'est soumis qu'aux limitations établies par la loi exclusivement en vue d'assurer la reconnaissance et le respect des droits et libertés d'autrui afin de satisfaire aux justes exigences de la morale, de l'ordre public et du bien-être général dans une société démocratique.

Les élèves ont non seulement des droits, mais également des devoirs qui sont régis par les textes juridiques internationaux, nationaux, ainsi que par le règlement intérieur de chaque établissement scolaire. Ce respect des textes est désormais bafoué par les élèves au regard de l'émancipation de leurs comportements et de l'interdiction de leur infliger des punitions physiques ou corporelles qualifiées par les droits de l'homme comme « traitements inhumains » ou « tortures corporelles ».

Suivant notre observation dans les lycées et collèges de la ville de Bafoussam, plusieurs établissements secondaires sont victimes des comportements déviants des élèves. La récurrence des comportements dépravés des élèves concernant l'année scolaire 2019-2020 ont été recensés par les Conseillers d'Orientation des établissements scolaires de Bafoussam 1er comme suit :

- problème de discipline (consommation des stupéfiants, bagarre, absentéisme, grossesses précoces) : 156 élèves (98 garçons et 58 filles) ;
- problèmes relationnels et personnels (harcèlement sexuel, relations amoureuses) : 432 élèves (178 garçons et 254 filles) ;
- problèmes de difficultés d'apprentissage (adaptation scolaire) : 360 élèves (120 garçons et 240 filles) ;
- problème de décrochage scolaire : 35 élèves (10 garçons et 25 filles) ; (source : rapport 2019-2020 du Chef de Service de la Carte Scolaire et de l'Orientation Scolaire de la Délégation Départementale des Enseignements Secondaires de la Mifi).

À se référer à la pré-enquête effectuée auprès des surveillants généraux et censeurs de certains établissements secondaires de Bafoussam 1^{er}, les comportements des élèves les plus récurrents en milieu scolaire, en terme de conduites non conformes sont : la flânerie des élèves aux heures de cours ; l'indécence vestimentaire ; les jeux de hasard (cartes, « jambo ») ; la pratique des relations sexuelles précoces ; les agressions physiques (bagarres) ; l'insubordination à l'autorité du personnel enseignant (mépris, insoumission) ; la tricherie lors

des évaluations ; l'absentéisme notoire ; le vandalisme (destruction des tables-bancs ; graffitis sur les murs des salles de classe ; destruction des affiches d'information) ; la consommation des stupéfiants (cigarettes, tabac, etc.) ; le port et l'usage des objets dangereux (couteaux, lames de rasoir...) ; le vol en classe ; l'organisation des groupes de « charter » ; l'agressivité verbale et physique à l'endroit des enseignants ; la liste n'étant pas exhaustive. Notre observation face à ces comportements dépravés a suscité l'interrogation s'il n'y avait pas un laisser-aller des élèves dû à une défaillance de contrôle par la communauté éducative au regard de son impuissance face aux écarts de comportements des élèves.

Un autre type de comportement dépravé, dit « charter » est en expansion dans les établissements secondaires du Cameroun en général et en particulier à Bafoussam 1^{er}. L'organisation des « charters » sous son déguisement en partouze, a pris de l'ampleur dans les lycées et collèges de Bafoussam depuis quelques années avec la grande émancipation des élèves grâce à la mondialisation les qualifiant de « génération androïde ». Le 27 avril 2015, 26 élèves étaient surpris en flagrant délit de tourner un film pornographique autour de 15 heures dans un domicile familial à Bafoussam. Il s'agissait de treize (13) garçons et treize (13) filles en classe de 4^{ème} et en Tle, élèves des Lycées classique et bilingue de Bafoussam, du Lycée de Tougang et du Complexe polytechnique bilingue privé laïc (COPOBIT). Ils avaient consommé préalablement des substances psychotropes (cigarettes, sachets de whisky, drogue, etc.) avant de commettre leur acte indécent (Tonfack, 2015, La Nouvelle Expression). Ce constat révèle la résistance des élèves face au respect des textes réglementant les normes et leurs conduites en milieu scolaire. Alors, les types de comportements des élèves sont-ils tributaires des rapports qu'entretiennent la communauté éducative et les élèves ? Avec la protection des droits des élèves au détriment de ceux du personnel éducatif, ce dernier devient exposé à sa sécurité personnelle dans son métier face aux comportements à risque des élèves qui menacent la discipline scolaire.

La dépravation des mœurs est alarmante au sein des établissements d'enseignement secondaire du Cameroun. Avec l'avènement des crises d'adolescence à l'âge pubertaire, le développement des réseaux sociaux à partir de l'utilisation abusive ou la mauvaise utilisation des technologies de l'information et de la communication, la formation des groupes de repères à l'école ; les élèves adoptent et copient des comportements assez dépravés allant à l'encontre des valeurs sociales, morales, éthiques et culturelles prônées par le système éducatif camerounais et par notre société. Les élèves vont plus loin dans leurs comportements répugnants en accédant à l'enceinte du campus scolaire avec des armes blanches et commettent

des actes hors la loi sur leurs camarades et les enseignants. Alors, les comportements déviants des élèves pourraient-ils permettre de s'interroger sur la qualité de management des établissements scolaires ?

1.2.2. Problème de l'étude

Selon la Loi n°98/004 du 14 avril 1998 portant orientation de l'éducation au Cameroun, en son article 4 : « L'éducation a pour mission générale la formation de l'enfant en vue de son épanouissement intellectuel, physique et moral et son institution harmonieuse dans la société, en prenant en compte les facteurs économiques, socioculturels, politiques et moraux ». Fort de cette mission générale, l'éducation vise également la formation des citoyens enracinés dans leur culture, mais ouverts au monde. En dehors du noyau familial et de la société, l'école est le lieu par excellence où se réalise cette formation à travers l'accompagnement de l'élève à l'acquisition des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être. L'éducation a en effet pour objectifs, entre autres : la formation aux grandes valeurs éthiques, l'honnêteté et l'intégrité ainsi que le sens de la discipline (article 5 alinéa 2 de la loi citée supra) ; l'initiation (...) au respect des droits de l'Homme et de la liberté, de la justice et de la tolérance, (...) à l'amour de la paix et du dialogue, à la responsabilité civique (article 5 alinéa 5). Suivant l'article 28 de la même loi, l'implantation de salles de jeux, de débits de boissons, de cinéma, de commerce de tabac et toutes autres nuisances est interdite dans l'enceinte ou la périphérie des établissements scolaires (article 28 alinéa 1 et 2). L'article 5 de ladite loi mentionne qu'au titre de la mission générale de l'éducation définie à l'article 4, l'éducation a pour objectifs la formation aux grandes valeurs éthiques universelles (...), ainsi qu'au sens de la discipline. Cette même loi stipule en son article 27 alinéa 2 que « les chefs d'établissement scolaire sont responsables du maintien de l'ordre dans leur établissement ». L'alinéa 3 de l'article 27 précise que l'intervention des forces de l'ordre ne peut y avoir lieu que sur réquisition expresse du chef d'établissement.

Cependant, le milieu scolaire connaît des dérives comportementales croissantes qui impactent sur l'environnement scolaire, et par extension sur la société toute entière. Les élèves traversent une crise de valeurs morales et sociales caractérisée par la perte des repères sociaux et l'exacerbation de l'indiscipline. Cela s'explique par les comportements à risque des élèves qui tendent à être érigés par eux en valeurs ou en mode de vie. Face à cette situation, les pouvoirs publics et la communauté éducative ont entrepris plusieurs actions à l'instar :

- des instruments de promotion et suivi des valeurs sociales que sont : le règlement intérieur des établissements, le conseil de discipline, le comité de vigilance, les tables rondes avec les élèves, les réunions avec les parents d'élèves ;
- la lettre-circulaire n°21/18/LC/MINESEC/CAB du 29 novembre 2018 relative au concept du « clean school » qui convoque au plan moral la promotion des valeurs sociales au travers de la minute de la citoyenneté lors des cérémonies de levées de couleurs ; du développement chez l'élève au respect d'autrui, des institutions et du bien public ; du renforcement de la culture de la convivialité ; d'un environnement scolaire propre, sain et sans stupéfiants.

Malgré les actions des pouvoirs publics, la crise des valeurs morales, sociales et culturelles en milieu scolaire demeure une situation qui préoccupe toute la communauté éducative, et plus spécifiquement les chefs d'établissement et tout le staff enseignant. Avec les effectifs pléthoriques des élèves dans les établissements, la formation des groupes par les élèves dénommés « groupes de repères », la défense des parents des sanctions infligées à leurs enfants à l'école, etc., manager un établissement scolaire nécessite beaucoup de tact et pourrait influencer l'éducation des apprenants et particulièrement leurs manières d'être et d'agir. Car en management plus la taille de l'institution augmente, plus la manager devient difficile et complexe. Donc, plus le groupe augmente, plus le contrôle de ce groupe devient difficile. Alors, suivant le ratio enseignant/élèves, le ratio personnel administratif/élèves, la gestion des comportements des élèves en milieu scolaire est devenue préoccupante face aux mutations technologiques (internet via les réseaux sociaux), démographiques (effectifs pléthoriques des élèves) ; économiques (crise économique engendrant les pratiques de porte-monnaie magique) ; sociales (déplacés internes du Nord-ouest et Sud-ouest face à la crise anglophone). Ainsi donc, les personnels enseignant et administratif chargés d'éduquer les élèves, de les discipliner, de maintenir l'ordre et d'accompagner les élèves ayant des comportements déviants ou indécents, sont confrontés aujourd'hui plus que jamais, à une sécurité personnelle menacée par les élèves.

La recrudescence des comportements déviants des élèves en milieu scolaire menace en outre la sécurité et la discipline au sein des établissements scolaires. Cela échappe souvent au contrôle des chefs d'établissement et de leur personnel scolaire, surtout qu'avec les droits universels de l'Homme, les élèves sont protégés contre toute torture morale ou physique et tout châtiment corporel. En effet, selon la Déclaration universelle des droits de l'Homme (1948) en son article 5 : « Nul ne sera soumis à la torture, ni à des peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants ». D'où, avec l'interdiction de ces châtiments à l'endroit des élèves : coups de

fouet ou chicotte, mettre à genoux les élèves, mettre dehors les élèves pendant les enseignements en classe, frustrer les élèves, etc., ces derniers sont désormais considérés par les enseignants comme des « petits rois » qu'ils ne peuvent plus réprimander, ni punir. Ceci contribue notoirement à mettre en danger la discipline au sein de l'école et en berne la sécurité des enseignants. Car avec cette large liberté aux allures de « libertinage » accordée aux élèves, ceux-ci s'enorgueillissent et deviennent de plus en plus indisciplinés et ont en horreur le règlement intérieur de l'école qu'ils considèrent d'ailleurs comme une invention pour punir. La conséquence de cette indiscipline est marquée par l'augmentation du taux d'absentéisme ; du taux de retard ; du taux de grossesses précoces dû aux relations sexuelles précoces des élèves ; du taux de la consommation des stupéfiants ou substances psychotropes (drogue, cigarettes, tabac, alcool, cocaïne, etc.) ; les jeux de hasard (jeux de cartes et mises) et par ricochet, le taux d'exclusion définitive et le taux de décrochage scolaire qui ont également augmenté. Il s'agit ici des déviances primaires des élèves. Cela étant, le personnel éducatif a du mal à canaliser de manière efficace les comportements des élèves en les ramenant à la norme et aux bonnes mœurs. Ce qui crée donc l'insécurité et de la panique dans les établissements scolaires envers les enseignants et le personnel administratif, qui sont sensés également être protégés par des lois et règlements. Le comportement indécent des élèves devient alors une sonnette d'alarme qui nécessite de prendre des mesures efficaces et efficientes par les managers des établissements scolaires. Car il constitue un problème au niveau de la discipline, de la pédagogie, de la sécurité du personnel éducatif et des écoles. Ce comportement indécent est également un « cailloux dans la chaussure » qui freine l'atteinte des objectifs du management des établissements scolaires, à savoir la recherche de la performance scolaire et la formation intégrale des élèves en citoyens responsables.

La problématique de la dépravation des mœurs dans le contexte de l'éducation au Cameroun est une préoccupation importante aussi bien pour les politiques que pour les éducateurs. Elle fait l'objet de médiatisation qui traduit l'état de la question et l'impact social et scolaire de cette dernière dans un processus managérial des établissements scolaires. C'est ainsi que le Ministre des Enseignements Secondaires a invité en 2019 la communauté éducative et le personnel en charge de l'orientation scolaire, à mener une réflexion sur le thème : « ***La promotion des valeurs sociales en milieu scolaire : apport de l'orientation-conseil*** » (XVII^{ème} édition de la Journée Nationale de l'Orientation Scolaire, 2019).

Fankam (2018) dans le journal *Cameroon Tribune*, mentionne que l'école est exposée à un problème de dégradation des mœurs et dont la communauté éducative prend le problème

à cœur, mais pas avec la force, la vigueur et la rigueur nécessaires qui soient proportionnelles à l'ampleur du mal. D'où, faute d'éradiquer le harcèlement en milieu scolaire, Fankam indique comme propositions :

- instaurer une autorité et une discipline fortes et stables au sein des établissements scolaires ;
- mettre en place des moyens de dénonciation et de protection des victimes ;
- mettre en place un accompagnement professionnel des élèves en difficultés au sein des établissements scolaires et aussi des familles ;
- instaurer une répression systématique des comportements irresponsables, dévergondés ou impudiques ;
- mettre en place une bonne information et bonne préparation des élèves sur le phénomène et les moyens d'autoprotection ou de dénonciation.

Selon Avodo (2018), il est important de s'interroger sur le management scolaire face aux dérives des comportements des élèves. Alors, peut-on établir un lien significatif entre le management scolaire et les comportements des élèves dans la mesure où leurs comportements empêcheraient le manager d'atteindre ses objectifs à savoir la performance de son établissement et sa bonne réputation d'une part ? Et d'autre part, la qualité du management de l'organisation scolaire pourrait-elle expliquer les types de comportements des élèves ? Ces questions taraudent l'esprit de cette recherche. D'où les interrogations suivantes : comment la qualité de management des établissements scolaires pourrait-elle contribuer à canaliser les comportements des élèves ? Dès lors, les types de comportements des élèves laissent-ils à s'interroger sur la qualité ou le style managérial scolaire tout en examinant le lien significatif qui existerait entre ces deux concepts ? En d'autres termes, comment le type de management des établissements scolaires pourrait-il réduire voire éradiquer les comportements dépravés des élèves par des actions proactives ou préventives, correctives et curatives ?

1.3. QUESTIONS DE RECHERCHE

1.3.1 Question principale de recherche

Quel est l'impact du style de management des établissements scolaires sur le comportement des élèves ?

1.3.2 Questions spécifiques de recherche

QS1 : Quel lien y a-t-il entre la personnalité du manager scolaire et les conduites des élèves ?

QS2 : Quel lien y a-t-il entre le comportement du personnel enseignant et le changement d'attitudes des élèves ?

QS3 : Quel lien y a-t-il entre le climat organisationnel de l'école et la prévention des comportements à risque des élèves ?

1.4. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

1.4.1 Objectif général de l'étude

Notre étude vise à examiner si le style de management des établissements scolaires a des effets voulus ou non voulus sur le comportement des élèves, et de comparer les types de management utilisés dans les établissements scolaires enquêtés.

1.4.2 Objectifs spécifiques de l'étude

OS1 : Vérifier si la personnalité du manager scolaire a une conséquence sur les conduites des élèves.

OS2 : Vérifier si le comportement du personnel enseignant impacte le changement d'attitudes des élèves.

OS3 : Vérifier si le climat organisationnel de l'école a une conséquence sur la prévention des comportements à risque des élèves.

1.5. INTÉRÊTS DE L'ÉTUDE

1.5.1 Intérêt personnel de l'étude

Cette étude est menée pour des raisons d'ordre académique afin d'obtenir le diplôme de Master 2, option planification des systèmes éducatifs, à la fin de notre cycle de Master.

1.5.2 Intérêt socio-culturel de l'étude

Face à la crise des valeurs dans la société en général, et plus précisément dans le domaine de l'éducation au Cameroun, il est indispensable de reconsidérer et de revaloriser les questions d'éthique, de civisme, de morale et du vivre-ensemble en milieu scolaire.

1.5.3 Intérêt managérial de l'étude

Cette étude a pour but d'apporter de nouvelles stratégies de gouvernance scolaire en améliorant la qualité de management des élèves par les chefs d'établissement en collaboration avec les autres acteurs de l'éducation.

1.6. DÉLIMITATION DE L'ÉTUDE

Cette recherche est délimitée aux chefs d'établissement, censeurs, surveillants, enseignants, conseillers d'orientation, élèves et parents d'élèves des lycées et collèges.

1.6.1 Délimitation spatiale de l'étude

Cette étude a été menée dans l'arrondissement de Bafoussam 1^{er}. Les recherches ont été effectuées auprès des élèves, des personnels scolaires et des parents d'élèves du Collège Bilingue Voltaire d'enseignement général, technique, industriel et commercial, et du Lycée Bilingue dans l'arrondissement de Bafoussam 1er.

1.6.2 Délimitation temporelle de l'étude

L'étude a été menée sur une durée de vingt deux mois, d'une période allant de septembre 2020 à juillet 2022, c'est-à-dire un an et dix mois. Car avec la littérature abondante de la thématique de recherche, il a fallu collecter et circonscrire les données théoriques en confrontation aux données empiriques collectées.

Après avoir défini la problématique de l'étude au chapitre 1, il est nécessaire d'aborder le thème de cette étude dans son approche conceptuelle et théorique dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2 : APPROCHE CONCEPTUELLE, THÉORIES DE L'ÉTUDE ET REVUE CRITIQUE DE LITTÉRATURE

L'objectif de ce chapitre est de réaliser un inventaire de la littérature sur le management scolaire et précisément le type de management comme vecteur de comportements conformes ou non conformes des élèves. Il s'agira ici est de définir les notions conceptuelles de l'étude en faisant une recension des écrits de divers auteurs, et de convoquer les théories relatives à la problématique soulevée y compris leurs limites.

2.1 APPROCHE CONCEPTUELLE

2.1.1 Management scolaire

La politique de management d'une institution scolaire est diversifiée. Elle regroupe le management des ressources humaines, infrastructurelles, matérielles, informationnelles, et financières. Les finalités de l'éducation sont clairement définies par la Déclaration universelle des droits de l'homme en son article 26 (2) : il s'agit de « viser au plein épanouissement de la personnalité humaine » et de renforcer « le respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales ». Selon Germain (2018), l'éducation est indispensable pour la pleine expression de la citoyenneté. Cette citoyenneté interpelle un sens de responsabilité dans les actes posés tant par le personnel scolaire que par les élèves. Dans le cadre de cette recherche, le problème est lié au management des ressources humaines, et plus précisément des élèves qui sont sous la responsabilité administrative et pédagogique du chef d'établissement y compris de tout son personnel scolaire. Cette responsabilité éducative s'étend sur les plans civique, éthique, moral et culturel vis-à-vis des élèves.

Ethymologiquement, selon Lefèvre (2001) le terme management renvoie au mot manège ou ménage qui signifie régler les affaires de la maison, ou aménager et évidemment organiser. D'après lui, ce concept symbolise la « main », qui est associée au management et au manager. D'où les expressions prendre en main une organisation, tenir en main, mettre la main à la pâte illustrent bien des postures et des comportements de dirigeants dans la conduite des affaires.

Le terme management renvoie aux qualifications et compétences de leadership pour certains, et pour d'autres, il est relié aux seules problématiques de la gestion de l'éducation (Gendron, 2007). Selon Fayol (1916), le management ne se limite pas seulement aux notions

de gestion, direction, ni science de la technique de direction et de gestion (de l'entreprise). Car la notion de management s'appuie sur des processus concernant les métiers de l'organisation. D'après lui, le management est la compétence requise chez l'équipe de pilotage dans le cockpit, alors que la gestion est la compétence nécessaire au bon fonctionnement d'une tour de contrôle. Fayol a défini le concept management qui trouve ses origines dans les concepts d'administration et de gestion qui sont limités contrairement au management qui implique les notions de pilotage, d'anticipation et d'animation. Au début du XX^e siècle, Fayol (1916, p. 1) a défini ainsi la notion de management autour de cinq grands principes : planification, organisation, commandement, coordination, et contrôle. En effet, d'après Fayol, manager une institution ne nécessite pas de commander, ni de sanctionner comme dans l'administration, mais plutôt de mobiliser un ensemble de techniques et de stratégies pour atteindre les résultats escomptés en cohérence avec les objectifs fixés et les moyens alloués par l'organisation. Manager c'est donc mettre en œuvre un ensemble de principes et de pratiques afin de piloter, de coordonner, d'animer, de faire coopérer et de susciter l'adhésion à des valeurs, des comportements pour la réalisation des objectifs de l'organisation. Cependant, les cinq principes de management élaborés par Fayol ont été rapportés quelques années plus tard à quatre principes : planification, organisation, direction et contrôle.

Bartoli (1997) souscrit dans la même logique de définition de management que Fayol. Selon elle, le management c'est l'ensemble des processus de finalisation renvoyant à la définition d'objectifs (versus la planification), d'organisation impliquant la coordination (versus la parcellisation des tâches), d'animation (versus le commandement) et de pilotage ou veille interne (versus le contrôle), le tout au service de la qualité des prestations externes et des modalités de fonctionnement interne d'une organisation dans son ensemble (niveau macro-management) ou d'une unité de travail (niveau micro-management). Suivant la conception de management par Bartoli (1997, p. 157), manager c'est :

- **finaliser** en définissant les objectifs clairs et connus ;
- **organiser** en coordonnant, en définissant et en répartissant les missions, rôles individuels et travaux d'équipe ;
- **allouer les moyens** qui doivent être cohérents en fonction des objectifs ;
- **animer** les hommes et les équipes avec participation ;
- **contrôler** à partir d'un pilotage, d'un suivi, d'une appréciation et d'une mesure de performance.

Les quatre processus de management élaborés par Fayol ont été redéfinis chacun par Robbins et DeCenzo (2008). Dans le cadre du management d'une institution scolaire, la planification est une phase du processus de management qui englobe la définition des objectifs d'élaboration d'une stratégie et le développement de plans pour coordonner les activités de l'organisation scolaire. Quant à l'organisation, c'est une phase du processus de management consistant à déterminer les tâches devant être effectuées : qui doit s'en charger ? (personnes responsables) ; comment procéder avec les missions ? (activités et tâches à accomplir) ; qui rend compte à qui ? (évaluations et redditions des comptes) ; et le niveau auquel les décisions sont prises (macro, micro ou méso). La direction d'une institution scolaire c'est une phase du processus de management comprenant la motivation des personnes, l'administration des activités des autres collaborateurs, le choix du canal de communication le plus probant et des messages les plus percutants ainsi que la résolution des conflits. Enfin, le contrôle est une phase du processus de management visant à surveiller les performances, à les comparer avec les objectifs et à corriger tout écart éventuel. Toutefois, cette définition de management autour de ces quatre principes, a connu des modifications par plusieurs auteurs à l'instar de Drucker, Mercier-Wiart, Mintzberg et d'autres auteurs.

Drucker (1989) définit le management à partir du principe de la Direction Par Objectifs (DPO) en élaborant six objectifs du management. Ces objectifs sont : définir la mission (de son entité) ; fixer des objectifs (clairs pour les équipes) ; analyser et organiser le travail (pour créer un sentiment de satisfaction chez le personnel) ; informer et écouter (ses employés) ; évaluer les résultats (au moyen de normes spécifiques) ; former ses collaborateurs en permanence. Il définit la notion de management en se focalisant sur l'élément humain. D'après lui, le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance.

Selon Drucker (1999), le management doit passer par les objectifs de l'entreprise, ses responsabilités, mais également sa capacité d'autocontrôle. Il a défini cinq activités essentielles du dirigeant efficace : fixer les objectifs ; organiser le travail ; motiver et communiquer ; établir des normes de performances ; former les employés. Il situe le management du XXI^{ème} siècle dans un contexte de leadership. D'après lui, le management c'est le cœur d'une société moderne, ce n'est pas la technique, ce n'est pas l'information, ce n'est pas la productivité, mais c'est une discipline sociale dont les postulats de base changent. Au XXI^{ème} siècle, le changement c'est la norme, le défi central pour l'entreprise c'est le leadership de changement.

C'est-à-dire un leadership qui prend en compte les évolutions environnementales majeures. Suivant cette approche définitionnelle, le concept management est relié aux notions de compétences et d'efficacité recherchées qui se rapprochent de la notion de leadership dans une organisation scolaire. Thiétart (2003) souscrit dans le même sens que Drucker en expliquant que manager, renvoie à l'action d'organiser le travail des individus, de les impliquer et de les motiver en fixant des objectifs et en établissant des normes de performances dans une logique d'efficacité collective. Suivant son approche notionnelle en management, c'est l'efficacité recherchée et donc le rendement de l'institution important.

Selon le DICO du manager (Meier, 2009), le management

c'est 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. Le style de management peut varier selon le profil des dirigeants, la nature de l'environnement (nature du secteur, intensité concurrentielle, cycle de vie des activités, poids des technologies...) et la taille des entreprises. (p.121-122)

En outre, Mercier-Wiart (2010) définit le management comme l'organisation du travail, de la structuration de l'administration, de l'organisation des environnements naturels et sociaux, de l'organisation du cadre de vie et des lieux publics et privés. Elle affirme que tous les acteurs d'une chaîne hiérarchique sont managers, chacun selon son pouvoir d'influence. D'après elle, la règle du manager devrait respecter la "**règle des 4 C**" du management à savoir :

- **la cohérence** : cohérence entre paroles et actes, entre les décisions elles-mêmes, entre les objectifs assignés et les moyens alloués ;
- **le courage** : prendre des décisions et faire preuve de courage psychologique et moral ;
- **la clarté** : clarifier les missions de l'organisation, les objectifs à atteindre, les écueils à éviter, les options stratégiques, communiquer régulièrement sur les résultats obtenus, le chemin restant à parcourir, les obstacles à surmonter ;
- **la considération** : attention portée aux personnes, écoute, respect, respect du travail des collaborateurs, considération pour les idées et les propositions émises...

D'après Sala (2015), le manager est un acteur de l'organisation disposant d'un pouvoir formel obtenu par la voie hiérarchique, lui conférant 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, et une fonction de communication.

Les travaux de l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (UNESCO) (2006) assigne au chef d'établissement, un rôle essentiel à l'école. La formation à la gestion pédagogique et administrative est devenue un élément clé de l'amélioration de la réussite scolaire. En effet, la réussite à l'école ne peut se faire sans la fonction sociale de l'école qui consiste à socialiser les individus à travers le processus d'intégration des normes et des valeurs sociales avec pour mission d'assurer le civisme des élèves et du personnel éducatif.

Le concept de management intéresse les établissements scolaires dans leurs enjeux et défis actuels. D'emblée, les institutions scolaires de même que les salles de classes constituent des formes organisationnelles. En effet, l'organisation est définie comme un système social qui concentre des ressources humaines et matérielles mises au service d'un but principal. Pour l'administration, il s'agit de la gestion des biens publics. Pour l'entreprise, il s'agit de la création des biens économiques. Pour l'école ou encore la classe, il s'agit de la transmission du savoir et du développement de compétences (Gendron, 2007). C'est ce dernier cas sur lequel se penche cette étude à partir d'un management qui impacte le comportement des élèves. Car l'établissement scolaire est le cadre de vie et de travail quotidien de tous les acteurs de l'école (Barrère, 2006). Suivant les nouvelles politiques du management basées sur les résultats en fonction des objectifs fixés, les performances des établissements scolaires ne devraient plus être mesurées sur les résultats scolaires obtenus au cours d'une année scolaire. Mais, les performances des établissements scolaires devraient désormais être mesurées sur les aspects liés à la vie scolaire, à savoir : le comportement du personnel administratif et enseignant, l'environnement scolaire (sécurisé, respect des règles, bonne ambiance, culture de l'environnement), le climat scolaire (climat convivial, motivationnel, degré de collaboration avec les parents).

À l'heure actuelle, le management de l'organisation publique cherche à combattre la technobureaucratie dans les institutions étant donné que celle-ci pourrait constituer un frein à l'innovation et au changement. Toutefois, selon Weber (2007), la technobureaucratie reste efficace et prévaut toujours dans bon nombre d'entreprises. Pour lui, ce type d'organisation pourrait expliquer les difficultés du monde de l'éducation aux deux niveaux d'action du management : macro (institution elle-même) et micro (chef d'établissement ou personnel enseignant). Ces deux niveaux d'action sont représentés dans le tableau ci-après.

Tableau 1

Le management et son double niveau d'action : macro et micro

Niveau d'action	Définition des objectifs	Organisation	Allocation des moyens	Activation et animation	Contrôle
« Macro » : pilotage à l'unité	-stratégie de l'unité -projet de l'unité	-répartition des missions -coordination	-budgétisation -affectation selon priorité	-communication interne -actualisation des méthodes de travail	-évaluation des résultats -pilotage des activités
« Micro » : relation manager/managé	-objectifs individuels	-définition de fonctions -délégation	-conditions et moyens de travail	-entretiens individuels -motivation positive et négative	-appréciation -suivi/assistance -sanction

Source : Bartoli (1997, p. 160)

Note. Ce tableau présente le management d'une organisation au niveau macro et au niveau micro. Notre étude se situe au niveau micro de management qui définit la relation entre le manager (chef d'établissement ou les personnels scolaires) et le managé (l'élève). C'est le chef d'établissement qui définit son plan d'action avec les objectifs à atteindre. Il fixe les conditions et moyens de travail en manquant ses ressources humaines (enseignants, élèves). Il crée également un climat de travail qui peut être positif ou négatif pour le personnel éducatif et/ou les élèves. Afin de mesurer le comportement de ses personnels, le manager scolaire fait une évaluation basée sur leur ponctualité, leur assiduité à l'école, leur implication dans la vie de l'établissement scolaire, et leur respect des instructions hiérarchiques, etc. S'agissant des élèves, l'évaluation de leurs comportements est faite sur la base du respect du règlement intérieur de l'école, en termes de ponctualité, d'assiduité à l'école, de discipline en classe et dans l'environnement scolaire, de respect de l'autorité des personnels administratif et enseignant, etc.

Selon Spillane, Halverson, et Diamond (2008), le management cherche à garantir la stabilité et le bon fonctionnement de l'établissement. La direction des établissements scolaires reste une priorité essentielle pour les pouvoirs publics quant à la gestion des élèves. Elle joue un rôle clé dans l'amélioration des résultats de l'école en agissant sur la motivation et les capacités des enseignants ainsi que sur l'environnement et le climat à l'école (Beatriz et al., 2008). En effet, la personnalité du chef d'établissement est un élément clé qui permet d'assurer un leadership dans la gestion de l'organisation scolaire. Dans le souci de maîtriser le comportement des élèves, la discipline scolaire est incontournable pour l'atteinte des objectifs d'une organisation scolaire. Alors, bien manager la discipline dans les écoles reviendrait à maîtriser les comportements des élèves en y trouvant des stratégies managériales efficaces et des solutions optimales face aux comportements à risque des élèves. Face aux environnements

turbulents, le management d'une organisation scolaire implique une capacité stratégique de décision et de réactivité, une responsabilisation de tous les acteurs s'appuyant sur l'acquisition et la valorisation de compétences évolutives, et une recherche de performance intégrant à la fois des logiques d'efficacité, d'efficacité et de qualité. Dans ce type d'environnements, l'organisation scolaire ne peut plus fonctionner comme par le passé, ses conceptions et pratiques antérieures devenant inadaptées. Le management peut alors apporter aux établissements scolaires des réponses pertinentes à ce défi de lutte contre les comportements dépravés des élèves. Aux dimensions administrative et pédagogique, s'ajoute une dimension managériale supplémentaire à la fonction de chef d'établissement qui a en charge des tâches de planification, d'organisation, d'impulsion et de pilotage qui font de lui un manager entier (Aubert-Lotarski, 2014).

D'après Germain (2018), plusieurs auteurs à l'origine du concept « management » ont contribué à sa conceptualisation et à sa compréhension. Ces auteurs ont développé des approches managériales diverses à savoir :

- l'approche par la rationalisation : ici le management est défini comme une pratique qui permet d'optimiser le fonctionnement de l'organisation afin de la rendre plus efficace et d'augmenter les performances. Il est question de réfléchir à la structure et aux procédures de l'organisation, d'introduire des techniques de gestion et des modèles de fonctionnement qui permettent d'orienter l'activité de chacun vers plus d'efficacité. Cette approche est issue des auteurs de l'école classique qui préconisent la maximisation du profit, la méthode, la logique, la rationalité dans toute démarche managériale en management des organisations. Ces auteurs sont Fayol (1916) : organisation administrative du management ; Weber (1922) : organisation bureaucratique du management ; Taylor (1911) : organisation scientifique du management ; Simon (1955) : rationalité. Le rapprochement de cette approche à notre recherche consiste à rationaliser les comportements des élèves afin de maximiser la réussite scolaire ;

- l'approche par les relations humaines : ici c'est la dimension humaine qui est l'élément le plus important. Cette approche s'est intéressée aux comportements individuels, collectifs et aux interactions entre les acteurs de l'organisation. Il est question de comprendre ici les éléments motivationnels dans les conditions de travail des personnels, d'étudier les types de leadership, de savoir comment développer le potentiel de chacun et mettre en place les modalités d'apprentissage organisationnel. Cette approche appréhendée sur le plan psychologique et sociologique, a été développée par les auteurs de l'école des relations humaines tels que : Mayo (1933) ; Herzberg (1923) ; Lewin (1935) ; Likert (1961) ; Maslow (1954) ; McGregor (1960) ;

Argyris (1957) ; Ouchi (1995). Elle permet de comprendre d'une part, les facteurs motivationnels des conduites des élèves qui peuvent être intrinsèques et/ou extrinsèques, et d'autre part d'étudier le style de management à appliquer aux écarts de comportements des élèves afin de transformer ou de modifier positivement leurs comportements ;

- l'approche systémique : ici la démarche managériale consiste à analyser les interactions dans toutes leurs dimensions : organisationnelle, humaine, juridique et technique pour adapter le système d'information et le système de décision de l'organisation. Cette dernière est définie par cette approche comme un système en interaction avec son environnement et elle doit s'adapter aux évolutions de celui-ci afin de jouer le rôle de régulation. L'analyse porte plus sur les flux que sur les éléments. L'approche systémique a été développée par Burns et Stalker (1966) ; Bertalanffy (1967) ; Lawrence et Lorsch (1967) ; Mintzberg (1982). Cette approche permet d'analyser les comportements des élèves au sein de l'environnement scolaire en interaction avec d'autres milieux (famille, quartier, rue...) et de réguler ces comportements en conformité avec les règles et les normes du milieu scolaire. Etant donné que l'environnement éducatif est complexe et évolutif, le manager scolaire par l'approche systémique doit mettre en œuvre des processus managériaux collectifs adaptés aux comportements des élèves au sein de l'environnement scolaire ;

- l'approche par les processus : il s'agit ici d'étudier les activités de management, d'identifier différentes phases et de mettre en évidence les différentes étapes du processus managérial. Les auteurs ayant développé cette approche, à savoir Drucker (1969, 1999) ; Simon (1955) ; Mintzberg (1982). se sont intéressés sur l'aspect dynamique du management dont les pratiques sont sans cesse renouvelées. L'analyse ici est réflexive. Cette approche permet d'identifier les activités, les moyens et les objectifs à atteindre pour changer positivement les conduites des élèves aux fins d'éradiquer d'une part les comportements en marge en milieu scolaire en formant des citoyens responsables, et d'améliorer le rendement scolaire d'autre part.

Dans ses conclusions, Germain (2018) indique que ces approches managériales ne sont pas exclusives les unes des autres. Elles constituent l'état des savoirs sur le management et doivent être adaptées en fonction du contexte spécifique de chaque organisation.

D'après Fernandez (2019), le management est un art pour certains et pour d'autres, si le management est un art, c'est avant tout celui d'inciter les autres à faire ce qu'ils n'ont pas toujours forcément envie de faire. Cela étant, dans ce dernier cas, il s'agit d'une méthode classique de management de la « carotte et du bâton » rebaptisée management par les objectifs. En effet, le management directif « moi je commande, toi tu obéis » n'est plus adapté aux

exigences actuelles. D'un autre point de vue, Fernandez affirme que pour d'autres, le management est plutôt un « talent » et manager est un « métier ». Ainsi donc, le bon manager prendra le temps de développer ses qualités d'écoute et de prise de décision. Le terme management implique que les résultats devront être obtenus de façon efficace et performante.

Nous concluons que le management est en même temps un art (talent) et une science (métier). Manager c'est donc planifier, organiser, diriger, et contrôler les ressources de l'institution dans l'optique de rechercher la performance et l'efficacité afin d'atteindre les objectifs fixés au préalable au travers de l'évaluation de la valeur ajoutée au sein de l'institution par rapport à la cible fixée (*baseline*). Le management comme technique de gestion et d'administration, a été intégré au sein des établissements scolaires pour rationaliser les ressources éducatives et maximiser le rendement scolaire pour une performance durable. Germain (2018) définit le management des établissements scolaires comme la conduite de l'action collective au service de la réussite de tous les élèves. Cependant, il différencie le management public (établissements scolaires publics) du management privé (établissements scolaires privés). Il pense que tandis que le management public a une mission de service public et n'est pas menacé par un impératif de résultat, le management privé est par contre exposé sur un marché concurrentiel, son action est guidée par la recherche du profit. Mais alors, nous pensons que cette différenciation de management public ou privé des établissements du Cameroun est biaisée dans la mesure où tous les dirigeants de ces institutions scolaires utilisent les outils de pilotage identiques avec pour finalité la réussite des élèves même s'ils peuvent avoir des processus managériaux différents. Ainsi donc, tous les établissements scolaires recherchent la réussite des élèves et cette réussite passe par un ensemble d'efforts consentis par les acteurs éducatifs pour canaliser les comportements des élèves afin de les discipliner dans le travail à l'école.

En outre, les États généraux de l'éducation au Cameroun (1995) ont formulé des recommandations sur les objectifs de l'école à savoir :

- sur le plan individuel : la culture de l'esprit de partenariat, d'amour de l'effort et la quête de l'excellence chez l'enfant camerounais ;
- sur le plan collectif et communautaire : la formation des citoyens enracinés dans leur culture, et respectueux de l'intérêt général et du bien commun ;
- sur le plan moral : la formation aux grandes valeurs éthiques et universelles ;
- sur le plan intellectuel : la formation à la créativité, à l'auto-emploi et à l'adaptation, à l'évolution de la science, de la technologie et de la technique.

- sur le plan politique et civique : l'initiation au respect des droits de l'Homme et des libertés, à la tolérance, à l'amour de la paix et du dialogue, à la responsabilité civique.

Sur le plan managérial, l'école est une entreprise, une organisation. Sur le plan politique, l'école est une institution mise en place par l'Etat ou par un particulier sous l'autorisation de l'Etat.

Par ailleurs, Nkoa (2013) s'est intéressé sur l'école de qualité du point de vue managérial. Il définit une école de qualité comme celle qui promeut la performance, l'équité et l'éthique qui doivent être permanentes. Pour lui, la qualité des prestations du milieu scolaire peut être appréciée dans le fonctionnement interne d'une école à travers plusieurs indicateurs tels que : la place des approches éducatives ; l'attachement des élèves à l'école ; le comportement des élèves ; le comportement des adultes actifs à l'école ; le taux d'assiduité ; le mode de sélection des élèves ; les résultats scolaires ; la qualité de vie au sein de l'établissement ; etc. Selon lui, une école de qualité doit donc considérer les activités éducatives comme dépassant le cadre des seules activités d'enseignement-apprentissages réalisés en classe. Ces activités éducatives englobent toutes les activités mises en œuvre pour aider les élèves à s'auto-discipliner, à progresser individuellement et collectivement dans les apprentissages, à intégrer dans leur comportement les valeurs et les compétences en promotion dans les programmes scolaires et le projet éducatif spécifique de l'établissement. Il pense que les gestionnaires scolaires devraient surveiller et évaluer l'évolution qualitative des compétences intégrées dans le comportement de leurs élèves.

D'après Nkoa (2013, p. 8), l'objectif terminal de l'activité scolaire est « de permettre aux enfants d'acquérir un niveau de compétences suffisant pour pouvoir devenir des citoyens responsables et actifs dans la société ». À cet effet, tout éducateur doit participer à la formation physique, morale et civique d'un élève en vue de son insertion harmonieuse dans la société.

Au regard de la conception africaine, l'enfant est un « petit homme » qui a besoin d'être éduqué et formé pour devenir un Homme qui doit être responsable civiquement. Pour ce faire, tout élève a besoin d'une socialisation scolaire et donc son intégration dans le système scolaire au travers des normes et des valeurs qui vont lui inculquer des savoir-faire, des savoir-faire-faire, des savoir-être, des savoir-vivre et des savoir-écologiques. La socialisation scolaire est censée être le reflet sinon le modèle reproductif de l'idéal humain à travers la promotion des valeurs dominantes. Il s'agit en effet de faire acquérir chez les élèves non seulement des savoirs, mais également de leur apprendre à vivre en groupe ou en société. L'école est un lieu de socialisation qui favorise l'acquisition des normes et des valeurs de la société qui permettent à

tous de vivre ensemble et de minimiser le coût social d'éventuelles conduites déviantes afin de promouvoir : l'éducation à la citoyenneté (lutte contre les violences, prévention des dérives sectaires, lutte contre le harcèlement, bon usage des réseaux sociaux, liberté d'expression, sensibilisation aux devoirs civiques et à l'engagement citoyen) ; l'éducation à la santé (prévention des conduites addictives et des conduites à risque telles que la consommation de l'alcool, la toxicomanie, les MST).

D'après Mahamat (2009), l'école étant un milieu d'éducation (apprentissage de bonnes règles de vie) et de formation des générations destinées à garantir la survie d'une société, l'on ne comprend pas toujours les motifs de la prolifération des incivilités et incivismes en milieu scolaire. D'où il faudrait questionner le type de management des établissements scolaires face aux comportements des élèves.

Comme facteurs fondamentaux à retenir dans cette étude sur le management des établissements scolaires face aux comportements des élèves, il y a la personnalité du manager scolaire sur le plan administratif, le comportement du personnel enseignant sur le plan pédagogique, et le climat organisationnel de l'école sur le plan sociologique et psychologique.

2.1.1.1 Missions des établissements scolaires

Le décret n°2001/041 du 19 février 2001 portant organisation des établissements scolaires publics et attributions des responsables de l'administration scolaire, définit les missions des établissements et des personnels scolaires vis-à-vis des élèves. En effet, l'article 4 dudit décret stipule que les établissements scolaires publics ont pour missions de :

- former les enfants et les adolescents en vue de leur épanouissement physique, intellectuel, civique et moral ;
- développer leurs capacités intellectuelles ;
- développer leur personnalité et les préparer à assumer leur citoyenneté ;
- faciliter leur intégration dans la vie sociale et professionnelle.

Ces missions s'appliquent par ricochet aux établissements scolaires privés, car étant sous la tutelle et le contrôle de l'État qui est le seul régulateur du système éducatif. En dehors de la mission pédagogique de l'école (développer les capacités intellectuelles de l'élève), l'école a également une mission de socialisation qui est celle d'intégrer l'individu dans la société et de l'aider à développer sa personnalité en modifiant ses comportements inadéquats et non conformes aux normes et règles de la société. Ces missions sont accomplies en synergie avec plusieurs acteurs qui interviennent dans le projet d'établissement. Ces acteurs sont : le

dirigeant de l'établissement ; les personnels administratifs et d'appui ; les enseignants ; les élèves ; les parents d'élèves ; les associations des enseignants ; les milieux socio-économiques et professionnels ; les collectivités territoriales décentralisées ; les associations des anciens élèves ; les associations locales de développement ; les autorités traditionnelles ; les ONG opérant dans le milieu socio-éducatif.

Sur le plan managérial, cette étude est centrée sur le chef d'établissement en collaboration avec le personnel administratif et enseignant quant à leur mission d'assurer une éducation civique et morale à l'endroit des élèves afin de canaliser leurs comportements.

2.1.1.2 Missions des acteurs scolaires

➤ Rôles du chef d'établissement scolaire vis-à-vis des élèves

La direction et l'administration d'un lycée ou d'un collège sont confiées à un proviseur ou à un directeur. Cette direction est dévolue au chef d'établissement à l'article 33 du décret n°2001/041 susvisé. Ce dernier assure les responsabilités à la fois administrative, pédagogique, éducative, et financière. D'après l'article 34 dudit décret, le chef d'établissement a pour mission entre autres :

- de procéder aux opérations de recrutement d'élèves et de recrutement des personnels vacataires et d'appoint après avis conforme de la commission permanente constituée au sein du conseil d'établissement ;
- d'avoir autorité sur l'ensemble du personnel en service dans l'établissement ;
- de noter le personnel sous son autorité ;
- d'organiser le service du personnel dans le respect de leur statut ;
- de veiller au bon déroulement des enseignements, au contrôle des connaissances des élèves, à l'information et à l'orientation scolaires des élèves ;
- d'assurer l'application du règlement intérieur ;
- de veiller à la sécurité des personnes et des biens, à l'hygiène et à la salubrité de l'établissement et à la préservation de son environnement ;
- de veiller à la diffusion de la législation et de la réglementation scolaires ; etc.

Dans le cadre de cette recherche, les rôles du manager scolaire consistent à planifier les activités pour éduquer les élèves sur les comportements à éviter et proscrits ; organiser les activités en tenant compte des conduites des élèves ; savoir diriger les élèves en les sanctionnant pour des dérives de comportements ; contrôler les élèves dans leurs conduites sur la base des

outils de pilotage (projet d'établissement, règlement intérieur de l'école, programmes d'études, travail d'équipe, conseils de direction, conseil de discipline, conseil d'enseignement ...).

Par ailleurs, Mintzberg (1990) pense que les différentes typologies de rôles du manager mises au point par ses prédécesseurs ne sont pas suffisamment représentatives de leur activité réelle. Il propose alors une nouvelle classification autour de trois grandes catégories de rôles listées en dix rôles difficilement dissociables. D'après lui, ces rôles forment « une gestalt, un tout intégré » et on ne peut « supprimer aucun de ces rôles, sans modifier profondément la nature de la profession de manager » (pp. 3-4). Ces trois grandes catégories sont réparties en dix rôles ci-dessous.

1- Les rôles interpersonnels (rôles de contact)

- Le manager représente l'entreprise tant à l'intérieur qu'à l'extérieur. Il satisfait à des « obligations de nature cérémoniale » (**rôle de figure de proue**). Ici, l'établissement scolaire est sous la responsabilité professionnelle et personnelle du chef d'établissement.

- Il assume les fonctions d'accueil des nouveaux (recrutement des élèves), de formation, de motivation, d'appréciation de tout le personnel de son établissement. Il dirige, motive et encourage ses équipiers (**rôle de leader**). Le manager scolaire agit ici en tant que leader en stimulant les élèves et le personnel éducatif afin d'améliorer les conditions de travail qui impactent le comportement des élèves.

- Le chef d'établissement assure les relations de travail entre les collaborateurs internes. Il cultive de nombreux contacts aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation et construit son propre réseau extérieur d'informations « informel, privé et verbal » mais qui s'avère efficace (**rôle d'agent de liaison**). Le chef d'établissement recueille des données sur les conduites des élèves tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de son organisation scolaire, cela étant à partir de ses contacts ressources.

2- Les rôles d'information et de communication

- Le chef d'établissement est en quête d'informations sur tout ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation scolaire (**rôle d'observateur actif**). Il doit être mieux informé concernant sa structure. Il est un meneur d'enquêtes sur les conduites des élèves afin de découvrir la véracité des faits commis, de l'histoire de vie des élèves ayant des comportements à risque.

- Le chef d'établissement assure la transmission des informations nécessaires au travail des autres. Les informations qu'il perçoit comme importantes sont réparties et diffusées aux acteurs organisationnels (**rôle de diffuseur d'informations**). Il assume ici un rôle

de communicateur, d'informateur auprès de son personnel éducatif sur les conduites et attitudes des élèves.

- Le manager scolaire est le porte-parole de sa structure. Il communique publiquement au nom de son établissement et transmet des informations concernant son organisation vers l'extérieur (**rôle de porte-parole**). Le chef d'établissement représente ici son organisation scolaire à l'extérieur en véhiculant des informations sur la discipline scolaire en rapport avec le comportement des élèves.

3- Les rôles décisionnels

- Le chef d'établissement engage l'établissement dans des actions, des options nouvelles. Il pilote le changement en cherchant à améliorer l'organisation et à l'adapter aux modifications de son environnement. Il initie continuellement de nouveaux projets et lance de nouvelles idées, saisit les opportunités et analyse les problèmes (**rôle d'entrepreneur**). Ici le chef d'établissement devrait adapter son style de management en fonction des changements fructueux de son environnement scolaire liés aux changements de comportements et d'attitudes des élèves.

- Le chef d'établissement gère les perturbations, les turbulences (crises) tels que les changements d'équipes, arrivées, départs, grèves, conflits. Il gère les événements imprévus tels que les protestations des élèves, groupes d'opposition, incidents divers, etc. Il intervient lorsque la situation se brouille et n'hésite pas à apporter des corrections ou des solutions le cas échéant (**rôle de régulateur**). Ici le manager scolaire a pour mission de réguler les comportements des élèves en cherchant à les canaliser suivant des mesures préventives (sensibilisations, causeries éducatives, etc.) et des mesures correctives (sanctions).

- Le manager répartit les ressources organisationnelles : humaines, pédagogiques, financières, matérielles, infrastructurelles pour atteindre les objectifs fixés (**rôle de répartisseur des ressources**). Il dispose un projet de direction et établit des orientations stratégiques pour une cohésion des décisions. Dans le cadre de cette étude, le management des ressources humaines est au centre, à savoir le management scolaire en lien avec les élèves.
- Le chef d'établissement est un négociateur pour sa structure au niveau de la disposition des ressources, les changements à apporter. Il est amené à négocier que ce soit à l'intérieur de l'organisation ou à l'extérieur (parties prenantes externes). Il joue ici un **rôle de médiateur** s'agissant des conflits entre les élèves ou entre élèves-enseignants.

Ces trois catégories de rôles du manager assimilables à des comportements, se résument en relations interpersonnelles, le traitement d'informations et la prise de décisions (Robbins et DeCenzo, 2008).

➤ **Rôles des censeurs vis-à-vis des élèves**

Le décret n°2001/041 précise à l'article 35 que le censeur est le surveillant spécial et immédiat de tout ce qui concerne l'enseignement et la discipline. Le censeur surveille la conduite, les mœurs, le travail et le progrès des élèves. Il est responsable de la discipline générale et de la tenue des élèves. À cet effet, il exerce une police particulière sur les externes dont il surveille l'entrée et la sortie. Il est assisté dans cette tâche par la surveillance générale. Il examine tous les livres, dessins et gravures qui entrent dans le lycée et écartera ce qui pourra être dangereux pour les mœurs. Il veille également à la régularité des devoirs des élèves, etc.

➤ **Rôles des surveillants généraux vis-à-vis des élèves**

Le décret n°2001/041 en son article 37 mentionne les attributions du surveillant général. Ce dernier est l'adjoint du chef d'établissement dans les collèges d'enseignement général ou technique et professionnel. Cet article précise que : « Dans les lycées, il est spécialement responsable du maintien de l'ordre et de la discipline ». Les surveillants généraux sont chargés de :

1- du maintien de l'ordre et de la discipline dans l'établissement, à ce titre, ils doivent veiller :

- à l'application du règlement intérieur de l'établissement ;
- à l'ordre matériel et à la discipline dans toutes les parties de l'établissement qui sont placées sous leur ressort ;
- au contrôle des absences et des entrées des élèves ;
- à la prise en charge des élèves en cas d'absence des professeurs ;

2- de l'éducation des élèves et de l'action pédagogique de l'équipe administrative de l'établissement. Les surveillants généraux participent notamment au contrôle de la conduite des élèves et de leur travail.

➤ **Rôles de l'enseignant vis-à-vis des élèves**

La loi n°98/004 du 14 avril 1998 d'orientation de l'éducation au Cameroun, précise en son article 37 que l'enseignant est le principal garant de la qualité de l'éducation. Il a droit dans la limite des moyens disponibles, à des conditions de travail et de vie convenables, ainsi qu'à une formation initiale et continue appropriée. L'État assure la protection de l'enseignant et garantit sa dignité dans l'exercice de ses fonctions. En effet, l'enseignant a également des

obligations telles que stipule l'article 39 en ses termes : « L'enseignant est soumis à l'obligation d'enseignement, d'éducation, d'encadrement pédagogique, de promotion scientifique, d'évaluation et de rectitude morale. Il est en outre, soumis aux textes en vigueur, notamment le règlement intérieur de l'établissement où il exerce des fonctions d'enseignant ».

L'ère actuelle des nouvelles politiques de management (public) est axée sur les résultats afin de concrétiser l'orientation sur les résultats. Le pilotage des établissements quitte donc d'une logique professionnelle (expertise et expérience professionnelle des dirigeants) à une logique plus managériale. Car le leadership attendu est devenu davantage celui d'un « leader de mesure de performance », que celui d'un seul « leader pédagogique » (Rey, 2019, p.5). En outre, les résultats escomptés ne sauraient être atteints sans le noyau central de l'éducation qui est les élèves. Les comportements de ces derniers pourraient de façon objective impacter les résultats fixés par les politiques éducatives au niveau macro et au niveau micro dans la chaîne scolaire locale. Selon Rey (2019), le New Public Management privilégie une régulation générale du système éducatif par les résultats plutôt que par les logiques bureaucratiques ou professionnelles traditionnelles. Alors, la régulation s'opère par un système d'obligation des résultats plutôt que sur les inputs ou les moyens. Cette régulation doit vérifier si les résultats obtenus (outputs) correspondent effectivement aux objectifs fixés : on parlera dans ce cas d'efficacité. Elle devrait également vérifier si ces résultats ont été obtenus au prix d'une mobilisation rationnelle et optimale des moyens mis à disposition (inputs) : on parlera dans ce cas d'efficience. Le management d'un établissement scolaire cherche à concilier les points de vue afin de garantir l'efficacité, l'équité, l'efficience et la qualité du service public qu'il délivre (Germain, 2018).

Dans cette étude, il est question de la régulation des comportements des élèves à partir d'un management efficace qui est en congruence à la crise des valeurs à laquelle les lycées et collèges sont confrontés. Le management se penche ici sur la fonction éducative, civique et morale instituée dans les établissements scolaires. Cette fonction mérite encore d'être questionnée au regard de la recrudescence des écarts de comportements des élèves dans les lycées et collèges du Cameroun et plus précisément à Bafoussam.

2.1.2 Comportements des élèves en milieu scolaire

Selon American Psychological Association *dictionnaire of psychology* (2015, p.112), le comportement (*behavior*) est « *an organism's activities in response to external or internal*

stimuli, including objectively observable activities, and non conscious processes. More restrictively, any action or function that can be objectively observed or measured in response stimuli ». En traduction française, le comportement est « un ensemble d'activités en réponse aux stimuli internes et externes incluant de façon objective les activités observables et les processus inconscients. Plus restrictivement, une action ou fonction peut être observée objectivement ou mesurée en réponse d'un stimulus ». Le comportement est défini comme une manière d'être et d'agir des Animaux et des Hommes, manifestations objectives de leur activité globale (Bloch et al., 1999 p. 153). La définition du comportement encore appelé « behavior » chez les anglo-saxons, a été développée par plusieurs approches : behavioriste, néo behavioriste, cognitiviste, constructiviste et systémique (Bloch et al., 1999).

Pour les behavioristes (Bloch et al., 1999, p.153), « le comportement est l'ensemble des réactions objectivement observables qu'un organisme généralement pourvu d'un système nerveux exécute en réponse aux stimulations du milieu, elles-mêmes objectivement observables ».

D'après les néo behavioristes, à l'instar de Skinner (1969) dans le conditionnement opérant ou instrumental, le comportement est un stimulus-réponse-conséquent caractérisant les relations entre l'individu et son environnement. C'est dire que le comportement est le résultat de l'action entre l'individu et son environnement. D'où, l'environnement scolaire est considéré ici comme un stimulus pouvant avoir un renforcement positif (induisant une répétition des actes, car les conséquences de l'action sont jugées plaisantes) ou un renforcement négatif (induisant un évitement des actes, car les conséquences sont jugées déplaisantes) sur le comportement des élèves. Selon Skinner, l'homme agit sur son environnement, et les conséquences de cette action le conduisent à modifier son comportement. Il finit ainsi par repérer ou au contraire, par éviter certains comportements.

Selon les socioconstructivistes (Bandura, 1986), la sélection d'un comportement ne s'opère pas d'une façon purement mécanique (comme laisse supposer le modèle Skinner). Pour définir le comportement, la notion de liberté ou encore l'idée subjective d'être libre, doit être prise en compte en mettant en avant l'aspect cognitif ; c'est-à-dire les processus conscients ou non par lesquels un individu peut s'adapter à des stimuli. À contrario, pour les systémiques, le comportement est l'expression des interactions entre l'organisme et le milieu (causalité réciproque).

Suivant l'approche psychologique, « le comportement est une réalité appréhendable sous la forme d'unités d'observation, les actes dont la fréquence et les enchaînements sont

susceptibles de se modifier ; il traduit en action l'image de la situation telle qu'elle est élaborée avec ses outils propres, par l'être que l'on étudie : le comportement exprime une forme de représentation et de construction d'un monde particulier. » (Bloch, et al., 1999, p. 154). En effet, l'approche psychologique différencie plusieurs types de comportements en les différenciant à partir de deux axes : l'axe des introvertis et des extravertis, l'axe des rationalistes et des affectifs.

Dans l'axe des introvertis, il y a :

- des personnes conformistes : elles sont précises, réservées, formelles, analytiques, prudentes, et réfléchies. Elles ont surtout besoin d'être sécurisées et d'acquérir du savoir ;
- des personnes stables : elles sont attentionnées, calmes, coopérantes, patientes, modestes, et fiables. Elles recherchent surtout leur appréciation et leur acceptation. C'est le travail d'équipe et le dialogue qui les font bouger. Elles sont tolérantes, mais évitent de dire des vérités brutales.

Dans l'axe des extravertis, il y a :

- des personnes dominantes : elles sont fonceuses, énergétiques, rapides, directes, indépendantes, et exigeantes. Elles éprouvent le besoin de prendre des décisions et d'atteindre leurs objectifs. Elles sont sincères et franches, mais les résultats les emportent chez elles sur les sentiments ;
- des personnes influentes : elles sont expansives, enthousiastes, communicatrices, démonstratives, sociables, et toniques. Elles ressentent la nécessité impérieuse d'être reconnues et félicitées.

Suivant l'approche managériale, le DICO du manager (Meier, 2009, p. 33) définit le comportement organisationnel en identifiant différents types de comportements :

- les comportements des individus : attitudes, personnalités, valeurs, perception, prise de décision, motivation, émotions. Ce type de comportement renvoie dans cette étude aux comportements des élèves et du personnel administratif et enseignant ;
- les comportements des groupes : travail en équipe, communication, leadership, conflits, négociation. Ces comportements renvoient ici aux comportements acquis par un groupe d'élèves encore appelé « groupe de repères », ou encore aux comportements acquis par des catégories de personnel administratif et enseignant soit par leur culture, leur profil, leur âge, leur expérience professionnelle, leur niveau d'études, soit par leur discipline scolaire enseignée ;

- l'impact du système organisationnel sur les comportements : structure, organisation, culture. Dans le cadre de cette étude, le système d'organisation scolaire pourrait avoir un impact positif ou négatif sur la prévention des comportements à risque des élèves. Il peut donc transformer le comportement des élèves ou alors modifier leurs conduites ou attitudes. Le système organisationnel exerce ainsi un pouvoir d'influence sur les conduites des élèves ;
- l'étude des dynamiques transversales : stress, changement, synergie. Les institutions scolaires peuvent connaître des difficultés liées aux comportements des élèves. Ces difficultés peuvent créer des crises, en l'occurrence les crises de valeurs avec pour conséquence le stress, le changement et la défaillance de synergie de l'établissement avec les autres acteurs de l'éducation au niveau micro.

Selon Omgba (2015), le comportement traduit une action motivée par certaines contingences. Il consiste en une action d'un agent (individuel ou collectif) envers un objet (personne, groupe, situation, secteur). D'après lui, le comportement s'exprime par des paroles, des actes, des gestes, du choix ou leur absence, effectués avec ou sans le concours d'autrui. En effet, Médioni (2005) définit globalement deux types de comportements :

- des comportements jugés satisfaisants qui sont encouragés : élèves calmes et sages ;
- des comportements jugés non satisfaisants, de refus, ou d'agressivité qui sont combattus et sanctionnés. C'est ce dernier type de comportements qui nous intéresse dans cette étude.

Dans le cadre de cette étude, les comportements des élèves dont il est question sont des comportements non conformistes des élèves, c'est-à-dire ceux qui ne cadrent pas avec le règlement intérieur de l'établissement scolaire. Le comportement des élèves désigne ici l'ensemble des agissements, des conduites, des attitudes qu'ils développent face à leurs droits, leurs devoirs et donc leurs responsabilités vis-à-vis des normes édictées par le règlement intérieur des lycées et collèges du Cameroun. En dépit de ces normes et contraintes imposées par l'institution scolaire, le comportement des élèves est décrié par le personnel éducatif. Comment faire donc pour sortir de cette spirale ? Il est nécessaire de s'interroger sur les causes, les moyens, les outils de pilotage, les acteurs qui doivent influencer le comportement des élèves et pourquoi ils doivent le faire.

Plusieurs courants sur la délinquance ont été élaborés sur le plan biologique, social, institutionnel et psychologique.

Selon les partisans de la causalité biologique de la délinquance, l'individu a une prédisposition à la délinquance dont l'actualité serait conditionnée par des facteurs environnementaux. Ici le comportement délinquant est inscrit dans la nature humaine. Car le crime est le produit d'une mauvaise constitution physique ou physiologique, d'où un défaut biologique pousse un individu vers la délinquance (Ouimet, 2018).

Suivant l'approche psychologique (Ouimet, 2018), le comportement délinquant est l'expression d'un dérapage dans le développement psychologique de la personne. Cette approche a été développée par les psychanalytiques. Ils postulent que le comportement est conditionné par les stimuli provenant de l'individu lui-même et de son environnement. Il est observable et mesurable. Cependant, cette approche behavioriste a été critiquée par les néo behavioristes parce qu'elle ne tient pas compte de la « boîte noire » et donc des processus mentaux de l'individu qui le motivent à agir ou à réagir en posant des actes. Ici le comportement n'est pas seulement observable, il est aussi non observable au regard des perceptions des individus.

Selon les partisans de la causalité sociale de la délinquance à l'instar de Bandura (2003), les causes du comportement de l'individu sont à chercher dans son environnement social. Ici, l'accent est plutôt mis sur l'influence de la société dans son ensemble plutôt que sur les caractéristiques intrinsèques des individus telles que démontrées par les approches psychologiques ou psychodynamiques. Ainsi, suivant les paradigmes de l'association différentielle et de l'apprentissage social, le comportement délinquant tout comme le comportement non délinquant, serait appris dans les interactions sociales avec les proches. D'après le paradigme de l'étiquetage, c'est la réaction judiciaire qui crée la délinquance, la personne désignée comme telle ne ferait que se conformer à cette étiquette (effet pygmalion). D'où la qualification de son identité comme délinquant. D'après certains auteurs, en l'occurrence Shoemaker (2005), la délinquance est causée par une défaillance des institutions sociales (école, famille, église) incapables de contrôler le penchant antisocial naturel de l'homme.

Par ailleurs, la catégorisation des comportements déviants est complexe. Dans ses travaux de recherche réalisés sur la violence à l'école, Avodo (2018) catégorise les déviances de type I et celles de type II. S'agissant des déviances de type I, elles sont qualifiées d'infractions à savoir : vol, meurtre, assassinat, harcèlement sexuel, violences physiques avec armes blanches, poignards, corruption de notes, consommation de la drogue, etc. Quant aux déviances de type II, elles ne sont pas des infractions sur le plan du code pénal : absentéisme

élevé, tenue vestimentaire indécente, injures, impolitesse, insubordination de l'autorité du personnel enseignant ou administratif, grossesses précoces, relations sexuelles précoces, jeux de cartes (« jambo »), bagarres, indiscipline ou bavardage excessif en classe lors des enseignements, etc. Les déviances des élèves peuvent être scindées en trois grandes catégories :

- les atteintes aux personnes : violences corporelles ou physiques (bagarres, viol, etc.) ; meurtre ; assassinat des élèves, du personnel éducatif ; injures ; etc. ;
- les atteintes aux biens de l'école : destruction des biens de l'école (tables bancs, matériel pédagogique, clôture, etc.) ; vol ; vandalisme, etc. ;
- les atteintes aux normes et valeurs de l'école : absentéisme et retard à l'école ; indiscipline en classe et perturbation des cours ; port et utilisation des armes blanches (couteau, ciseaux, lames de rasoir...) ; consommation des stupéfiants et substances psychotropes à l'école (drogue, tabac, cigarette, cocaïne, alcool...) ; insubordination du personnel éducatif ; pratique des jeux de hasard à l'école ; etc.

En outre, l'école a des attentes vis-à-vis du comportement des élèves, lequel impacte la réussite scolaire sous le prisme du style du management de l'école. D'après Perrenoud (1994), l'école comme toute institution, impose des normes et des contraintes et elle attend que les élèves intègrent de nombreuses règles du jeu, parfois implicites (montrer de l'intérêt, éviter les punitions, faire le travail demandé, etc.), souvent conformistes, qui lui permettront sans trop de mal de s'intégrer dans son établissement et dans les groupes de ses pairs. Suivant la loi n°98/004 du 14 avril 1998 susvisée, en son article 34 : « L'élève a droit aux enseignements prescrits par les programmes. Ce droit s'exerce dans le strict respect de la liberté d'expression, de pensée, de conscience et d'information de l'élève ». En effet, l'article 35 de cette même loi, précise que l'intégrité physique et morale des élèves est garantie dans le système éducatif, et sont proscrits : les sévices corporels et toutes autres formes de violence ; les discriminations de toute nature ; la vente, la distribution et la consommation des boissons alcooliques, du tabac et de la drogue. Outre les droits des élèves, ils ont aussi des devoirs prescrits par l'article 36 de la loi précitée. Cet article stipule que : « Les obligations des élèves consistent en l'accomplissement des tâches inhérentes à leurs études. Elles incluent le respect des textes en vigueur, y compris le règlement intérieur de l'établissement scolaire fréquenté ».

D'après Avodo (2018) dans le contexte africain, la mission éducative est devenue l'apanage de l'école. Jadis confiée à tous les membres de la communauté, les familles africaines délaissent aujourd'hui le privilège de l'éducation à l'institution scolaire. Face aux divers incidents vécus : assassinat de l'enseignant Njomi Tchakounte par son élève au Lycée classique

de Nkolbisson à Yaoundé en 2019 ; assassinat d'un élève par son ancien camarade exclu au Lycée de Deido à Douala en 2018 ; bastonnade infligée par un militaire à une enseignante de l'école primaire publique du camp militaire en 2020 ; poignard d'un surveillant général par un groupe d'élèves du Lycée bilingue de Bafoussam rural en 2020... ; la liste n'étant pas exhaustive. Face aux multiples écarts de comportements des élèves, plusieurs réflexions ont été proposées par Avodo (2018) à savoir :

- appréhender la réalité de la violence à l'école à travers des enquêtes de terrains ;
- sécuriser les établissements scolaires à travers la présence des forces de maintien de l'ordre ;
- former les enseignants à la tenue de la classe ;
- reformer le système de sanctions afin de promouvoir une culture du respect des normes scolaires ;
- encourager l'innovation par la mise sur pied du projet **CLAIR** (Collèges et Lycées pour l'Ambition, l'Innovation et la Réussite).

Lieury (2010) dans ses recherches sur les violences scolaires, mentionne que l'école à partir de son fonctionnement, des contraintes et exigences particulières au niveau des apprentissages, des frustrations inévitables, des transformations provoquées, des renvois évaluatifs, provoque des résistances, des réactions qui peuvent s'appuyer ou contaminer la vie de groupe. Toutefois, l'école est aussi un cadre, un conteneur qui protège l'existence de chacun dans les programmations d'évolutions individuelles, les violences étant l'échec de cette fonction de conteneur (Lieury, 2010). Plusieurs facteurs peuvent expliquer le comportement des élèves. Il y a les facteurs exogènes lesquels sont liés à l'environnement scolaire, familial, les relations avec le voisinage qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur le comportement des élèves à l'école. Il y a également les facteurs endogènes tels que les traits de personnalité des élèves qui sont innés. Ils peuvent avoir des personnalités soit agressives ou violentes, ou encore des personnalités normalement constituées (affirmatives). En effet, Lieury (2010) indique que la qualité des liens mis en œuvre dans les établissements a une influence sur les conduites des élèves. En effet, plus les élèves se sentent isolés, plus ils participent à des bagarres. Lieury (2010) affirme que

la conception de l'établissement, le nombre d'élèves ont leur impact au travers de l'organisation des espaces et de leur frontière. Il s'agit de penser une architecture scolaire qui permette des salles de travail conviviales, des espaces de déplacement, de circulation, de regroupement sécurisés et permettant la surveillance. (p. 200)

Il explique également que les facteurs liés à l'organisation scolaire, au climat scolaire sont identifiés comme des éléments déclencheurs ou vecteurs de la violence : une atmosphère de travail médiocre au sein de l'équipe enseignante, la qualité de la relation enseignants-élèves, la distance d'engagement vis-à-vis des normes ou des valeurs scolaires, le sentiment d'appartenir à un établissement avec des valeurs explicites. En outre, l'émergence du phénomène de violence est aussi liée à la consistance des équipes éducatives, leur capacité à accueillir, à contenir les tensions nées dans le rapport éducatif, pédagogique et la coexistence de groupes différents.

Pour résoudre le problème des écarts de comportements des élèves, plusieurs solutions ont été élaborées par Lieury (2010), à savoir :

- procéder aux échanges sur les règlements scolaires ;
- l'éducation au droit ;
- la régulation des dispositions de sanction ou de réparation ;
- la mise sur pied des groupes de paroles ;
- l'instauration d'un espace-justice ;
- la mise sur pied des médiations scolaires ;
- les pratiques pédagogiques actives ;
- l'aménagement des parcours de scolarisation des élèves ;
- l'aménagement des locaux et des temps scolaires. (p. 201)

Bien que ces mesures édictées par Lieury et Avodo soient louables, elles restent insuffisantes si la qualité de management n'est pas efficace. D'où, l'invocation d'un management de qualité des comportements des élèves afin de résoudre la crise de comportement des élèves en milieu scolaire.

Par ailleurs, plusieurs théories ont été développées sur la question des types de management des organisations et de l'origine du comportement d'un individu.

2.2. THÉORIES EXPLICATIVES DE L'ÉTUDE

Dans le cadre de cette étude, plusieurs modèles théoriques ont été développés sur la problématique soulevée à savoir : la théorie sur les styles de direction de Likert (1961) ; la théorie sur les styles de leadership de Lewin (1975), la théorie psychologique du leadership de Carlyle (1840), la théorie de conditionnement opérant de Skinner (1969), la théorie de la contingence du leadership de Fiedler (1967) et la théorie du leadership transformationnel de Bass (1985). Par ailleurs, face aux résultats des enquêtes de cette étude, ces théories seront

discutées par la convocation de la théorie de l'acteur et le système de Crozier et Friedberg (1977) dans la partie de la discussion des résultats de l'étude. Cette théorie permettra d'expliquer les hypothèses élaborées dans notre recherche sur le management des établissements scolaires et le comportement des élèves.

2.2.1. Théorie des styles de direction de Likert (1961)

La théorie des styles de direction de Likert repose sur les types de management d'une entreprise. Likert (1961) postule dans sa théorie qu'il y a quatre styles de direction qui correspondent à quatre types de manager à savoir : le manager autoritaire exploitateur, le manager autoritaire paternaliste, le manager consultatif, et le manager participatif.

- Le manager autoritaire exploitateur

C'est un manager caractérisé par des rapports distants entre le dirigeant et ses collaborateurs. Il inspire de la crainte, prend seul les décisions, sanctionne et récompense. Dans ce style de gestion d'entreprise, les décisions sont prises au sommet, c'est-à-dire elles sont concentrées entre les mains du dirigeant, les communications sont peu nombreuses et verticales ou descendantes. Les décisions se rapprochent ici à la planification des politiques éducatives fixées sans les avis des acteurs scolaires y compris les parents d'élèves et les élèves eux-mêmes.

- Le manager autoritaire paternaliste

C'est un manager centralisé fondé sur des relations directes, parfois bienveillantes et sur la soumission des subordonnés. Ces derniers ne font que remonter les informations que le supérieur désire recevoir. Le manager est caractérisé ici par quelques décisions mineures qui sont prises à des niveaux inférieurs.

- Le manager consultatif

Le manager consulte régulièrement ses collaborateurs avant toute prise de décision. Les subordonnés sont impliqués dans les décisions, mais ils n'ont pas beaucoup d'influence, car leur voix est consultative. Dans ce style de direction, les communications sont à la fois ascendantes et descendantes, et le travail d'équipe est encouragé.

- Le manager participatif

C'est un manager concerté dans lequel les salariés sont associés à la prise des décisions et à leur mise en œuvre. Ils sont comptables des succès et des échecs des décisions prises par les personnels pour fixer les objectifs et régler les conflits. C'est le mode décentralisé de gestion qui est mis en pratique ici. La communication est totale, c'est-à-dire descendante, ascendante

et transversale. Ce style de direction permet d'intégrer chaque individu dans le groupe. C'est ce dernier type de management qui a été privilégié par Likert, car il permet de mettre en place des structures matricielles par projet et d'intégrer tous les acteurs de l'entreprise dans la prise des décisions et l'élaboration des projets. Mahieu (2017) pense que c'est un management qui met l'accent sur la concertation, le partage, l'échange, l'écoute active, la communication, le respect des autres. Kutche (2019, p. 38) considère le management participatif comme un atout, étant donné qu'il remet le travailleur au centre des préoccupations. Selon Lefèvre (2001), le management participatif peut être décomposé en plusieurs niveaux :

- la direction participative par objectifs (DPPO) comme un principe de management qui consiste à définir les objectifs clairs et réalistes dans la gestion d'une entreprise. On peut citer par exemple : le projet d'établissement, le chronogramme des activités scolaires trimestrielles, les projets pédagogiques, les plans d'action, etc. qui permettent de gérer l'institution scolaire suivant les objectifs fixés par ces outils de pilotage ;
- les cercles de pilotage et de qualité : qui sont représentés en milieu scolaire par exemple par des conseils de direction, des commissions permanentes de recrutement, le bureau du conseil d'établissement, le bureau de l'Association des parents d'élèves et enseignants, etc., qui prennent des décisions selon les missions qui leur sont assignées dans le travail d'équipe.

Bien que le besoin d'un management participatif soit aujourd'hui l'objet d'un large consensus de la part des chercheurs et managers, sa mise en application n'est pas toujours aisée. Kutche (2019, p. 39) affirme que le management participatif semble être davantage « un problème plutôt qu'une solution », car la question n'est plus de savoir s'il faut en faire, mais comment le faire. Toutefois, la mise en œuvre de ce style de management exige de l'organisation et la mise en place des conditions appropriées de vie au travail, dans le cas contraire, on pourrait y avoir des résultats mitigés en termes de satisfaction, d'implication et de motivation des salariés (Kutche, 2019, p. 39). Mahieu (2017) explique également que tout manager (et tout responsable en général) doit pouvoir articuler toutes les formes de management (ou de protocole de redynamisation) pour l'ensemble des projets de l'école, afin de permettre à chacun des acteurs de l'organisation scolaire de trouver sa place et son rythme, et afin d'allier bien-être au travail et performance. La théorie de Likert portant sur les styles de direction, se rapproche de la théorie de Lewin développée sur les styles de leadership. Cette théorie considère le manager comme un leader.

2.2.2. Théorie des styles de leadership de Lewin (1975)

Lewin (1975) dans ses travaux de recherche en gestion administrative, a élaboré trois principaux styles de leadership à prendre en compte pour bien manager : le style démocratique, le style autocratique et le style permissif de leadership.

a) Le style démocratique de leadership

Dans ce style de leadership, il y a la participation active de l'ensemble des membres du groupe aux prises de décisions ou à la gestion de l'organisation. Le leader joue le rôle de catalyseur dans le groupe, il fédère toutes les intelligences et les met au service des objectifs à atteindre. Ce style est valorisé dans le cadre de la gestion des ressources humaines où tous les acteurs éducatifs sont impliqués dans la prise de décision s'agissant du management scolaire face aux conduites des élèves. Il y a donc une synergie de tous les acteurs éducatifs.

b) Le style autocratique de leadership

Ce style privilégie l'expression du leader au détriment de celui du groupe :

- le leader dicte la conduite à tenir ;
- le leader prend et assume toutes les décisions ;
- toutes les formes de conflits restent latentes puisqu'elles sont inhibées par le pouvoir répressif du leader.

Dans le style autocratique, le manager scolaire est autoritaire et considéré comme un dictateur qui ne laisse pas la liberté aux élèves, au personnel scolaire de s'exprimer lorsqu'ils en ont besoin. Cela peut laisser une image de personnalité autoritaire et dictatrice du manager scolaire, qui pourrait avoir une incidence négative sur les attitudes des élèves quant à la valorisation du personnel scolaire et sa prise en considération par les élèves.

c) Le style laisser-faire ou permissif

Ce style est caractérisé par la passivité du leader. Il laisse toutes les intelligences s'exprimer et joue uniquement le rôle d'informateur quant aux moyens disponibles. Ici le manager scolaire a une personnalité permissive et passive. Ce qui peut influencer négativement son autorité dans la gestion des comportements des élèves. Ces derniers peuvent se livrer à un laisser-aller dans leurs conduites en se considérant comme des « petits rois » qui ne peuvent être punis.

Lewin montre à travers ses travaux que les personnes répondent davantage à un style de leadership qu'à une personnalité du leader. Le leadership démocratique a été jugé supérieur par

Lewin, car caractérisé par les aspects participatifs, la responsabilisation et l'*empowerment* créés par le leader. Ces trois styles de leadership se résument dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2

Les trois styles de leadership de Lewin (1975) et Lipitt & White (1978)

Style démocratique	Style autocratique	Style laisser-faire
Stimule et encourage le dialogue entre les membres du groupe avant la prise de toute décision.	Décide seul des directives à suivre et les impose aux membres du groupe.	Accorde sans réserve la liberté aux membres de prendre les décisions.
Coordonne et régule les activités du groupe et n'intervient que pour orienter et stimuler l'efficacité du groupe.	Détient seul la planification des activités et fait d'autres membres du groupe de simples exécutants qui exécutent tâche après tâche sans toutefois savoir où ils vont.	Présente les ressources mises à la disposition du groupe et ne fournit d'autres informations que sur demande.
Crée un environnement de travail serein en encourageant les membres du groupe à organiser les activités aussi bien qu'ils le peuvent, et à se mettre avec les membres du groupe de leur choix.	Répartit les tâches et constitue souverainement les équipes.	Intervient le moins possible dans la prise des initiatives et dans la formulation des suggestions.
Présente clairement les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe, critères qui sont transparents et objectifs ; intervient dans le groupe comme partie intégrante.	Garde secret les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe ; intervient occasionnellement pour donner des leçons et montrer l'exemple à suivre.	N'évalue pas l'efficacité du groupe ; entretient des relations cordiales avec les membres du groupe et reste passif.

Source : Teko & Bapes (2010)

En outre, les approches situationnistes et contingentes démontrent qu'

il n'y a pas de style meilleur que les autres dans l'absolu (...). L'efficacité d'un style donné de commandement dépend d'un certain nombre de caractéristiques de la situation, y compris la structure des récompenses offertes par l'organisation, le pouvoir formel attaché à la position du cadre, la nature du travail qu'il supervise, le climat de son organisation, ainsi que des caractéristiques du cadre lui-même, ses aptitudes, ses attentes, sa personnalité. (Mintzberg, 1984, p. 31)

Par conséquent, le style de management à adopter s'évalue à l'aune du contexte organisationnel et des qualités personnelles et professionnelles du manager.

Amar (2008) définit le leadership comme « la capacité à influencer le comportement de personnes ou de groupes pour la réalisation d'objectifs organisationnels ». (p. 219) La question du leadership est capitale pour la performance d'une organisation. D'après Amar, les recherches ont tenté depuis longtemps de comprendre quelles étaient les caractéristiques des leaders. Celles-ci ont suscité des débats sur l'inné et l'acquis : naît-on leader ou le devient-on ? Si oui sous quelles conditions et dans quelles circonstances ? Qu'est-ce qui différencie les bons leaders des moins bons ? Quelles sont les caractéristiques des bons leaders ? Quel est l'impact de l'environnement sur l'efficacité du leader ? Ces questions ont esquissé les principales théories du leadership et du comportement à savoir : la théorie des traits de personnalité, la

théorie comportementaliste, la théorie situationnelle ou contingente, et la théorie du leadership transformationnel.

2.2.3. Théorie psychologique du leadership, théorie du conditionnement opérant, théorie contingente et théorie du leadership transformationnel

1- Théorie psychologique du leadership : le leadership héroïque de Carlyle (1840)

Encore appelée *The Great Man theory*, la théorie du « grand homme » a été élaborée au XIX^e siècle par Carlyle (1795-1881). La théorie du « grand homme » est caractérisée par le paradigme du leadership héroïque de Carlyle qui, pense que le monde devrait être gouverné seulement par quelques hommes forts et sages, et non de façon démocratique. Cette théorie postule que de grands leaders naissent simplement avec les caractéristiques internes nécessaires telles que le charisme, la confiance, l'intelligence, la sagesse et les compétences sociales. D'après cette théorie, les grands leaders sont un héritage génétique et héréditaire. C'est-à-dire l'on ne devient pas leader, mais l'on naît leader. D'où elle décrit les grands leaders comme héroïques, mythiques et destinés à occuper une position dominante. En effet, Amar (2008) identifie six traits différenciateurs pour les leaders : intelligence, désir de diriger, énergie et ambition, assurance, honnêteté et intégrité, compétence professionnelle. Suivant l'interprétation de cette approche de « Grand homme », le manager scolaire serait un leader s'il est intelligent, a la passion de gouverner, de gérer les hommes, est énergétique, ambitieux pour le travail, a de l'assurance en soi, est honnête ou bien prend des décisions scolaires avec équité, est compétent dans son métier de chef d'établissement. Robbins et al. (2011, p. 348) précisent que les théories des traits sont des « théories fondées sur l'identification des caractéristiques personnelles de toutes natures censées distinguer les leaders des non-leaders ».

Toutefois, les études visant à identifier les traits de personnalité s'appliquant à tout bon leader n'ont donné aucun résultat concluant d'après Schermerhorn et al. (2010). Selon McShane et Benabou (2008, p. 559), « le leadership est un phénomène trop complexe pour qu'on le représente sous la forme d'une liste universelle de caractéristiques s'appliquant dans toutes les circonstances ». La théorie des traits de personnalité a donc montré ses limites par la difficulté à expliquer le leadership par les seuls traits de personnalité. Néanmoins, certaines études qui ont cherché à identifier les traits couramment associés au leadership ont quant à elles eu plus de succès (Bélanger, 2016).

2-Théorie du conditionnement opérant de Skinner (1969)

Les études de Skinner sur le conditionnement opérant ou instrumental limitent le conditionnement classique ou conditionnement répondant. Le conditionnement opérant est un modèle théorique qui postule qu'un comportement est associé à un effet de l'environnement à est conditionné à des apprentissages répétitifs. Ce qui renforce soit positivement ou négativement le comportement de l'individu. Le conditionnement opérant consiste à associer par contingence un comportement et ses conséquences. Le parallélisme dans cette étude permet d'associer le comportement des élèves à trois principales variables de cette étude : la personnalité du manager scolaire, le comportement du personnel enseignant, et le climat organisationnel de l'école. Ces variables constituent, les effets du management scolaire qui conditionnent soit positivement, soit négativement le comportement des élèves, lesquels varient en fonction du type de management de l'établissement scolaire. L'élève peut donc apprendre à augmenter ou à diminuer un comportement en fonction du type de management de l'établissement scolaire. Le principe ici est que l'apprentissage se fait par l'association entre l'action et l'environnement dans un temps donné et doit se produire dans un même milieu à plusieurs reprises. Ainsi, une classe de comportements constitue un opérant si la probabilité d'apparition des réponses est modulable par la manipulation des contingences de renforcement. D'où, une action est conditionnée de manière opérante quand sa fréquence augmente dans le comportement d'un organisme du fait de ses conséquences pour l'organisme. La réaction des élèves est donc renforcée ici par la manipulation des contingences managériales contrairement au conditionnement classique où un stimulus entraîne une réponse. Le conditionnement opérant repose sur deux éléments : le renforcement et la punition. Il existe en effet, quatre types de conditionnement opérant : le renforcement positif, le renforcement négatif, la punition positive, et la punition négative. Dans la théorie de Skinner, un comportement opérant peut engendrer trois types de contingences à savoir : le neutre, le renforcement positif ou négatif, et la punition.

La contingence neutre est celle qui n'augmente, ni ne diminue l'apparition d'un comportement. Donc elle est une variable non influençable et non explicative d'un comportement ; c'est-à-dire la contingence n'a pas d'effet significatif sur le changement de comportement des élèves. Le renforcement est la conséquence d'un comportement qui rend plus probable que le comportement soit produit de nouveau. Le renforcement positif est un processus qui consiste à ajouter un stimulus pour favoriser l'apparition d'un comportement. Quant au renforcement négatif, c'est un processus qui consiste à enlever un stimulus pour

favoriser l'apparition d'un comportement. Il est question ici de retirer un stimulus aversif contingent à la réponse.

La contingence de punition peut être soit positive ou négative. La punition positive est un processus par lequel la probabilité de fréquence d'apparition d'un comportement tend à diminuer suite à l'ajout d'un stimulus aversif ou conséquence aversive contingente au comportement cible. Par exemple, le personnel scolaire enquêté au Lycée Bilingue de Bafoussam a mentionné que pour réduire le retard des élèves à l'école, ces derniers font des petites corvées appelées des travaux d'intérêts communs et lorsqu'ils sont pris en flânerie flagrante par les surveillants généraux ou de secteurs, ceux-ci leur donnent des exercices de permanence à faire obligatoirement. La punition négative est un processus par lequel la probabilité de fréquence d'apparition d'un comportement tend à diminuer suite au retrait d'un stimulus appétitif. Par exemple, retirer un privilège ou un droit à un élève afin de changer son comportement. Dans le cas de la punition négative, les personnels scolaires et les élèves des deux établissements enquêtés ont mentionné l'exclusion temporaire, les mises à pied et même l'exclusion définitive des élèves en cas de récidive dans leur comportement indiscipliné. Cette punition consiste à retirer en quelque sorte le droit accordé aux élèves de suivre les enseignements dispensés en salle de classe ou encore le droit à l'éducation.

Toutefois, les variables principales mentionnées ne sont pas les seules contingences qui peuvent conditionner le comportement des élèves. Car ces derniers ont également des comportements prédisposés psychologiquement ou des comportements héréditaires. D'où, les travaux de recherche des néo behavioristes, des cognitivistes et des situationnistes ont critiqué la théorie du conditionnement opérant de Skinner.

3-Théorie de la contingence du leadership de Fiedler (1967)

La théorie de la contingence situationnelle de Fiedler postule que l'efficacité du leader est basée sur la situation de contingence qui est un résultat de l'interaction de deux facteurs : le style de leadership et la situation la plus favorable. Cette théorie explique que le succès d'un leader dépend de sa capacité à adapter son style de leadership en fonction de la situation dans laquelle il l'exerce. D'après Fiedler, les théories de la personnalité et du comportement n'expliquent pas tout. Le contexte joue un rôle essentiel en favorisant l'émergence de certains leaders adaptés à la situation plutôt que d'autres. En effet, cette approche situationnelle met l'accent sur l'importance pour le leader d'adapter son style de management compte tenu des contraintes environnementales et des caractéristiques de ses collaborateurs. Elles proposent aux leaders de choisir le meilleur plan d'action en fonction des variables situationnelles. Ainsi, dans

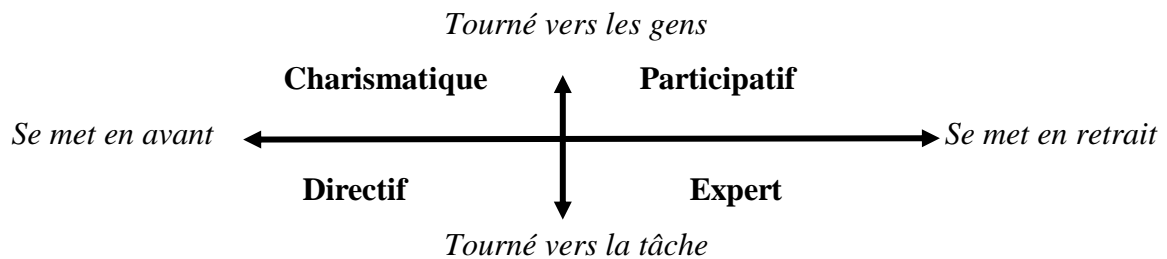
ce sillage, le leader change de style de leadership en fonction du changement de situation. À titre d'illustration, en situation d'urgence par exemple, la violence physique d'un élève à l'égard d'un enseignant, risque d'être mieux traitée dans un style directif qui impose une direction et oriente les énergies plutôt qu'un style participatif qui est dangereux pour temporiser. Par contre, un style participatif de management pourrait être mieux approprié si les élèves sont motivés à participer aux activités à l'école, ou alors ont des comportements responsables en assumant leurs droits et devoirs suivant le règlement intérieur de l'école. En effet, Fiedler (1967) met en avant trois variables situationnelles clés à savoir :

- les relations personnelles entre le leader et ses collaborateurs (niveau de confiance et de respect du leader) ;
- la structure des tâches (degré de définition des tâches assignées aux membres du groupe) ;
- le pouvoir conféré à la position hiérarchique (influence du leader sur certaines variables clés comme le recrutement, le salaire...).

Fiedler pense que si ces trois variables sont favorables au leader, son influence sera forte, et dans le cas contraire, son leadership risquera d'être problématique. Il conclut en disant que les leaders orientés vers la tâche réussissent mieux quand la situation est très favorable ou très défavorable ; tandis qu'un leadership orienté vers les personnes permet plutôt de mieux gérer les situations moyennement favorables. Alors, le manager scolaire pour être un vrai leader, devrait orienter les élèves et son personnel scolaire à faire ce qu'ils ont à faire en accomplissant les tâches qui leur sont assignées, ceci étant par le biais d'une collaboration forte avec son personnel éducatif. Cette orientation nécessite non seulement une planification et organisation des tâches à faire en conformité aux droits et devoirs des élèves et du personnel scolaire, mais également une direction et contrôle de ces droits et devoirs afin d'éviter les écarts de comportements des élèves au regard du règlement intérieur de l'école.

Pour conclure, les leaders ont une capacité à influencer, à inspirer, à motiver, les autres dans leurs comportements. D'après Fiedler, la qualité du leadership dépend non seulement d'une conjonction de facteurs de personnalité, mais aussi des comportements et des aspects situationnels que le leader doit prendre en compte. Car il n'y a pas de modèle unique de leadership. Ainsi, le manager scolaire en tant que leader devrait avoir des qualités personnelles d'un leader et des compétences professionnelles requises pour être un bon leader. Il doit manager en tenant compte non seulement des comportements des élèves, des personnalités diverses des acteurs scolaires. Mais aussi, le manager scolaire doit prendre en considération la

situation de l'environnement scolaire et le contexte de l'évolution technologique de la société (développement des réseaux sociaux, de l'outil internet). Le manager doit également tenir compte de la motivation des élèves dans leurs études, et celle du personnel éducatif à bien faire son travail tant sur le plan administratif que sur le plan pédagogique. En effet, il y a deux dimensions de leadership : la dimension tournée vers les personnes et la dimension tournée vers la tâche (Amar, 2008, p. 214). Ces deux dimensions sont illustrées à partir du schéma ci-dessous :



Chacun de ces styles de leadership a ses forces et ses faiblesses telles que démontrées comme suit :

- le leader charismatique inspire, il est créatif, enthousiaste, donne de l'énergie. Mais, il est moins intéressé par la réalisation, la gestion et le suivi des projets ;
- le leader participatif est dans l'*empowerment*, la délégation, la responsabilisation de l'autre. Mais, il peut avoir du mal à trancher ou à déplaire ;
- le leader expert est compétent, précis, légitime dans sa fonction. Toutefois, il peut avoir du mal à inspirer, à donner une vision ;
- le leader directif excelle dans la recherche de l'efficacité, la gestion exigeante du projet. Cependant, il peut apparaître comme trop autoritaire, impatient ou ne pas être suffisamment à l'écoute de ses collaborateurs ou des élèves le cas échéant.

4-Théorie du leadership transformationnel de Bass (1985)

Le paradigme transformationnel de leadership est axé sur la performance des individus et du groupe. Selon Bass (1985), le leadership transformationnel reconnaît non seulement les besoins et les désirs des subordonnés, mais tente de développer leurs besoins d'une maturité faible à une maturité élevée. Ce qui leur permet d'obtenir une performance supérieure de leurs subordonnés. Le leader transformationnel, « incite ses subordonnés à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'entreprise, et possède la capacité d'exercer sur eux une influence durable et profonde » (Robbins et DeCenzo, 2008, p. 365). Le leadership transformationnel exercé par le manager scolaire pourrait être important pour un rendement efficace du personnel scolaire et des élèves, pour leur développement personnel et leur degré de motivation. En outre,

le leadership transactionnel et le leadership transformationnel se complètent. Car ce dernier s'appuie sur le premier. Selon McShane et Benabou (2008), « le leadership transactionnel améliore l'efficacité organisationnelle en temps de stabilité, alors que le leadership transformationnel dirige l'entreprise vers des changements de paradigmes en périodes de turbulences » (p. 572). Alors, le leadership transactionnel est relié au manager gestionnaire qui veille au bon déroulement des activités et tâches fixées, et le leadership transformationnel est plutôt relié au leader qui assure le développement stratégique de l'entreprise s'appuyant sur l'élément humain eu égard du développement personnel et motivationnel de ses subordonnés.

Aujourd'hui, dans la gestion des institutions scolaires tant privées que publiques, le leadership scolaire vise à former, à développer, et à transformer les apprenants non pas seulement pour chercher à atteindre les objectifs fixés (efficacité), mais également pour améliorer leurs performances dans le travail et le développement de soi (efficience). Ainsi, les managers des institutions scolaires sont quittés du leadership transactionnel (visant à atteindre les objectifs fixés à savoir : avoir de meilleurs résultats scolaires) au leadership transformationnel (visant à ne plus seulement dispenser les enseignements en classe, mais aussi à éduquer et à former pleinement les élèves en modifiant leurs comportements pour qu'ils soient des citoyens responsables et entreprenants dans le futur). La théorie du leadership transformationnel de Bass s'intéresse au fait que chacun des membres du groupe puisse développer tout son potentiel. Elles se concentrent sur les liens formés entre le dirigeant et les personnes dirigées. Les leaders transformationnels motivent et inspirent les individus en gérant et en harmonisant deux intérêts : celui du groupe et celui de l'individu. Pour les leaders, la définition de l'objectif est aussi importante que les moyens et les investissements nécessaires pour les atteindre. Le leader motive et inspire en faisant en sorte que les personnes qu'il dirige, assument leurs rôles tout en gardant à l'esprit que leur comportement est essentiel en ce qu'il a une influence sur le résultat escompté. Les relations entre le manager scolaire et les élèves sont aujourd'hui au cœur des préoccupations, et il y a les questions d'éthique à respecter et de suivi à apporter à chaque élève, lesquelles ne sont pas à négliger.

À tout comprendre, le management scolaire ne saurait être efficace, ni performant sans un leadership efficace exercé par les acteurs scolaires dans les missions qui leur sont assignées. Le manager scolaire exerce non seulement une influence sur le comportement des élèves, mais il est également un facilitateur qui éduque, guide, oriente et canalise les conduites des élèves. Les théories sus-évoquées sur le leadership s'intéressent à la fois sur la personnalité du leader, les comportements de leadership, la participation des subordonnés dans le management de

l'entreprise, les facteurs de contingence qui conditionnent la gestion scolaire, ainsi que les éléments transactionnels et transformationnels du leadership. Il est nécessaire de mentionner qu'il n'y a pas de modèle unique ou optimal de leadership. La flexibilité du manager scolaire à s'adapter aux contraintes environnementales et aux caractéristiques des élèves peut permettre de développer l'efficacité de son leadership. En effet, les approches situationnistes et contingentes ont démontré qu'il n'y a pas de style meilleur de management ou de leadership que les autres dans l'absolu, parce que tous se complètent. Le style de management scolaire à adopter varie en fonction de plusieurs variables contingentes : la personnalité du manager scolaire, le comportement du personnel enseignant, et du climat organisationnel de l'école. Ce sont ces variables qui constituent la revue de littérature de cette étude.

2.3. REVUE CRITIQUE DE LITTÉRATURE

2.3.1. Personnalité du manager scolaire et conduites des élèves

Etymologiquement, le mot personnalité est dérivé du mot latin *personalitas* qui ne signifie personne totale. La personnalité est définie par le *Dictionary of psychology and allied sciences* (2009, p. 307) comme "*Characteristic configuration of behaviour-response patterns that each person evolves as a reflection of his individual adjustment to life*". En traduction française, la personnalité est « l'ensemble des traits qui caractérisent le comportement et les réactions de chaque personne impliquant une réflexion de son ajustement individuel à vivre ». La définition de la personnalité a été élaborée par plusieurs auteurs à partir des théories de la personnalité.

Mehran (2010) considère la personnalité en termes de soi, comme une entité organisée, permanente et subjectivement perçue qui se trouve au cœur de nos expériences. D'après lui, la personnalité d'un individu n'est pas statique, mais dynamique et subjective ou encore relative. D'après Mehran, la personnalité est constituée de trois éléments : le ça (id) ; le moi (ego) et le surmoi (super ego). Selon lui, la personnalité inclut l'inconscient (le ça) et le conscient (le moi). La personnalité d'un individu est également influencée par l'environnement social (surmoi). La personnalité est définie comme « une manière habituelle de penser, de ressentir et d'agir, comme un style plus ou moins unique d'utilisation d'énergie psychique » (Mehran, 2010, p. 20).

Fourboul (2011, p. 5) définit la personnalité comme un ensemble relativement stable de traits, de caractéristiques qui influence le comportement des individus en réponse à des idées,

des objets ou des personnes de l'environnement. Elle correspond à la « manière dont la personne se comporte au quotidien ». D'après Fourboul, la personnalité rend compte de ce qui qualifie l'individu : permanence et continuité des modes d'action et de réaction, originalité et spécificité de sa manière d'être.

En d'autres termes, nous définissons la personnalité du manager scolaire comme l'ensemble de traits et de caractères physiques, psychologiques, émotionnels, moraux, et professionnels qui sont propres au manager scolaire. Ces traits et caractères sont soit innés, soit acquis au sein de l'environnement scolaire, social via l'expérience professionnelle ou de vie du manager. Ce sont ces traits et caractères qui caractérisent sa personnalité à partir d'un ensemble de comportements stables. C'est la stabilité des attitudes et conduites qui permet de définir la personnalité du manager scolaire. En effet, plusieurs auteurs se sont prononcés sur la notion de personnalité du dirigeant dans la gestion d'une institution.

D'après Tsiriniaina (2012, p. 3), « la personnalité du dirigeant influence fortement le style de management en vigueur dans l'entreprise et conditionne par conséquent le succès de l'entreprise ». Selon Nkoa (2013, p. 30), « l'influence du chef d'établissement tient plus à sa personnalité qu'à son pouvoir institutionnel effectif ». Toute l'organisation scolaire repose sur le professionnalisme de son chef. Ce professionnalisme peut être analysé à travers quatre dimensions essentielles de la personnalité d'un chef d'établissement à savoir : la dimension administrative, la dimension pédagogique, la dimension éthique et la dimension managériale. C'est sur cette dernière dimension que cette partie d'étude repose. Car elle s'intéresse sur comment le management du chef d'établissement peut avoir des effets voulus ou non voulus sur les conduites des élèves sur le plan pédagogique, administratif et managérial.

De par son rôle de dirigeant, le chef d'établissement doit assurer son leadership pour mener à bien l'institution scolaire qui est à sa charge. Il est donc important pour lui en tant que manager scolaire, de pouvoir cerner les différentes personnalités des collaborateurs et des élèves qu'il dirige. Cela devrait se faire pour plusieurs raisons telles que : l'amélioration des performances individuelles, la meilleure collaboration entre les personnels et les élèves, le renfort de la satisfaction des collaborateurs et des élèves. Il devrait à cet effet, développer son leadership et optimiser ses capacités de management, et savoir comment gérer les personnalités de chaque collaborateur et celles des élèves tout en sachant comment s'y prendre avec eux.

Les personnalités des individus peuvent être regroupées en six grandes catégories correspondant à six types de personnalité à partir du modèle de la "*process communication management*" (Collignon, 1994). Ces types de personnalités sont : persévérant, travaillomane,

empathique, promoteur, rêveur ou rebelle. Chaque type de personnalité possède des caractéristiques avec des points forts et des points faibles plus ou moins adaptés à une situation (activité, objectif, fonction, métier). D'après Collignon (1994) aucun de ces types de personnalité n'est meilleur ou pire que les autres. Chaque type de personnalité possède des caractéristiques propres.

Selon Aubert-Lotarski (2014), le chef d'établissement régule les relations humaines et gère tous les « incidents » de parcours. Ici, le management de ce dernier est une posture tournée vers l'extérieur, vers les objectifs à atteindre, qui insiste sur les capacités d'organisation et les compétences spécifiques pouvant motiver les acteurs scolaires. En tant que leader, le chef d'établissement joue le rôle de cohésion entre les acteurs afin de les engager dans les stratégies fixées. Ici son regard est tourné vers l'intérieur, car il assure une cohésion du groupe (relations humaines) en adoptant des attitudes positives.

La personnalité du manager scolaire est une caractéristique personnelle qui embrasse l'institution scolaire dans l'ensemble en termes d'éthique. Les normes en milieu scolaire sont alors transcendées en valeurs à intégrer dans la personnalité non seulement du chef d'établissement, mais également des élèves. La personnalité du manager est la clé d'un leadership et d'un management efficace. Car ne dit-on pas souvent que : « celui qui édicte des leçons ou des règles doit être lui-même un modèle à copier et à suivre... ». Être leader n'est pas une fonction, ni un statut. Mais être leader, c'est avoir un ensemble de comportements et une attitude charismatique, qui au final donnent envie à tout le monde d'écouter et de se dépasser. Il est important de mentionner qu'il n'existe pas de portrait-robot du leader idéal.

Par ailleurs, Mercier-Wiart (2010) présente deux cas de figure d'influence du sujet A sur le sujet B sur le plan de la personnalité et sur le plan psychosocial.

S'agissant de l'influence de la personnalité du manager scolaire qui est ici le sujet A et l'élève le sujet B, le sujet A peut présenter les choses à sa façon en accentuant certains éléments, en fonction de ses préjugés et stéréotypes ; agir sur la compréhension du sujet B (et donc sur son comportement ultérieur) en jouant avec sa propre attitude (feindre la colère, la peur, la tristesse...). Le sujet B qui est ici l'élève va percevoir ce qu'affirme le sujet A selon sa personnalité, selon qu'il raisonne ou pas suite à ce qu'il a entendu ; réagir au message du sujet A en fonction de ses intérêts personnels ; croire ou pas ce que dit le sujet A selon les sentiments que ce dernier lui inspire.

Sur le plan psychosocial, le sujet A peut mettre en avant son statut s'il est supérieur à celui du sujet B ; alourdir ou alléger le climat du dialogue ; engendrer chez les interlocuteurs

des préoccupations convergentes ou divergentes. En outre, le sujet B peut se laisser emporter vers la rumeur, voire le conflit ; se fermer à toute communication ultérieure.

Ce cas de figure de Mercier-Wiart, illustre l'influence que peut exercer la personnalité du manager scolaire sur les conduites et les attitudes des élèves. En effet, pour influencer positivement le comportement des élèves, les acteurs scolaires (chef d'établissement, censeurs, surveillants généraux et de secteurs, Conseillers d'orientation, personnel enseignant, assistants sociaux, parents d'élèves) doivent se mobiliser et être en synergie d'action.

Sur le plan administratif, pour modifier les comportements non conformes des élèves le chef d'établissement avec tout le personnel administratif doivent utiliser comme outils et moyens :

- le projet d'établissement et les plans d'action, qui doivent intégrer la gestion du comportement des élèves ;
- le règlement intérieur de l'établissement scolaire qui doit être appliqué strictement avec équité en cas de non respect des normes par les élèves ;
- les minutes d'orientation lors du rassemblement des levées de couleurs sur les problèmes portant sur les faits quotidiens vécus en milieu scolaire, afin de sensibiliser les élèves sur les comportements à adopter ;
- les décisions des conseils de discipline qui doivent être appliquées strictement avec équité à l'égard des élèves sanctionnés afin d'assurer la rigueur disciplinaire ;
- les fiches d'engagement à remplir par les élèves ayant subi des sanctions scolaires afin de ne plus poser des actes interdits au sein de l'école ;
- l'organisation des causeries éducatives pour les élèves et leurs parents sur les thématiques portant sur les problèmes liés à l'environnement scolaire ;
- la création des lieux de loisirs en milieu scolaire, afin de mieux recréer les élèves et d'éviter leur promiscuité ;
- l'occupation des salles de classe par les élèves selon les effectifs requis par les textes en vigueur (60 élèves maximum) afin d'éviter les effectifs pléthoriques des élèves dans les salles de classe qui, pourraient engendrer l'indiscipline en classe ;
- l'implantation des pancartes de sensibilisation des élèves au sein de l'environnement scolaire ;
- la création du dossier scolaire numérique de chaque élève afin d'assurer un suivi individualisé des élèves ;

- la création des forums d'échanges avec les élèves et avec les parents d'élèves pour le suivi et l'accompagnement des élèves dans leurs études ;
- les tenues vestimentaires décentes et l'adoption de bonnes conduites par le personnel administratif, afin de prêcher par l'exemple ;
- l'intégration des élèves dans les activités scolaires, afin d'assurer un leadership participatif et de les rendre utiles au sein de l'école ;
- l'écoute attentive des élèves et la considération des leurs différences, afin d'assurer une psychologie différentielle dans leurs problèmes et difficultés.

Ainsi donc, la personnalité du chef d'établissement peut avoir soit un impact positif ou négatif sur l'orientation du comportement des élèves, tout comme le comportement des enseignants peut influencer plus ou moins les attitudes des élèves.

2.3.2. Comportement du personnel enseignant et changement d'attitudes des élèves

Selon le Grand dictionnaire de la psychologie (1999 p. 402), une attitude est une disposition interne durable qui sous-tend les réponses favorables ou défavorables de l'individu à un objet ou à une classe d'objets du monde social. Alors, le changement d'attitude est la modification de la disposition générale favorable ou défavorable envers un objet d'attitude. Le changement d'attitudes se traduit par une modification des agissements, qui peut être positive ou négative. Il peut être qualitatif (par exemple une attitude favorable devient défavorable et vice versa) ou quantitatif (dit polarisation quand une attitude modérée devient plus extrêmement favorable ou défavorable ; dit dépoliarisation dans le cas inverse).

Selon le Grand dictionnaire de la psychologie (1999, p. 402), l'attitude est conçue comme constituée par des composantes affectives (les affects, les sentiments, les états d'humeur que l'objet suscite) ; cognitives (opinions du sujet sur l'objet d'attitude, les associations d'idées que cet objet provoque, le rapport que le sujet perçoit entre l'objet et ses valeurs personnelles) ; et conatives (disposition à agir de façon favorable ou défavorable vis-à-vis de l'objet). L'attitude est donc considérée comme une variable intermédiaire qui prépare l'individu à agir d'une certaine manière à l'égard d'un objet donné. Elle est un indicateur de comportement.

Sur le plan social, une attitude est une disposition interne durable qui sous-tend les réponses favorables ou défavorables de l'individu à un objet ou à une classe d'objets du monde social. Sur le plan général, une attitude est un état de préparation dans lequel se trouve un

individu qui va recevoir un stimulus ou donner une réponse et qui oriente de façon momentanée ou durable certaines réponses motrices ou perceptives, certaines activités intellectuelles.

Dans le cadre de cette étude, l'attitude des élèves pourrait être la résultante du comportement des enseignants. Cette attitude pourrait être positive ou négative selon la qualité de comportement des enseignants. Les attitudes des élèves peuvent être inférées dans ce cas à la ponctualité, l'assiduité des enseignants, leur mode vestimentaire, leur conduite en salle de classe lors des enseignements et même hors des salles de classes, leur manière de punir ou de corriger les élèves en cas non respect des normes prescrites en milieu scolaire, leur éthique professionnelle, leur niveau de motivation dans le travail, etc. Ces éléments constituant des indices, peuvent renforcer positivement ou négativement les attitudes des élèves pouvant les amener à bien se comporter en changeant d'attitudes ou alors à développer des écarts de comportements, ou encore à les renforcer.

En outre, Owono précise que l'école a pour mission de donner des bases citoyennes aux enfants qui lui sont confiés. Cette mission échoit principalement à l'enseignant représentant du corps social à qui il revient de faire passer l'élève de la morale affectueuse familiale à la morale plus sévère de la vie civile. Il mentionne que l'enseignant s'acquittera de cette mission par l'enseignement de l'esprit de discipline à ses élèves. Cet esprit de discipline consiste en un ensemble de règles allant de la régularité et de la ponctualité en classe aux obligations d'apprendre en passant par le respect de l'ordre, de tenue et d'attitudes convenables. Il pense que l'enseignant qui transmet l'esprit de discipline doit être lui-même une figure morale pour ne pas abuser du pouvoir réglementaire qui lui échoit à travers sa fonction sociale. Car d'après lui, l'enseignant évitera d'imposer la discipline par la force et de frapper en s'abstiendra de toute punition susceptible de nuire à la santé de l'élève. Il devra également amener les élèves à faire sentir l'autorité morale contenue dans les règles scolaires. Owono (2012) conclut que l'enseignant doit rayonner l'autorité autour de lui en comptant sur ses qualités personnelles (la décision et la volonté) et davantage dans la foi en la grandeur de sa tâche, celle d'être l'interprète des grandes idées morales de son temps et de son pays.

Dans leurs travaux d'études dans les écoles primaires de Yaoundé, Chaffi et Fonkeng (2016) ont indiqué que les enseignants privilégiaient les châtiments corporels comme méthode pédagogique. Or le Cameroun a des lois et des conventions ratifiées qui interdisent les châtiments corporels et toute autre forme de violence à l'école. D'après leurs travaux d'études, les théoriciens de l'apprentissage pensent que les châtiments corporels constituent des renforcements négatifs pour l'apprentissage. Chaffi et Fonkeng affirment que les enseignants

ignorent les problèmes qui en résultent, mais également les méthodes disciplinaires autres que les châtiments corporels. Car ils ont été victimes aussi des châtiments corporels à leur époque et alors pensent que cela est indispensable dans l'éducation si l'on veut avoir des élèves disciplinés avec de bons résultats. Selon Chaffi et Fonkeng, l'école qui devrait être le lieu par excellence de l'apprentissage pour l'émulation des élèves, ne l'est presque plus, étant donné que les enfants apprennent avec la peur. Suivant leurs travaux de recherches, plusieurs enseignants camerounais sont persuadés de l'utilité des châtiments corporels et ils ne cessent de vanter leurs « bienfaits » comme moyen efficace pour éduquer et corriger les élèves. Ce qui a pour conséquence pour ces derniers de vivre dans un climat constant de peur dû à cette menace.

Par ailleurs, il est à rappeler que l'enseignant doit assurer ses missions dans le strict respect des règles, des valeurs éducatives et du code de déontologie et d'éthique professionnelle. Mais alors, selon Chaffi et Fonkeng (2016), les enseignants ont le sentiment de ne pas être reconnus à leur juste valeur. Ils témoignent de pressions importantes de la part du public. Selon Chaffi et Fonkeng (2016), les enseignants soulignent le manque de reconnaissance à l'égard de leur travail, ce qui entraîne la perte de leur statut, mais aussi des critiques et jugements sévères. Cette perte de statut a des effets négatifs tels que : la perte de l'estime des parents, la baisse de l'efficacité pédagogique de l'enseignant liée à une baisse du soutien des parents, et l'épuisement professionnel des enseignants. Chaffi & Fonkeng (2016) mentionnent un durcissement des conditions d'enseignement, une aggravation des conditions de travail, avec des problèmes liés à la massification des salles de classes. Alors, les enseignants connaissent le syndrome des personnes qui s'occupent d'autres personnes et qui arrivent au bout de ce qu'ils peuvent donner. Ce qui conduit au « *burn out* » dont les symptômes et les indicateurs sont : l'épuisement professionnel, la dépersonnalisation et déshumanisation de la relation avec l'autre, le désengagement, le cynisme voire la violence, l'insatisfaction dans l'accomplissement personnel au travail, le fait d'être empêché de faire du bon travail, quel que soit l'investissement personnel (Chaffi & Fonkeng, 2016).

Nous pensons que toutes ces conditions de travail de l'enseignant relevées ci-dessus, pourraient impacter le comportement de l'enseignant de façon négative. Le conditionnement du comportement de l'enseignant exerce par ricochet une influence sur le comportement des élèves qu'il encadre. En outre, la question de l'autorité de l'enseignant est au cœur de l'actualité camerounaise. En dépit de l'interdiction des châtiments corporels par les droits universels de l'Homme (1948), pour asseoir leur autorité, les enseignants privilégient la chicotte pour

redresser ou corriger les élèves (Chaffi & Fonkeng, 2016). Cette méthode éducative au travers de la chicotte est une mesure dissuasive qui est élucidée par la théorie de la dissuasion. Cette théorie est perçue comme toute action visant expressément à entraver, décourager voire refréner la façon de penser ou d'agir de quelqu'un. La dissuasion recommande ainsi à l'autorité d'imposer une peine/douleur afin non seulement d'éviter une récidive, mais aussi de prévenir l'émergence des comportements identiques voire similaires. La dissuasion revêt un versant préventif et un versant punitif (Chaffi & Fonkeng, 2016). Le comportement des enseignants pourrait conditionner à cet effet les attitudes des élèves.

D'après les enquêtes menées par Chaffi et Fonkeng (2016), les enseignants légitiment les châtiments corporels sous le prétexte qu'eux-mêmes ont été victimes des actes de violence par leurs parents et surtout à l'école, et cela leur a permis d'être de bons enseignants aujourd'hui et d'atteindre le niveau qu'ils ont aujourd'hui. Pour Chaffi et Fonkeng, il s'agit là d'un mécanisme d'identification à l'agresseur et la reproduction des traumatismes éducatifs à l'égard des élèves. Ces derniers qui, à leur tour reproduisent en conséquence des actes de violence du fait de l'apprentissage social par le conditionnement de leurs comportements. En effet, suivant les travaux d'études de Chaffi et Fonkeng, les enseignants ont affirmé que la pratique des châtiments corporels amène les élèves à modifier leur conduite, et de ce fait il semble difficile d'éduquer un élève sans passer par cette méthode. Ainsi, le comportement des enseignants au travers de l'imposition de leur autorité via la chicotte, les châtiments corporels des élèves, est justifié par eux pour plusieurs raisons : imposer leur autorité (39,1% des répondants) ; dissiper les mauvais comportements des élèves (67% des répondants) ; imposer la discipline dans la salle de classe (74,1% des répondants) ; afin que les élèves puissent avoir de bons résultats scolaires (52,4% des répondants). Il ressort des travaux de recherche de Chaffi et Fonkeng que, plusieurs enseignants militent en faveur d'une discipline scolaire plus sévère, car selon ces derniers, ils devraient être autorisés à punir physiquement les élèves.

En outre, Skinner (1969) préconise de modifier le comportement positivement par l'intermédiaire des contingences de renforcement, plutôt que négativement au moyen de la punition. Il souligne ainsi que si l'on modifie les contingences de renforcement, alors on change le comportement. Chaffi et Fonkeng (2016) souscrivent dans le même sens que Skinner en affirmant que les châtiments corporels sont contraires aux valeurs dans le processus enseignement-apprentissage. Par conséquent, pour introduire le changement, il faut tenir compte de plusieurs facteurs. Tout d'abord, il convient de rappeler que les individus ne réagissent pas de la même manière face au changement. Certaines personnes vont critiquer sans

vouloir s'impliquer, tandis que d'autres vont littéralement fuir le changement en s'avouant vaincus. D'autres encore essayeront de s'y mettre à cœur joie. Enfin, certains adopteront plutôt de façon réfléchie le changement. Dans ce cas de figure, il est nécessaire pour le gestionnaire de composer avec chacun de ces styles afin de les amener tous à accepter le changement.

D'un point de vue juridique, selon Germain (2018), les sanctions prises à l'encontre d'un élève doivent être individualisées, justifiées et adaptées à la situation dans le respect de la procédure contradictoire. Il continue en disant que lorsqu'un élève a bénéficié de mesures éducatives, qu'il est arrivé au bout de l'échelle des sanctions et que son comportement perturbe toujours le bon déroulement des enseignements, une exclusion définitive peut être une sanction adaptée si le bénéfice collectif qu'elle apporte (condition d'apprentissage de la classe) est supérieur au coût éducatif (perte d'un élève). Sur le plan psychologique, le changement d'attitudes des élèves est fondé sur le sentiment d'identité qui se construit par la comparaison avec les enseignants et par la réflexion introspective (interne). Tout s'opère donc dans les processus mentaux conscients ou non conscients par le biais de l'observation du comportement des enseignants par les élèves ; ce qui les conduit au processus d'apprentissage par imitation. Par exemple, si l'enseignant manage à travers des méthodes pédagogiques violentes (injurier les élèves, les fouetter...) ; les apprenants finiront par adopter des comportements de rébellion par le processus de stimulus-réponse.

Par ailleurs, la discipline du comportement des enseignants est l'un des facteurs de changement d'attitudes des élèves. Cette discipline exerce une influence positive sur la discipline éducative des élèves. Ces derniers étant des êtres encore immatures et voire inconscients de leur éducation, observent les enseignants tout en copiant leurs comportements en les imitant. Il s'agit là de l'apprentissage par observation et par imitation du comportement des enseignants. Cela peut avoir un renforcement positif ou négatif sur le changement d'attitudes des élèves. Ce changement d'attitudes est positif si les élèves sont éduqués à partir du comportement des enseignants imbriqués de valeurs éducatives telles que la ponctualité, l'assiduité à l'école, l'éducation sans violence, le respect des élèves et de leurs droits, la motivation dans le travail, le respect des collaborateurs enseignants et de l'autorité de l'administration scolaire. À contrario, le changement d'attitudes des élèves peut avoir un renforcement négatif si les enseignants ne sont pas considérés par les élèves comme des éducateurs adultes qui sont des modèles pour eux. Dans ce cas, l'autorité de l'enseignant sera bafouée et cela va instaurer des comportements indisciplinés chez les élèves. Le style de management du comportement des enseignants a par ailleurs un effet sur le changement des

d'attitudes des élèves. Car si ces derniers sont trop protégés par le manager scolaire au détriment des droits des enseignants, cela leur donnera du zèle dans leurs conduites et les amènera à se comporter à leur bon vouloir. Ce qui pourrait conduire à une insécurité des enseignants dans leur fonction éducative ou une mise en difficulté de leur personne.

Sur le plan pédagogique, pour modifier les comportements non conformes des élèves, le personnel enseignant doit utiliser comme outils et moyens :

- les projets pédagogiques qui doivent intégrer les séances éducatives des élèves ;
- les cours en salle de classe, qui ne doivent plus être limités seulement à la mission d'enseigner, mais également d'éduquer les élèves à travers des minutes de causeries éducatives ;
- les échanges avec les élèves lors des périodes de récréation, et les interpellations des élèves ayant des comportements à risque, afin de modifier leurs comportements non conformes en comportements conformes ;
- les tenues vestimentaires décentes et l'adoption de bonnes conduites par les enseignants, afin d'être des modèles à copier auprès des élèves ;
- l'écoute attentive des élèves et leur considération, afin d'instaurer un climat de confiance entre enseignants-élèves, et d'assurer une psychologie différentielle dans leurs difficultés d'apprentissage ;
- les causeries éducatives avec les groupes d'élèves ayant des difficultés comportementales semblables, afin d'apporter des solutions semblables pour modifier leurs comportements ;
- les fiches de suivi individualisé des élèves, qui doivent être remplis par chaque enseignant pour un meilleur accompagnement des élèves dans leur comportement à adopter.

Par ailleurs, la qualité de management de l'école pourrait avoir une influence sur le climat de travail du personnel scolaire, lequel climat pourrait constituer ou pas un facteur de développement des comportements à risque des élèves.

2.3.3. Climat organisationnel de l'école et prévention des comportements à risque des élèves

Le climat organisationnel de l'école est défini comme l'atmosphère du milieu scolaire, l'ambiance, la culture de l'environnement scolaire, la façon dont les tâches sont réparties et

effectuées à l'école, et le ressenti du personnel scolaire et des élèves. Il illustre la dimension affective de la vie au travail. Il représente la personnalité de l'établissement scolaire. Il est important d'analyser le climat de travail dans les institutions scolaires afin de maximiser les attitudes positives autant pour le personnel scolaire que pour les apprenants. À cet effet, pour analyser le climat organisationnel scolaire, comme indicateurs ou variables il y a : l'ambiance de travail, la charge de travail, les relations entre les personnels et les élèves, le système de motivation du personnel scolaire et des élèves, le cadre de travail à l'école, les conditions de travail à l'école, la culture de l'environnement scolaire, les relations entre le manager scolaire et ceux qui sont managés (élèves et personnels scolaires), le système de communication et d'information à l'école, et le type de leadership scolaire.

Brunet et Savoie (2016) pensent que lorsque la méfiance s'est installée dans un environnement de travail, il devient extrêmement difficile de l'en faire sortir. Cette méfiance s'accompagne d'attitudes négatives qui servent de référence à l'individu dans la perception de son environnement de travail. Ils affirment que la consultation du climat organisationnel permet de : connaître la personnalité d'une organisation ; faire ressortir des problèmes résultant d'une structure de processus organisationnels déficients ; dépister les sources de conflits entre des individus ou des unités/départements ; diagnostiquer certains problèmes de productivité ou de rendement dans le travail. En effet, il existe plusieurs moyens d'améliorer le climat de travail. Il y a des moyens qui pourraient avoir plus d'impact sur l'organisation scolaire.

Thouroude (2013) explique que le climat de prévention de la violence scolaire, passe par une direction forte et structurée, bienveillante à l'égard des enseignants qu'elle soutient, comme à l'égard des élèves qu'elle considère tels qu'ils sont avec leurs difficultés et leurs potentialités. Les analyses de Thouroude ont permis de dégager une posture éducative permettant de prévenir les violences et d'instaurer un climat scolaire favorable à partir d'une gestion efficace des situations violentes qui, permet d'instaurer un climat de sécurité dans l'établissement, en dépit des conflits fréquents. En effet, la violence en milieu scolaire se développe en fonction de certains contextes : économique, social, familial, et individuel.

D'après Thouroude (2013), l'atmosphère institutionnelle est l'état sensoriel et émotionnel d'une structure dans ses fonctions principalement d'appartenance, de cohésion et de cohérence. Cela étant sur le plan structurel, le climat d'une institution scolaire peut être une conséquence des émotions, des conduites et comportements de toute la communauté éducative. Le climat organisationnel peut dans ce cas provenir des décisions conatives qui affectent le comportement individuel des élèves. Alors, dans l'état sensoriel et émotionnel de l'école, pour

prévenir les comportements à risque des élèves, il faudrait agir sur le “*corporate behavior*” et le “*corporate context*”, c’est-à-dire sur le comportement du corps enseignant et des élèves, mais également sur le contexte du milieu scolaire ou encore de l’environnement scolaire.

Thouroude (2013) pense que le climat d’un établissement scolaire c’est sa santé mentale. Elle précise que le climat social passe essentiellement par ces trois analyseurs : la politique des apprentissages, la multiculturalité du lien social et la pratique de la démocratie. Ces trois analyseurs s’appliquent en management scolaire sur les plans pédagogique, culturel et du droit à l’éducation en rapport avec le comportement des élèves. Car la pédagogie éducative a un impact soit positif ou négatif sur les conduites et les changements d’attitudes des élèves et surtout sur la prévention de leurs comportements à risque. De même, les élèves viennent d’horizons divers et ont des cultures différenciées dans leurs façons d’agir, de réagir, ou de se comporter. À cet effet, une éducation différenciée devait être appliquée à leur égard tout comme une pédagogie différenciée dans la politique des apprentissages. En outre, les politiques éducatives prônent aujourd’hui la démocratisation de l’éducation à l’instar du respect des droits des apprenants et de l’interdiction des châtimens corporels et inhumains. Cela a entraîné par ricochet, l’interdiction du fouet, de mettre les élèves à genoux, de les mettre dehors aux heures de cours, de les punir de façon dégradante (exemple : marcher à genoux au soleil, affliger des coups de fouet laissant des hématomes...) etc. Toutefois, cette démocratisation de l’éducation aurait plutôt amené les élèves à être récalcitrants en bafouant les normes établies au sein de l’école parce qu’ils se croient « tout permis » eu égard aux privilèges qui leur sont accordés par les droits universels de l’Homme (1948) et les textes réglementant les écoles, cela entraînant ainsi une fragilité de la puissance des enseignants à corriger les élèves. Thouroude (2013) précise que le climat scolaire est lié à la clarté des règles et au sentiment de justice scolaire. Cette dernière pense qu’une gestion inadéquate des conflits quotidiens peut générer des comportements violents, quel que soit le milieu social des élèves. Elle continue en disant que si la violence peut être en partie produite par les professionnels, elle peut donc être également évitée dans la plupart des cas. Ceci contribuerait tout de même à prévenir les comportements dégradants des élèves à travers un management scolaire par un comportement de modèle.

Par ailleurs, d’après Thouroude (2013), les effets liés au management sont très importants quant à la qualité du climat scolaire. Le style de direction joue un rôle essentiel dans l’augmentation ou la réduction des comportements à risque des élèves. D’où, il faut prévenir les conduites à risque des élèves à partir d’un management de qualité. Thouroude pense que ce sont les directions de l’école qui fabriquent le climat, qui mettent la touche finale à l’ambiance.

Elle explique également qu'au 21^{ème} siècle le contact est à lui seul une pratique de la réussite pour un établissement scolaire. Ainsi, le style de direction d'un établissement scolaire façonne le climat scolaire soit positivement ou négativement, ce qui a un impact sur la prévention des comportements dégradants des élèves.

D'après Nkoa (2013), la gestion du climat organisationnel de l'école dépend de la culture organisationnelle qui est marquée par l'identité propre de l'école. Il s'agit ici du "*corporate culture*". Cette culture est constituée des valeurs, des coutumes et us en promotion au sein de l'école ("*corporate values*"). En effet, chaque institution scolaire a une culture qui permet d'organiser le climat de l'école. Car certains établissements se distinguent par le laisser-aller et l'individualisme de leurs acteurs, tandis que d'autres sont remarquables par la discipline et l'interdépendance sociale des élèves et des enseignants. Le défi commun aux établissements en quête de résultats stables pourrait être de se constituer une culture organisationnelle susceptible de porter leurs ambitions en favorisant l'intégration par tous des valeurs voulues.

Face à toute la littérature sus-évoquée, nous définissons le climat organisationnel scolaire comme étant l'état de santé de l'école. Les efforts de chaque personnel éducatif doivent tendre dans un climat de confiance qui est motivationnel, dans un esprit d'équipe autour des rapports harmonieux. Ce climat de bonne ambiance dans le travail permet de concourir à la bonne marche de l'établissement dont le chef d'établissement reste le responsable principal. Ce climat est perçu tant sur le plan administratif, pédagogique que sur le plan sociologique et psychologique.

Sur le plan administratif, c'est le chef d'établissement qui façonne le climat de son organisation scolaire dans ses rapports avec les autres personnels éducatifs et les élèves. Ce climat généré peut soit motiver les enseignants et les autres personnels administratifs à travailler de manière efficace dans la gestion des comportements à risque des élèves, soit alors les démotiver plutôt si les conditions de travail mises à leur disposition ne sont pas favorables pour le suivi des élèves. Le climat organisationnel de l'école implique l'humanisation des conditions de travail ; les méthodes de direction participative par objectif (DPPO) ; l'esprit d'initiatives ; le management des ressources humaines (enseignants/élèves) de façon équitable. Le manager scolaire devrait administrer son institution dans la finalité de rechercher l'efficacité, l'efficience ou la performance. Cette efficacité et performance ne sauraient être atteintes si l'administration scolaire n'assume pas bien ses responsabilités dans la gestion des conflits entre élèves ou entre ces derniers et les enseignants, eu égard de la discipline scolaire qui doit être de mise suivant le règlement intérieur de l'école. Aussi, l'administration scolaire devrait prendre des mesures

(préventives ou proactives, correctives ou coercitives) pour que les valeurs prônées en milieu scolaire soient mises en pratique, pourvu que cette administration soit elle-même un repère (modèle) pour les élèves.

Sur le plan pédagogique, le climat de travail est perçu en salle de classe lors des enseignements dispensés. Ce climat peut être motivationnel ou non dans la mesure où il varie en fonction de la manière des apprenants de se comporter en salle de classe, d'être interactifs ou non lors des enseignements dispensés. Le personnel enseignant agit sur la prévention des comportements à risque des élèves à travers des enseignements dispensés en classe sur le civisme des élèves, la gestion des cas indisciplinés en salles de classes, la sensibilisation des élèves sur les comportements à éviter, la mise en place des punitions éducatives (par exemple, recopier un cours non fait deux fois, faire un devoir de classe non fait trois fois, etc.).

Sur le plan sociologique, le climat de l'école dépend de l'environnement scolaire, des cultures diversifiées des élèves, des personnels scolaires, des autres acteurs éducatifs tels que les parents, les collectivités territoriales décentralisées, etc. Tous ces éléments ont une influence sur le climat organisationnel de l'école et ils peuvent impacter soit positivement les conduites des élèves en cas d'implication active et efficace, soit négativement en cas de laxisme des personnels scolaires dans la prise des décisions s'agissant de la prévention des comportements à risque des élèves.

Sur le plan psychologique, le climat de l'école permet de percevoir si un établissement est en bonne santé ou pas selon les conduites des élèves et les conditions de travail du personnel éducatif. Ce climat organisationnel peut avoir un impact sur le degré de motivation du personnel éducatif à entretenir des rapports avec les élèves et à gérer leurs comportements en milieu scolaire.

Par ailleurs, gérer les comportements à risque des élèves est justifié par la nécessité de sauvegarder une définition « pure » de l'enseignement, débarrassée de tous les éléments contingents qui détériorent le cadre idéal de la relation pédagogique. La gestion des comportements dépravés est une professionnalité pour le chef d'établissement, les surveillants généraux, les censeurs, les conseillers d'orientation, le personnel enseignant et tous les autres acteurs de la communauté éducative. La réalité des comportements à risque est conforme à la réalité d'une organisation : opaque, confuse, éclatée. Elle est perceptible à travers des observations focalisées, mais surtout à travers les récits des élèves. Ces comportements à risque des élèves se manifestent à travers la consommation des stupéfiants (drogue, alcool, tabac, chicha, etc.) ; le taux d'absentéisme élevé ; le taux bas de ponctualité à l'école (retard régulier) ;

le taux irrégulier d'assiduité aux cours ; la pratique de la sexualité précoce qui se traduit par les grossesses précoces ; l'insubordination du personnel éducatif ; la prédiction du décrochage scolaire ; l'indiscipline exacerbée se traduisant par une exclusion scolaire temporaire (trois à huit jours de corvées) ou définitive.

Au-delà de la famille et du quartier, les récits sur les conduites des élèves occupent une place centrale dans la mise en forme de la réalité scolaire. La gestion du climat organisationnel de l'école implique un contrôle plus large de l'établissement par le biais d'une connaissance accrue de la sphère pédagogique par la sphère administrative. Cela étant, dans l'optique de modifier les comportements en marge des élèves y compris les facteurs prédisposants. Dans le but de modifier les comportements des élèves, des propositions de solutions ont été élaborées par Payet (1997). Ces solutions suggérées sont : la re-disciplinarisation de l'école, la formule du « contrat » avec l'élève.

- **Une re-disciplinarisation de l'école qui nécessite d'établir :**

- une version plausible de la réalité actuelle des conduites des élèves qui suppose un changement organisationnel plus productif, c'est-à-dire modéliser l'environnement scolaire au travers des normes à respecter, des valeurs à prôner à partir des idéaux (valeurs universelles) ;
- les carnets de liaison des élèves ;
- les fiches de suivi accompagnant l'élève perturbateur tout au long de sa journée scolaire ;
- les courriers aux parents, les procès-verbaux de conseils de discipline, les échanges épistolaires avec les autres institutions constituent d'autres aspects de la documentation liée aux comportements à risque des élèves.

- **La figure du « contrat » avec l'élève**

Elle permet de restaurer sous un vernis participatif, le principe d'une surveillance continue et d'une moralisation du « délinquant ». Ce contrat doit également englober la famille de l'élève afin de la contraindre aux visites au sein de l'établissement pour « faire le point » sur l'évolution du cas de l'élève quant à son comportement.

Du point de vue de Foucault (1975), l'école est accusée aujourd'hui de favoriser l'impunité. Du point de vue interactionniste, sont soulignées les ambiguïtés et les limites d'une critique de la disciplinarisation de l'école et d'une position éthique prônant l'ignorance du contexte. La gestion des comportements à risque des élèves contribue paradoxalement à susciter du lien social à travers les récits et les rencontres au sein de l'institution et avec

l'environnement. Le manque de soutien hiérarchique et le défaut d'informations influent sur le climat de l'école en ôtant la confiance au manager de l'école.

En résumé sur la littérature du management scolaire et du comportement des élèves, il convient de retenir que plusieurs facteurs peuvent expliquer les actes posés par les élèves. Les conduites ou les comportements des élèves peuvent être le résultat des stimuli liés à la personnalité du chef d'établissement, au comportement des enseignants ou encore au climat de l'organisation scolaire. Ces stimuli peuvent être des facteurs déclencheurs des réactions comportementales des élèves. Le travail de gestion de l'ordre scolaire est instrumentalisé par la mission noble de l'école qui est d'enseigner, d'éduquer et de qualifier les élèves, et en conséquence les transformer en citoyens civiquement et moralement responsables.

Il convient de s'intéresser sur la valeur ajoutée que pourrait apporter le manager sur le plan panoramique de l'organisation éducative, à partir de ses stratégies et tactiques pour résoudre la problématique de la gestion du comportement des élèves en situation de crise. La personnalité du manager scolaire pourrait avoir des conséquences favorables ou défavorables sur le comportement des élèves. Le chef d'établissement scolaire en tant que manager et pilote de sa structure devrait être un modèle pour tout le personnel éducatif et particulièrement pour les élèves, en prêchant par le bon exemple. Car ne dit-on pas souvent que : « le poisson pourrit par la tête » ! Manager une institution scolaire revient à avoir une bonne maîtrise non seulement des textes réglementant les attributions et missions de toute la communauté éducative, mais également à avoir une bonne maîtrise du contexte de l'environnement scolaire. En effet, bien qu'il existe des textes, le contexte demeure une variable importante dans la gestion de toute structure. D'où le contexte devrait être au-dessus des textes afin d'obtenir des résultats de manière efficace et efficiente dans le management du comportement des élèves et même du comportement du personnel éducatif.

Résoudre le problème de comportements dégradants des élèves, revient à s'interroger sur comment améliorer le management du système scolaire et plus large le management du système éducatif face à la gestion des élèves. Cela nécessite ainsi, de rechercher la racine de la dégradation des comportements des élèves en épilquant sur les causes, les manifestations, les conséquences afin de trouver en amont des moyens de prévention et en aval des moyens de remédiation ou des solutions efficaces. Il est primordial pour le manager de piloter le système scolaire en tenant compte des concours de circonstances in situ, de la culture de l'environnement social et scolaire, du comportement du personnel éducatif et des élèves. Pour ce faire, le manager scolaire devrait mobiliser des compétences en management des ressources

humaines (élèves, enseignants, parents, etc.) afin de gérer efficacement les élèves et son personnel éducatif. Il devrait également utiliser de façon efficace des ressources informationnelles afin d'être au parfum de tout ce qui se passe sur son territoire scolaire à partir de ses enquêtes ou son observation orientées sur le comportement des élèves. Bien manager les ressources infrastructurelles est également important pour résoudre le problème des écarts de comportements des élèves. Car plus la taille d'une structure est grande, plus la manager devient difficile à cause d'un contrôle strict d'assiduité ou de ponctualité des élèves et des enseignants, de la discipline scolaire qui devient difficile à gérer au regard de l'effectif pléthorique des élèves dans la plupart des lycées et collèges du Cameroun.

Par ailleurs, face à toute la littérature convoquée pour traiter le thème de cette recherche, des hypothèses de recherche ont été élaborées afin de confronter les données recueillies sur le terrain d'enquête avec les écrits des auteurs qui se sont prononcés sur la question de cette étude.

2.4. FORMULATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Trois hypothèses de recherche ont été élaborées dans cette étude, lesquelles sont issues de l'hypothèse générale de notre recherche.

2.4.1. Hypothèse générale

Ho : le style de management des établissements scolaires n'a pas d'effet sur le comportement des élèves.

Ha : le style de management des établissements scolaires a des effets voulus ou non voulus sur le comportement des élèves.

2.4.2. Hypothèses de recherche

HR1 : la personnalité du manager scolaire a une conséquence sur les conduites des élèves.

HR2 : le comportement du personnel enseignant impacte le changement d'attitudes des élèves.

HR3 : le climat organisationnel de l'école a une conséquence sur la prévention des comportements à risque des élèves.

2.5. DÉFINITION DES VARIABLES DE L'ÉTUDE

Une variable est une valeur qui change en fonction de différents facteurs.

2.5.1. Variable indépendante

La variable indépendante (VI) est le phénomène que manipule et mesure le chercheur et qui joue une relation de cause à effet. Elle correspond à la cause du problème à étudier et joue un rôle d'influence sur la variable dépendante (VD). Dans cette étude, la VI est le management des établissements scolaires qui est la variable manipulée. Cette variable consiste à décrypter les causes de la dépravation accentuée des comportements des élèves et d'y trouver des solutions efficaces.

2.5.2. Variable dépendante

La variable dépendante (VD) correspond au problème de recherche. Selon De Landscheere (1979), elle est la variable passive ou encore la variable réponse du phénomène à étudier. La VD subit l'action de la VI, étant donné que le changement des modalités de la VI pourrait avoir des effets sur la VD. Dans cette étude, la VD c'est le comportement des élèves non conformes qui est une variable qui subit les influences du management scolaire suivant les types ou les styles de management adoptés vis-à-vis de la gestion des élèves. La variation de ce comportement dépend donc du type de management adopté en milieu scolaire.

La vérification des hypothèses de l'étude nécessite une méthode et des techniques en procédant par la collecte des données sur le terrain d'enquête, leur transcription, l'analyse et le traitement de ces données recueillies avec des outils de recherche et des instruments bien élaborés. Ces instruments utilisés doivent être validés dans leur contenu et être fiables. C'est ce qui fera l'objet d'étude du chapitre III de ce travail.

II^{ème} PARTIE : CADRE OPÉRATOIRE DE L'ÉTUDE

Cette seconde partie du travail repose sur l'opérationnalisation des variables de l'étude sur le plan expérimental. Elle est constituée de la méthodologie de l'étude, de l'analyse des données collectées sur le terrain avec les résultats y afférents, et de l'interprétation et la discussion de ces résultats, suivies des perspectives de recherche face aux difficultés de management des comportements des élèves au sein des établissements scolaires.

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

La méthodologie est définie selon Aktouf (1987) comme l'étude du bon usage des méthodes et techniques. Ce chapitre a pour objectif de présenter et d'expliquer la démarche méthodologique utilisée dans cette étude au cours des enquêtes sur le terrain et de l'analyse des données collectées. La méthodologie de cette étude est une approche empirique qui est basée sur les observations des comportements des élèves et le type de management scolaire. Il s'agit de préciser ici le type de recherche effectué, de décrire les sites de notre recherche en présentant la population sur laquelle nous avons effectué notre expertise sur le terrain et la taille de notre échantillon avec la technique d'échantillonnage utilisée. Après cela, nous présenterons nos instruments de recherche en y établissant leur validité et leur fiabilité. Enfin, nous présenterons la procédure d'administration des questionnaires d'enquête et des entretiens effectués en y mentionnant les difficultés rencontrées au cours de la collecte des données. Celles-ci seront suivies des techniques utilisées pour analyser les données quantitatives et qualitatives.

3.1. TYPE DE RECHERCHE

Le type de recherche utilisé dans cette étude est une triangulation méthodologique, c'est-à-dire à la fois qualitative et quantitative. Cette recherche est de type expérimental au regard des faits sociaux et des observations empiriques des comportements des élèves en milieu scolaire, et de type recherche-action étant donné que cette étude vise à trouver des solutions efficaces face au type de management scolaire pour éradiquer les comportements dépravés des élèves. Au regard des variables élaborées dans cette étude, il s'agit d'une recherche à la fois descriptive et corrélationnelle qui a été combinée avec la recherche exploratoire. La recherche descriptive est celle qui a pour but d'obtenir les données les plus exactes et les plus complètes possibles sur l'objet d'étude, et de cerner également les comportements des individus face à certaines situations particulières. Quant à la recherche corrélationnelle, elle s'intéresse plutôt aux corrélations entre les variables sous les angles de leur existence, de l'intensité des liens existant entre ces variables, et leur degré de significativité. Elle cherche à caractériser et à trouver les relations entre les variables de la recherche. La recherche corrélationnelle vise en effet, à mesurer le degré d'association entre les variables de cette étude à partir d'une analyse inférentielle entre les variables indépendante et dépendante, à savoir le management des

établissements scolaires et le comportement des élèves. De ce fait, les changements dans l'une des variables sont associés ou liés aux changements dans l'autre. L'approche exploratoire consiste ici à décrire, étudier et comprendre les causes de la dépravation accrue des comportements des élèves en milieu scolaire, afin de vérifier dans quelle mesure le type de management scolaire agit conséquemment sur le comportement des élèves. Car il est question de vérifier l'impact de la variable indépendante (management des établissements scolaires) sur la variable dépendante (comportements des élèves). Cela sous-entend que nous vérifions si les comportements des élèves sont tributaires du type de management des établissements scolaires.

3.2. DESCRIPTION ET JUSTIFICATION DU CHOIX DES SITES DE L'ÉTUDE

3.2.1. Description des sites de l'étude

Notre enquête a été menée dans la région de l'Ouest, département de la Mifi. Les sites de notre étude se trouvent dans l'arrondissement de Bafoussam 1^{er}. Les enquêtes ont été menées auprès de deux établissements secondaires : le Lycée Bilingue de Bafoussam et le Collège Bilingue Voltaire d'enseignement général, technique, industriel et commercial.

Le Lycée Bilingue de Bafoussam est un établissement public laïc créé depuis 1956 comme Cours complémentaire. Il a été Collège d'Enseignement Général en 1960, transformé en Lycée de Bafoussam en 1963 pour devenir Collège d'Enseignement Secondaire (CES) en 1973, lequel est devenu CES Bilingue en 1978 et transformé en Lycée Bilingue en 1991. Il est doté d'un effectif total de 7219 élèves et 280 personnels scolaires permanents et vacataires. Il est situé dans le quartier Banengo I en face de la Délégation régionale des enseignements secondaires de l'Ouest. Il est dirigé par un chef d'établissement à la fonction de Proviseur.

Le Collège Bilingue Voltaire d'enseignement général, technique, industriel et commercial est un établissement privé confessionnel catholique créé en 1971 et devenu bilingue en 2016. Il contient un effectif total de 793 élèves en section francophone et 52 élèves en section anglophone. Il a un effectif total de 101 personnels scolaires permanents et vacataires. Il est situé dans le quartier Socada à 200 mètres du carrefour Socada. Il est dirigé par un chef d'établissement à la fonction de Principal (directeur).

3.2.2. Justification du choix des sites de l'étude

Le choix des sites de l'étude est justifié pour plusieurs raisons.

De prime abord, exerçant la profession de Conseillère d'orientation dans la ville de Bafoussam, nous y avons trouvé un centre d'intérêt professionnel qui nous a permis de mener notre recherche sur ce territoire afin d'apporter des solutions managériales efficaces qui aideront les managers des établissements secondaires de cette ville, voire plus loin tous les établissements scolaires du Cameroun.

Secundo, les établissements scolaires enquêtés ont porté notre attention dans le choix des sites de recherche à cause de leur ancienneté dans la création administrative et leur renommée dans la société éducative à Bafoussam.

Tercio, les établissements scolaires enquêtés ont été choisis parce que non seulement ils ont des antécédents majeurs des comportements dépravés de leurs élèves eu égard des faits et crimes commis par lesdits élèves, mais aussi ils répondent aux critères des deux sous systèmes éducatifs (francophone et anglophone) et des deux secteurs d'enseignement (général et technique).

Quatro, la recherche a été orientée à la fois dans le secteur public et le secteur privé de l'éducation aux fins d'étudier les stratégies managériales utilisées par les deux secteurs face à la régulation des comportements des élèves.

3.3. TAILLE DE L'ÉCHANTILLON ET TECHNIQUE D'ÉCHANTILLONNAGE

La taille de l'échantillon est tirée de la population mère de l'étude. La population désigne d'après Aktouf (1987), « l'ensemble indifférencié des éléments parmi lesquels seront choisis ceux sur qui s'effectueront les observations. C'est ce qu'on appelle aussi la population-mère » (p. 71). C'est sur la population-mère que nous avons extrait un certain nombre d'individus qui répondent à certaines caractéristiques précises afin de constituer un groupe qui sera représentatif selon les éléments identifiés quant au problème de recherche. Notre population de l'étude est constituée du personnel scolaire, des parents d'élèves et des élèves du second cycle de la section francophone du Collège Bilingue Voltaire et du Lycée Bilingue de Bafoussam. Il s'agit des élèves de l'enseignement général et ceux de l'enseignement technique, industriel et commercial.

Tableau 3

Population cible du personnel éducatif du Lycée Bilingue de Bafoussam

Fonction du personnel	Section francophone	Section anglophone	Total
Proviseur	01		01
Censeurs	14	07	21
Surveillants généraux	17	07	24
Conseillères d'Orientation	05	01	06
Enseignants fonctionnaires	108	61	169
Parents d'élèves	13	05	18
Total	158	81	239

Source : GUEBE Lydienne Jasmine

Note. L'effectif total de la population cible du personnel éducatif sur laquelle a été tiré notre échantillon de l'étude est 239.

Tableau 4

Population cible des élèves du Lycée Bilingue de Bafoussam

Section francophone	Garçons	Filles	Total
2 nd cycle	583	756	1339

Source : GUEBE Lydienne Jasmine

Note. L'effectif de la population cible des élèves sur laquelle a été tiré notre échantillon de l'étude est 1339.

Tableau 5

Population cible du personnel éducatif du Collège Bilingue Voltaire

Fonction du personnel	Effectifs
Principal	01
Censeurs/Préfets d'études	04
Surveillants généraux	03
Enseignants fonctionnaires	66
Parents d'élèves	11
Total	85

Source : GUEBE Lydienne Jasmine

Note. L'effectif total de la population cible du personnel éducatif sur laquelle a été tiré notre échantillon de l'étude est 85.

Tableau 6

Population cible des élèves du Collège Bilingue Voltaire

Enseignement secondaire général			Enseignement secondaire technique, industriel et commercial			Total	
2 nd cycle	Garçons	Filles	2 nd cycle	Garçons	Filles	Garçons	Filles
Effectifs	65	58	Effectifs	152	27	217	85
Total	123		Total	179		302	

Source : GUEBE Lydienne J asmine

Note. L'effectif de la population cible des élèves sur laquelle a été tiré notre échantillon de l'étude est 302.

3.3.1 Taille de l'échantillon

L'échantillon est défini par Pires (1997) comme un mot qui peut avoir une double signification au sens strict et au sens large. Au sens strict ou opérationnel, il désigne exclusivement le résultat d'une démarche visant à prélever une partie d'un tout bien déterminé. Alors qu'au sens large, il désigne le résultat de n'importe quelle opération visant à constituer le corpus empirique d'une recherche. En effet, l'échantillon est un sous-ensemble de la population étudiée.

Nous avons travaillé avec un échantillon total de 484 élèves du second cycle dans les deux établissements enquêtés. S'agissant du Lycée Bilingue de Bafoussam, nous avons enquêté 29 personnels scolaires et parents d'élèves, et 297 élèves du second cycle de la section francophone. Cette taille de l'échantillon est significative suivant le tableau de Krejcie et Morgan déterminant la taille de l'échantillon par rapport à la population de l'étude (cf. annexe 5 : tableau de Krejcie et Morgan). Concernant le Collège Bilingue Voltaire, nous avons enquêté 16 personnels scolaires et parents d'élèves, et 187 élèves du second cycle du secteur de l'enseignement général et du secteur de l'enseignement technique, industriel et commercial. Cet échantillon est significatif au regard du tableau de Krejcie et Morgan.

3.3.2. Technique d'échantillonnage

L'échantillonnage est l'action d'extraire un échantillon de l'ensemble de la population de l'étude. C'est une technique scientifique par laquelle le chercheur prélève une fraction d'individus (échantillon) représentant significativement l'ensemble de la population de l'étude ou population-mère. C'est cet échantillon représentatif de la population-mère qui est effectivement soumis à l'enquête. Pour constituer notre échantillon, nous avons procédé par la technique d'échantillonnage stratifié. Aktouf (1987) définit l'échantillon stratifié comme celui dans lequel, la population-mère est d'abord divisée en strates (catégories homogènes selon plusieurs critères tels que revenu, statut professionnel, niveau de scolarité...), puis dans chaque strate on tire un échantillon probabiliste. C'est une sorte de combinaison méthode des quotas/méthode probabiliste » (p. 78). Ceci étant, nous avons choisi uniquement les élèves du

second cycle, le personnel administratif et enseignant ayant au moins cinq années d'expérience professionnelle, les parents d'élèves des anciens élèves se trouvant au second cycle des deux établissements scolaires public et privé enquêtés. Ces catégories de personnes choisies au hasard, constituent des strates.

Dans cette étude, nous avons choisi les élèves du second cycle au hasard à l'intérieur des strates, afin de procéder à une fraction pour déterminer la proportion de chaque strate pendant la collecte des données auprès des élèves et l'analyse de ces données par strate. L'enquête a été effectuée auprès des élèves du second cycle (2^{nde}, 1^{ère} et Tle) pour plusieurs raisons. Premièrement, il s'agit des élèves ayant un niveau d'études leur permettant d'exprimer leurs opinions et d'avoir un esprit d'analyse et de critique sur le type de management scolaire. Deuxièmement, ce sont des élèves en pleine situation de crise d'adolescence et donc aptes à répondre objectivement aux questions réelles portant sur les troubles de comportements des élèves, et capables de donner objectivement leurs avis et suggestions sur la qualité de management de leur établissement scolaire.

Concernant le personnel éducatif, la technique d'échantillonnage qui a été utilisée est non probabiliste et donc l'échantillonnage est par choix raisonné. Dans cette étude, le personnel éducatif enquêté a été choisi suivant les critères fixés au préalable à savoir : *primo*, la fonction occupée par le personnel au sein de l'établissement ; *secundo*, l'ancienneté dans la profession exercée ; *tercio*, l'âge de l'enquêté qui montre sa maturité physique et psychologique ; *quatro*, la prise en compte du critère de genre afin d'éliminer toute discrimination de sexe dans la collecte des données.

Tableau 7

Échantillon des élèves du Lycée Bilingue de Bafoussam

Elèves enquêtés	Garçons	Filles	Total
1 ^{ère} D2	23	48	71
1 ^{ère} D3	21	50	71
Tle AE1 et Chinoise	12	28	40
Tle AE2	16	33	49
Tle D3	26	40	66
Total	98	199	297

Source : GUEBE Lydienne Jasmine

Note. L'échantillon représentatif des élèves du Lycée Bilingue de Bafoussam est 297. Ce sont les élèves de série littéraire (Tle A4 Allemand, A4 Espagnol et Tle Chinoise) et de série scientifique (1^{ère} D2, D3 et Tle D3).

Tableau 8**Échantillon du personnel éducatif du Lycée Bilingue de Bafoussam**

Fonction	Grade	Section francophone	Section anglophone	Total
Censeur	PLEG Hors échelle	02 hommes	00	02
Censeur	PLEG	00	01 femme	01
Surveillant général	PCEG	01 homme	00	01
Conseillères d'Orientation	CPOSUP	05 femmes	01 femme	06
Enseignants fonctionnaires	PLEG	01 homme	00	01
Parents d'élèves	Contractuelle d'administration	13 (05 hommes et 08 femmes)	05 (02 hommes et 03 femmes)	18 (07 H et 11 F)
Total		H : 11 F : 18		29

Source : GUEBE Lydienne Jasmine

Note. L'échantillon représentatif du personnel éducatif sur lequel les entretiens semi-directifs ont été administrés est 29.

Tableau 9**Échantillon des élèves du Collège Bilingue Voltaire**

Enseignement secondaire général				Enseignement secondaire technique			
Elèves enquêtés	G	F	T	Elèves enquêtés	G	F	T
2 ⁿ ^{de} A4 Esp et C	05	10	15	1 ^{ère} F3	17	00	17
1 ^{ère} A4All et Esp	06	16	22	1 ^{ère} F4-BA	08	00	08
1 ^{ère} D	08	18	26	1 ^{ère} ACA	02	02	04
Tle C	01	00	01	1 ^{ère} CG	02	02	04
Tle D	05	11	16	Tle ACA	06	00	06
Tle A4	04	11	15	Tle CG	06	04	10
				Tle CMA/MVT	28	00	28
				Tle F3	07	00	07
				Tle MEB	07	00	07
				Tle STT	00	01	01
Total	29	66	95	Total	82	09	92
Total : 187							

Source : GUEBE Lydienne Jasmine

Note. L'échantillon représentatif des élèves est 187 au Collège Bilingue Voltaire.

Tableau 10**Échantillon du personnel éducatif du Collège Bilingue Voltaire**

Fonction	Diplôme et grade	Secteur d'enseignement général	Secteur technique, commercial	d'enseignement industriel et	Total
Principal	Licence	01 homme			01
Censeur/Préfet d'études	Licence	01 homme	00		01
Surveillant général	Licence	00	01 homme		01
Enseignants permanents	Licence	01 homme	00		01
Enseignants vacataires	CAPIET IET	00	01 femme		01
Parents d'élèves	Baccalauréat CG (Comptabilité-Gestion)	07 (02 hommes et 05 femmes)	04 (02 hommes et 02 femmes)		11
Total H : 08 F : 08					16

Source : GUEBE Lydienne Jasmine

Note. L'échantillon représentatif du personnel éducatif sur lequel les entretiens semi-directifs ont été administrés est 16 au Collège Bilingue Voltaire.

Tableau 11

Échantillon total des élèves des établissements enquêtés

Établissements		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	COVOBAF	187	38,6	38,6	38,6
	LYBIBAF	297	61,4	61,4	100,0
	Total	484	100,0	100,0	

Source : GUEBE Lydienne Jasmine

Note. L'échantillon total représentatif des élèves de la population cible de notre étude, est 484 pour les deux établissements enquêtés.

3.4. INSTRUMENTS DE RECHERCHE ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES

Comme instruments de recherche, nous avons exploité les documents liés à la problématique de l'étude pour la recherche exploratoire. Nous avons également utilisé les observations in situ, le questionnaire et le guide d'entretien pour la recherche expérimentale. 484 questionnaires ont été administrés aux élèves des deux établissements enquêtés. Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès des chefs d'établissement, des censeurs, des surveillants généraux, des conseillères d'orientation scolaire, des enseignants, des parents d'élèves.

Comme outils de collecte des données, nous avons utilisé :

- les questionnaires et une fiche du guide d'entretien ;
- deux bloc-notes pour recueillir des données physiques pertinentes ;
- un magnétophone incorporé du téléphone servant à enregistrer les entretiens menés.

3.4.1. Description du questionnaire de recherche

Le questionnaire de recherche est constitué de cinq grandes parties et regroupe au total 69 items.

- **Introduction**

L'introduction est la première partie du questionnaire qui décrit le thème de la recherche avec son objectif général. Elle indique la confidentialité des données recueillies et l'anonymat de l'enquête. Elle fait mention du consentement éclairé de l'enquêté pour avoir son affirmation positive ou négative pour remplir librement le questionnaire de recherche.

- **Identification des données socio-démographiques**

C'est la deuxième partie du questionnaire. Elle est constituée de 8 items définissant les données socio-démographiques de l'enquêté à savoir : l'identification de l'établissement enquêté ; la classe, le genre et l'âge de l'enquêté ; son statut de redoublant ou non ; la profession et le statut de ses parents ; l'identification du parent où réside l'enquêté.

- **Échelles de mesure du management des établissements scolaires**

C'est la troisième partie du questionnaire qui est la variable indépendante principale (VI). Elle regroupe trois variables indépendantes représentées en sous-thèmes. L'évaluation est faite suivant l'échelle à cinq modalités de réponses de Likert : Tout à fait d'accord (1) ; D'accord (2) ; Sans opinion (3) ; Pas d'accord (4) ; Pas du tout d'accord (5) à partir des variables de recherche ci-dessous.

- *Personnalité du manager scolaire*

C'est la première variable indépendante de notre variable principale (VII). Cette échelle de mesure est constituée de 13 items. Les enquêtés doivent exprimer leurs opinions sur les traits caractéristiques psychologiques et physiques de leur chef d'établissement en cochant par une croix l'une des cinq modalités de réponses positionnées.

- *Comportement du personnel enseignant*

Cette partie constitue la deuxième variable de notre variable indépendante principale (VI2). Il s'agit de l'échelle de mesure du comportement de l'enseignant qui regroupe 11 items. Il est question ici d'évaluer le comportement des enseignants enquêtés autant en salle de classe qu'en dehors. Les enquêtés doivent cocher la case qui correspond à la modalité de réponse qui leur semble appropriée.

- *Climat organisationnel de l'école*

Cette partie constitue la troisième variable indépendante principale (VI3). Elle est regroupée de 07 items mesurant le climat organisationnel de l'école. Il s'agit dans cette partie d'apprécier et d'évaluer le climat de travail au sein de l'environnement scolaire en termes d'infrastructures, de conditions d'apprentissage, de discipline, de motivation des élèves dans leurs études, de la gestion des relations entre élèves et enseignants. Les enquêtés doivent répondre en cochant l'une des cinq modalités de réponses de l'échelle de Likert selon leur expérience vécue en milieu scolaire.

- **Échelle de mesure du comportement des élèves**

C'est la quatrième partie du questionnaire qui est la variable dépendante principale (VD). Cette échelle est constituée de 24 items qui mesurent le comportement des élèves.

L'évaluation est faite suivant l'échelle de Likert à cinq modalités de réponses : Tout à fait d'accord (1) ; D'accord (2) ; Sans opinion (3) ; Pas d'accord (4) ; Pas du tout d'accord (5). Les variables ici sont : conduites des élèves, changement d'attitudes des élèves et prévention des comportements à risque des élèves. Cette partie consiste à évaluer les conduites des élèves (VD1) ; leurs changements attitudes (VD2) ; et la prévention des comportements à risque des élèves (VD3).

- **Échelle de mesure des avis et suggestions des élèves**

Il s'agit de la cinquième et dernière partie du questionnaire. Cette échelle est constituée de 06 items. Elle consiste pour les élèves à exprimer librement leurs opinions sur les questions posées. Les questions sont ouvertes et permettent aux élèves de donner leurs avis et suggestions sur le management de l'école face à leurs comportements tout en décrivant les problèmes liés audit management, et les propositions d'amélioration.

3.4.2. Description du guide d'entretien

Le guide d'entretien de recherche a pour objectif de recueillir les opinions du personnel éducatif sur le management des établissements scolaires enquêtés face aux comportements des élèves. Il est constitué de 41 items et est structuré en cinq grandes parties : introduction, identification des données socio-démographiques, management des établissements scolaires, comportements des élèves, avis et suggestions du personnel éducatif.

- **Introduction**

Cette partie informe l'enquêté sur le thème de recherche, son objectif général et l'importance des réponses données à l'interview qui est soumise aux règles de courtoisie professionnelle. L'anonymat et la confidentialité des réponses de l'enquêté sont indiqués avec son consentement éclairé.

- **Identification des données socio-démographiques**

C'est la deuxième partie du guide d'entretien qui identifie l'enquêté suivant plusieurs éléments : son établissement scolaire, sa fonction, son grade, le nombre d'années d'expérience professionnelle, son statut familial, son genre ou sexe, et enfin son âge.

- **Échelles de mesure du management des établissements scolaires**

C'est la troisième partie du guide d'entretien qui est la variable indépendante principale (VI). Cette partie est formulée de questions ouvertes sur des variables indépendantes secondaires de recherche.

- Personnalité du manager scolaire

Dans cette partie l'enquête décrit la personnalité du manager et le type de relation qu'il entretient avec les élèves. Il s'agit ici de vérifier si la personnalité du manager scolaire a une conséquence sur les conduites des élèves.

- Comportement du personnel enseignant

Cette variable consiste à recueillir la description des comportements des enseignants enquêtés vis-à-vis de la gestion des élèves et de leurs conduites en milieu scolaire. Elle a pour objectif spécifique de vérifier si le comportement du personnel enseignant a un impact positif ou négatif sur le changement d'attitudes des élèves.

- Climat organisationnel de l'école

Cette partie du guide d'entretien est constituée des questions ouvertes portant sur le climat de travail, l'environnement de l'école, les conditions d'apprentissage, la discipline scolaire, le management des ressources humaines à savoir les relations entre enseignants-élèves, la motivation des enseignants dans le travail à l'école, la motivation des élèves, les mesures de contrôle et de sanctions des élèves. La variable du climat organisationnel de l'école consiste à vérifier si ce climat a une conséquence sur la prévention des comportements à risque des élèves.

- **Échelle de mesure du comportement des élèves**

C'est la quatrième partie du guide d'entretien qui est la variable dépendante (VD) de l'étude. Elle consiste à évaluer les comportements des élèves en milieu scolaire à partir d'un certain nombre d'indicateurs. L'objectif est de vérifier le lien significatif qu'il y a entre le management de l'école et le comportement des élèves.

- **Échelle de mesure des avis et suggestions du personnel éducatif**

Il s'agit de la cinquième partie du guide d'entretien. Cette partie consiste pour les personnels scolaires et les parents d'élèves enquêtés, à exprimer librement leurs opinions sur les questions posées et à proposer des solutions pour améliorer le management des établissements scolaires.

3.5. VALIDITÉ ET FIABILITÉ DU QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

3.5.1. Établissement de la validité du questionnaire de recherche

D'après Amin (2005), « un instrument de recherche est dit être valide s'il mesure ce qu'il est supposé mesurer » (p. 285). Pour mesurer ce qu'il est censé mesurer, tout instrument de mesure doit satisfaire une double exigence à savoir : la validité interne et la validité externe.

Concernant la validité interne, toutes les questions qui constituent le construit du questionnaire de recherche et du guide d'entretien sont issues d'une étude portée sur les variables indépendantes et dépendantes de l'hypothèse générale. En ce qui concerne la variable indépendante, ses indicateurs ont généré des modalités autour desquelles se sont formulées des questions suivant l'échelle ordinale de Likert.

Concernant la validité externe du questionnaire, une pré-enquête a été faite premièrement sur onze élèves de Tle A4 Espagnol telle que mentionnée plus haut. La deuxième pré-enquête a été faite sur deux groupes homogènes de dix-neuf élèves de Tle A4 Espagnol de la même classe dudit établissement pré-enquêté au préalable. Chaque groupe constitué, répondait aux items de façon collective afin d'avoir deux groupes de réponses. Ces deux pré-tests avaient pour objectif de vérifier si l'instrument de recherche mesure ce qu'il est censé mesurer tout en vérifiant la standardisation des réponses des élèves pré-enquêtés. Face à cela, nous avons reformulé quelques questions de telle sorte qu'elles suscitent des réactions qui sont fonction de la réalité du vécu en milieu scolaire des élèves et du personnel scolaire.

3.5.2. Établissement de la fiabilité de l'instrument de recherche

La fiabilité peut être définie comme la qualité d'un instrument, qui appliqué plusieurs fois à un même phénomène, doit donner les mêmes résultats (Evrard, et al., 2000). Elle consiste à donner des résultats identiques ou compatibles dans différents essais statistiques. Le coefficient le plus utilisé pour mesurer la fiabilité est un estimateur de la cohérence interne qui est l'alpha de Cronbach. Ainsi, pour établir la fiabilité de notre instrument, nous avons opté pour la consistance interne en faisant un pré-test (cf. tableau 12) et un re-test de fiabilité de l'instrument d'enquête (cf. tableau 13).

En effet, à la première phase de pré-enquête, nous avons élaboré 80 sous-variables et après le test de fiabilité de l'instrument, nous avons supprimé 06 sous-variables. À la deuxième phase de la pré-enquête, après avoir testé de nouveau la fiabilité du questionnaire de recherche avec 74 sous-variables retenues, l'instrument de recherche n'était pas toujours fiable comme le démontre le tableau ci-dessous.

Tableau 12

Pré-test de fiabilité du questionnaire de recherche

Échelles	Moyenne	Écart-type	Alpha de Cronbach
Personnalité du manager scolaire (19 items)	52.09	7.339	0.593
Comportement du personnel enseignant (17 items)	43.44	7.224	0.548
Climat organisationnel de l'école (12 items)	30.62	6.348	0.602
Comportement des élèves (26 items)	68.88	10.854	0.694

Source : GUEBE Lydienne Jasmine

Note. Consistance interne faible ($\alpha < 0,7$). Le test Alpha de Cronbach permet de tester la fiabilité de l'instrument de recherche qui doit avoir une consistance interne supérieure ou égale à 0,7. Les résultats de ce pré-test démontrent que notre instrument de recherche n'était pas fiable au départ. C'est la raison pour laquelle, certaines sous-variables de la recherche ont été supprimées (19 sous-variables). Alors, les variables retenues (55 sous-variables) ont été retestées et les résultats obtenus montrent que l'instrument de recherche est fiable comme le démontre le tableau ci-dessous.

Tableau 13

Re-test de fiabilité du questionnaire de recherche

Échelles	Moyenne	Écart-type	Alpha de Cronbach
Personnalité du manager scolaire (13 items)	20,71	7,067	0,719
Comportement du personnel enseignant (11 items)	23,73	6,916	0,731
Climat organisationnel de l'école (07 items)	14,63	5,378	0.753
Comportement des élèves (24 items)	6,29	11,195	0,738

Source : GUEBE Lydienne Jasmine

Note. ($\alpha > 0,7$), notre instrument de recherche est fiable.

Tableau 14

Statistiques globales de fiabilité du questionnaire de recherche

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
,726	,794	66

Source : GUEBE Lydienne Jasmine

Note. Fiabilité globale du questionnaire de recherche sur les variables qualitatives nominales avec une consistance interne $\alpha > 0,7$ ($\alpha=0,794$).

Dans l'ensemble, on observe que les différentes dimensions de l'étude ont une consistance interne satisfaisante ($\alpha > 0,7$). Nous pouvons donc conclure que notre questionnaire de recherche est fiable.

3.6. PROCÉDURE D'ADMINISTRATION DES INSTRUMENTS DE RECHERCHE

3.6.1. Pré-enquête

La pré-enquête c'est la phase exploratoire et empirique de la recherche qui a pour finalité de tester la validité et la fiabilité des instruments d'enquête afin de vérifier la probabilité des hypothèses de recherche. La phase exploratoire a consisté à consulter les ouvrages, les revues, les articles, les thèses, les mémoires, les rapports, lois et décrets, etc. en rapport avec la thématique de notre étude. Elle a également consisté à faire une observation directe non participante au cours de la pré-enquête.

S'agissant de la phase empirique préparatoire, la pré-enquête sur le terrain a été faite en deux étapes. La première étape s'est déroulée du 28 au 29 octobre 2021 auprès de onze élèves de Tle A4 Espagnol et d'un personnel ayant la fonction de censeur au Lycée Bilingue de Ndiendam dans l'arrondissement de Bafoussam 1^{er} avec l'administration des questionnaires pour les élèves et le guide d'entretien pour le censeur. En effet, au cours de cette étape, les élèves et le personnel enseignant devaient répondre individuellement aux items du questionnaire ou de l'entretien administré, et donner à la fin leurs impressions sur la formulation des items et leur consistance interne. Cette pré-enquête a permis de reformuler certains items et d'annuler d'autres. Quant à la deuxième étape de la pré-enquête, elle s'est déroulée le 04 novembre 2021 auprès des élèves de Tle A4 Espagnol pré-enquêtés préalablement au Lycée Bilingue de Ndiendam. Cette phase a consisté à diviser les élèves en deux groupes homogènes pour répondre par groupe aux items du questionnaire. Le premier groupe était constitué de 10 élèves, à savoir 03 garçons et 07 filles. Le deuxième groupe était constitué de 09 élèves, à savoir 03 garçons et 06 filles. Cette répartition des élèves en groupe a permis de vérifier la standardisation des réponses des deux groupes par rapport à la première phase de la pré-enquête où les élèves ont répondu individuellement aux items. Cette deuxième phase de pré-enquête a permis de supprimer certains items du questionnaire qui empêchaient la fiabilité de cet instrument.

3.6.2. Enquêtes proprement dites

Les questionnaires administrés aux élèves et les entretiens menés auprès des personnels et parents d'élèves des établissements enquêtés, se sont déroulés du 23 novembre au 14 décembre 2021 (16 jours) avec l'aide d'un assistant-enquêteur que nous avons recruté pour mener ensemble les enquêtes. Les instruments de recherche ont été administrés dans l'enceinte du Lycée Bilingue et du Collège Bilingue Voltaire. Les questionnaires ont été remplis de façon individuelle suivant les consignes et remis sur place par les élèves enquêtés. Les entretiens menés auprès du personnel scolaire étaient individuels et semi-directifs. Nous avons procédé au *focus group* auprès des parents d'élèves tout en identifiant un parent d'élèves répondant principal par établissement enquêté. Les entretiens ont été administrés auprès des chefs d'établissement scolaire, des censeurs, des préfets d'études, des surveillants généraux, des conseillères d'orientation, des enseignants, et des parents d'élèves du Collège Bilingue Voltaire et du Lycée Bilingue de Bafoussam.

3.7. TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNÉES

3.7.1. Techniques d'analyse des données du questionnaire de recherche

Après avoir recueilli les données, nous avons procédé à leur traitement et analyse en utilisant les outils statistiques SPSS version 24 (Statistical Package Social Sciences) et Excel 2016 pour les analyses descriptives et inférentielles. Il a été question dans cette partie de vérifier s'il y a un lien entre les deux variables : management des établissements scolaires et comportements des élèves. Nous avons utilisé le test de corrélation de Pearson afin d'établir un lien corrélationnel existant entre les variables de l'étude. En effet, les variables de l'étude étant qualitatives nominales, elles ont été dimensionnées et numérisées pour enfin obtenir des résultats du coefficient de corrélation avec les statistiques chiffrées. Ce test de coefficient de corrélation de Pearson a permis d'évaluer le degré de significativité positive du lien entre les variables indépendantes et les variables dépendantes de la recherche pour enfin tirer des conclusions. Pour procéder à l'analyse de l'étude, plusieurs étapes ont été menées.

Etape 1 : formulation des hypothèses statistiques

H₀ : le style de management des établissements scolaire n'a pas d'effets sur le comportement des élèves.

Ha : le style de management des établissements scolaires a des effets voulus ou non voulus sur le comportement des élèves.

Etape 2 : choix du seuil de signification ou marge d'erreur accordée à nos conclusions

Nous avons utilisé le seuil de signification $\alpha = 5\%$, c'est-à-dire 0.05. Ce qui voudrait dire que nous avons 5% de chance de nous tromper en rejetant l'hypothèse de recherche (Ha) et 95% de certitude en rejetant l'hypothèse nulle (Ho) et en retenant l'hypothèse de recherche.

Etape 3 : détermination du nombre du degré de liberté (n.d.d.l.)

Il convient de définir le degré de liberté qui s'obtient à travers la formule suivante : $ddl = n - 2$, avec $n =$ taille de l'échantillon.

Etape 4 : calcul du test de du coefficient de corrélation de Pearson

Cette étape consistera à appliquer la formule du coefficient de corrélation Pearson ci-dessous et de faire une comparaison du coefficient de corrélation calculé (r_{xy}) à la valeur critique (r_{crit}) du r de Pearson.

La formule du test du coefficient de corrélation de Pearson est :

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

n = nombre de pair d'observations

$\sum XY$ = Somme des produits croisés de X et Y

$\sum X$ et $\sum Y$ = Sommes des scores de X et de Y

$\sum X^2$ = Somme des carrés des scores pour X

$\sum Y^2$ = Somme des carrés des scores pour Y

$(\sum X)^2$ = carré de la somme des scores pour X

$(\sum Y)^2$ = carré de la somme des scores pour Y

Etape 5 : prise de décision

Au terme de nos calculs au seuil de signification $\alpha = 0,05$, nous rejeterons H_0 au cas où : $r_{crit} \leq /r_{xy}/$. Par contre, nous accepterons : H_0 au cas où $r_{crit} > /r_{xy}/$, ou encore si $\alpha > 0,05$, dans ce cas H_0 est acceptée et H_a est infirmée.

3.7.2. Techniques d'analyse des entretiens administrés

Les interviews des enquêtés ont été transcrits par écrit avant d'être analysées. Les verbatim des enquêtés ont été analysés dans leur contenu par sous-thème à partir de la technique lexico sémantique. Cette technique a consisté à analyser sémantiquement les discours des

enquêtés non seulement suivant leurs affirmations, mais également suivant leurs attitudes (gestes, mimiques, accent et ton utilisés) durant les interviews en ayant un regard critique sur leurs réponses eu égard des hypothèses élaborées dans cette étude. L'analyse de ces entretiens a consisté en effet, à comparer les réponses des interviewés par rapport à l'observation faite empiriquement sur le terrain et théoriquement sur les écrits des auteurs, des lois régissant l'éducation au Cameroun, voire à l'international.

3.8. TECHNIQUES DE DÉPOUILLEMENT DES DONNÉES

Après administration des questionnaires de recherche, nous avons procédé directement à leur dénombrement par classe enquêtée et par établissement. Nous avons ensuite dépouillé les réponses des élèves enquêtés par établissement, et enfin procédé à la transcription de ces données dans les logiciels Excel et SPSS pour analyse.

Quant au dépouillement des données des interviews, les discours des enquêtés ont été transcrits *in extenso* compte tenu de leur pertinence au regard des hypothèses élaborées dans notre recherche. Après cette transcription, nous avons procédé à la codification des enquêtés en élaborant un tableau d'identification des cas enquêtés. Ensuite, nous avons sélectionné les extraits des discours qui semblaient les plus pertinents pour faire une analyse globale du contenu des données, et cela étant de manière critique sur le plan théorique et empirique des variables élaborées et mesurées dans l'étude. Enfin, nous avons élaboré un tableau de synthèse des discours les plus pertinents par sous-thème afin d'interpréter les données des cas enquêtés en procédant à une analyse inférentielle des résultats statistiques obtenus dans l'analyse quantitative pour vérifier leur cohérence avec les discours des interviewés (analyse qualitative).

Tableau 15

Récapitulatif des questions de recherche, objectifs, hypothèses, variables, et indicateurs (tableau synoptique)

Thème :	Questions de recherche	Objectifs de l'étude	Hypothèses de recherche	Variables de l'étude	Indicateurs
Management des établissements scolaires et comportements des élèves : cas du Collège Bilingue Voltaire et du Lycée Bilingue dans l'arrondissement de Bafoussam 1^{er}	Question principale : quel est l'impact du style de management des établissements scolaires sur le comportement des élèves ?	Objectif principal : vérifier si le style de management des établissements scolaires a des effets voulus ou non voulus sur le comportement des élèves, et comparer les types de management utilisés dans le secteur public et privé de l'éducation	Hypothèse principale : le style de management des établissements scolaires a des effets voulus ou non voulus sur le comportement des élèves	Variable indépendante : management des établissements scolaires	<ul style="list-style-type: none"> • Planification des activités scolaires • Organisation des activités • Animation des activités • Gestion des élèves et du personnel éducatif • Contrôle des élèves • Évaluation du comportement des élèves • Évaluation du personnel éducatif • Mesures éducatives • Mesures répressives des élèves
				Variable dépendante : comportements des élèves	<ul style="list-style-type: none"> • Violence physique • Violence morale • Agressivité • Consommation des stupéfiants (drogue, cigarettes, tabac...) • Pratique des relations sexuelles précoces • Flânerie aux heures de cours • Retard accru à l'école • Insubordination du personnel éducatif • Port et utilisation des téléphones • Port et utilisation des armes blanches • Indiscipline en salle de classe et dans l'environnement scolaire • Formation des groupes de secte par les élèves • Tenue vestimentaire décente ou indécente

	<p>Question spécifique 1 : quel lien y a-t-il entre la personnalité du manager scolaire et les conduites des élèves ?</p>	<p>Objectif spécifique 1 : vérifier si la personnalité du manager scolaire a une conséquence sur les conduites des élèves.</p>	<p>Hypothèse spécifique 1 : la personnalité du manager scolaire a une conséquence sur les conduites des élèves.</p>	<p>Variable indépendante 1 : personnalité du manager scolaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilote • Stratège • Charismatique • Intelligent • Leader : autoritaire, démocratique, permissif • Qualité de tenue vestimentaire • Communicateur, agressif • Collaborateur • Motivateur • Accessible • Informateur • Enquêteur • Porte-parole de l'établissement • Négociateur • Adaptateur aux changements • Rationnel • Décideur
				<p>Variable dépendante 1 : Conduites des élèves</p> <p>Influence de la personnalité du manager scolaire sur le comportement des élèves (effet pygmalion)</p>
	<p>Question spécifique 2 : quel lien y-a-t-il entre le comportement du personnel enseignant et le changement d'attitudes des élèves ?</p>	<p>Objectif spécifique 2 : vérifier si le comportement du personnel enseignant impacte le changement d'attitudes des élèves</p>	<p>Hypothèse spécifique 2 : le comportement du personnel enseignant impacte le changement d'attitudes des élèves</p>	<p>Variable indépendante 2 : comportement du personnel enseignant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relations entre enseignants- élèves • Style de leadership : autoritaire, démocratique, permissif • Mesures éducatives • Posture vestimentaire • Ponctualité à l'école • Assiduité à l'école • Motivation dans le travail • Gestion des conflits entre élèves • Gestion de la discipline des élèves en classe • Mesures répressives des élèves
				<p>Variable dépendante 2 : changement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conditionnement des réactions des élèves

				d'attitudes des élèves	
	Question spécifique 3 : quel lien y a-t-il entre le climat organisationnel de l'école et la prévention des comportements à risque des élèves ?	Objectif spécifique 3 : vérifier si le climat organisationnel de l'école a une conséquence sur la prévention des comportements à risque des élèves	Hypothèse spécifique 3 : le climat organisationnel de l'école a une conséquence sur la prévention des comportements à risque des élèves	Variable indépendante 3 : climat organisationnel de l'école	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation des activités • Coordination des activités • Animation des activités • Gestion de la vie scolaire • Contrôle de la vie scolaire • Évaluation du comportement des élèves • Évaluation du personnel éducatif • Qualité de l'environnement scolaire • Niveau de motivation des élèves et du personnel scolaire • Qualité de collaboration entre personnel scolaire et parents d'élèves
				Variable dépendante 3 : prévention des comportements à risque des élèves	<ul style="list-style-type: none"> • Mesures préventives des conduites dangereuses des élèves

Source : GUEBE Lydienne Jasmine

Note. Ce tableau synoptique permet de faire une lecture globale de cette étude en se référant aux différentes variables élaborées, aux hypothèses et questions de recherche. C'est à partir de ce tableau que nos instruments de recherche (questionnaire et guide d'entretien) ont été élaborés, lesquels ont permis de collecter les données. Ces dernières ont été analysées quantitativement et qualitativement afin d'obtenir des résultats issus des enquêtes sur les sites de l'étude.

CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES ET DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

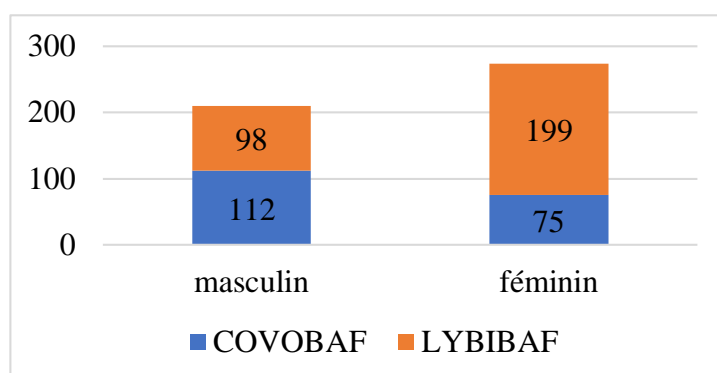
Ce chapitre a pour objectif de décrire les données recueillies sur le terrain, et de les analyser à partir des outils statistiques (SPSS, Excel). Il s'agit ici de présenter en amont de façon descriptive les données analysées des instruments de recherche, et en aval de présenter les résultats de l'étude en vérifiant si les hypothèses de recherche ont été confirmées ou infirmées à partir des analyses inférentielles.

4.1. PRÉSENTATION DESCRIPTIVE DES DONNÉES DE L'ÉTUDE

4.1.1. Distribution des élèves selon leur sexe par établissement enquêté

Figure 1

Répartition des élèves par sexe selon l'établissement



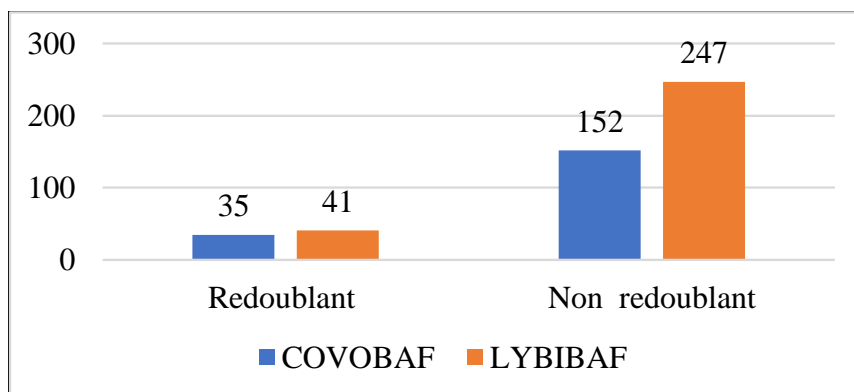
Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. L'effectif total des enquêtés est 484.

4.1.2 Distribution des élèves selon leur statut

Figure 2

Répartition des élèves en fonction de leur statut



Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Il y a un effectif total de 475 élèves répondants des deux établissements enquêtés.

4.1.3. Distribution des élèves selon le statut matrimonial des parents d'élèves

Tableau 16

Répartition des élèves selon le statut matrimonial des parents d'élèves du Collège Bilingue Voltaire de Bafoussam

Modalités	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas de réponses	2	1,1	1,1	1,1
Mariés	138	73,8	74,6	75,7
Divorcés	9	4,8	4,9	80,5
Séparés	22	11,8	11,9	92,4
Célibataires	4	2,1	2,2	94,6
Décédés	10	5,3	5,4	100,0
Total	185	98,9	100,0	

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Plus de la majorité des élèves du Collège Bilingue Voltaire est issue des parents mariés (74,6%). Cependant, un chiffre non négligeable d'élèves a des parents séparés (11,9%).

Tableau 17

Répartition des élèves selon le statut matrimonial des parents d'élèves du Lycée Bilingue de Bafoussam

Modalités	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Mariés	212	71,4	76,0	76,0
Divorcés	8	2,7	2,9	78,9
Séparés	28	9,4	10,0	88,9
Célibataires	7	2,4	2,5	91,4
Décédés	24	8,1	8,6	100,0
Total	279	93,9	100,0	

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Plus de la majorité d'élèves est issue des parents mariés (76%).

Ces chiffres indiquent que plus de la majorité d'élèves enquêtés vit avec ses parents.

4.1.4. Distribution des élèves en fonction de leur âge par établissement enquêté

Tableau 18

Répartition des élèves par âge au Collège Bilingue Voltaire

Âges	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non réponses	21	11,2	11,2	11,2
13	1	,5	,5	11,8
14	3	1,6	1,6	13,4
15	10	5,3	5,3	18,7
16	12	6,4	6,4	25,1
17	20	10,7	10,7	35,8
18	32	17,1	17,1	52,9
19	39	20,9	20,9	73,8
20	22	11,8	11,8	85,6
21	19	10,2	10,2	95,7
22	3	1,6	1,6	97,3
23	3	1,6	1,6	98,9
25	1	,5	,5	99,5
28	1	,5	,5	100,0
Total	187	100,0	100,0	

Source : données enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Les âges des élèves enquêtés varient de 13 à 28 ans. Les enquêtés ayant les pourcentages les plus élevés sont âgés de 18 ans (17,1%) ; 19 ans (20,9%) et 20 ans (11,8%). En outre, 21 élèves soit un pourcentage de 11,2%, n'ont pas donné de réponse à leur âge.

Tableau 19

Répartition des élèves par âge au Lycée Bilingue de Bafoussam

Âges	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non réponses	22	7,4	7,4	7,4
12	1	,3	,3	7,7
13	1	,3	,3	8,1
14	4	1,3	1,3	9,4
15	35	11,8	11,8	21,2
16	59	19,9	19,9	41,1
17	62	20,9	20,9	62,0
18	50	16,8	16,8	78,8
19	36	12,1	12,1	90,9
20	19	6,4	6,4	97,3
21	8	2,7	2,7	100,0
Total	297	100,0	100,0	

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Les âges des élèves enquêtés varient ici de 12 à 21 ans, contrairement au Collège Bilingue Voltaire où les élèves sont beaucoup plus âgés. Les pourcentages élevés sont les élèves âgés de 15 ans (11,8%) ; 16 ans (19,9%) ; 17ans (20,9%) ; 18 ans (16,8%) ; 19 ans (12,1%). Cette tranche d'âge (de 15 à 19 ans) correspond à la pleine phase d'adolescence où l'individu vit pleinement les crises d'adolescence ainsi que les troubles de comportements. Un effectif de 22 élèves, soit 7,4% ont choisi délibérément de ne pas donner de réponse à l'item portant sur leur âge.

4.1.5. Identification des interviewés : données socio-démographiques

Tableau 20

Données socio-démographiques du personnel éducatif enquêté

Cas	Fonction	Grade	Ets Sco	Age	NAEP	Statut familial	NE	Date des interviews	Durée des interviews
Cas n°1	Proviseur	PLEG H.E	LBB	57 ans	31 ans	Marié	06	23/11/21	13 min et 10 s
Cas n°2	Surveillant général	PCEG	LBB	43 ans	17 ans	Marié	04	02/12/21	59 min et 36 s
Cas n°3	Enseignant SVTEEHB	PLEG	LBB	41 ans	12 ans	Marié	01	02/12/21	18 min et 26 s
Cas n°4	CPOSUP	Chef SOS	LBB	41 ans	11 ans	Mariée	05	02/12/21	54 min et 33 s
Cas n°5	Parents LBB	AAS	LBB	46 ans	22 ans	Mariée	07	02/12/21	14 min et 38 s
Cas n°6	Censeur	PLEG	LBB	40 ans	13 ans	Mariée	05	10/12/21	34 min et 40 s
Cas n°7	Censeur	PLEG H.E	LBB	59 ans	38 ans	Marié	06	14/12/21	29 min et 17 s
Cas n°8	Censeur	PLEG H.E	LBB	55 ans	27 ans	Marié	06	14/12/21	34 min et 35 s
Cas n°9	Surveillant général EST	Statisticien retraité	LBB	67 ans	12 ans	Marié	07	07/12/21	41 min et 36 s
Cas n°10	Principal	Licence	CBV	52 ans	24 ans	Marié	07	08/12/21	23 min et 52 s
Cas n°11	Enseignant LCN	Licence	CBV	60 ans	30 ans	Marié	04	08/12/21	52 min et 53 s
Cas n°12	Enseignante IH	IETP	CBV	49 ans	24 ans	Mariée	08	10/12/21	51 min et 44 s
Cas n°13	Préfet d'études ESG	Licence	CBV	53 ans	13 ans	Marié	05	14/12/21	23 min et 52 s
Cas n°14	Parents CBV	Commerçante	CBV	41 ans	11 ans	Mariée	03	15/12/21	26 min et 33 s

Légende : cf. liste des abréviations et acronymes

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

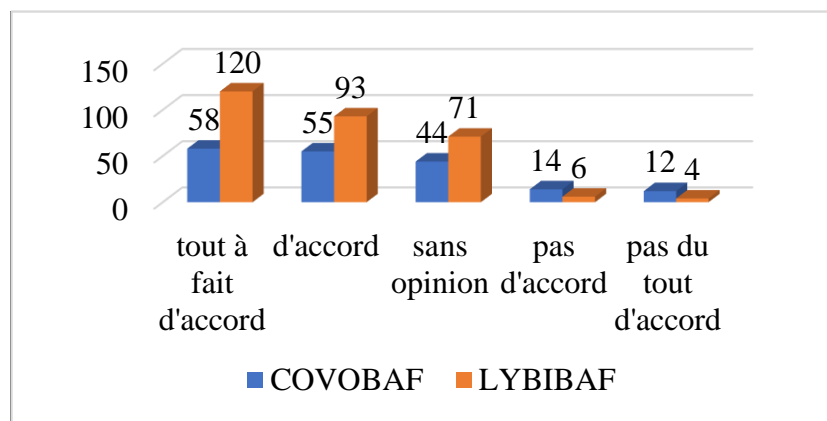
4.1.6. Description de la personnalité du manager scolaire

La personnalité du manager scolaire peut impacter soit positivement ou négativement les conduites des élèves en milieu scolaire. Il est important de mentionner qu'il y a un chef

d'établissement qui a refusé délibérément de répondre à notre interview de recherche, malgré notre assurance que les données sont recueillies sous l'anonymat du personnel enquêté.

Figure 3

Représentation du niveau d'application des décisions prises par le chef d'établissement envers les élèves



Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Les chefs d'établissements enquêtés appliquent la plupart des décisions qu'ils prennent comme le démontrent ces chiffres indiqués. Cela pourrait dénoter leur fermeté dans la gestion scolaire tel qu'il ressort du discours de l'un des chefs d'établissement : « Moi je suis le chef d'établissement et en tant que chef, quand je décide on ne doit pas s'y opposer, aucun individu ne doit dire quelque chose à l'encontre de ce que j'ai décidé... » (extrait discours, cas n°10). Ce verbatim démontre à suffisance de l'autoritarisme et même de la dictature de ce manager scolaire dans la gestion des ressources humaines. Toutefois, une bonne partie d'élèves enquêtés ne semble pas maîtriser si leur chef d'établissement respecte les décisions qu'il a prises, car beaucoup d'enquêtés sont sans opinion (44+71), et une minorité (36) affirme plutôt que leurs chefs d'établissement n'appliquent pas leurs décisions.

Tableau 21

Niveau de respect des engagements pris par le chef d'établissement envers les élèves

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	61	61	34	13	14	183
LYBIBAF	106	96	76	7	9	294
Total	167	157	110	20	23	477

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Les chefs d'établissements enquêtés respectent dans la majorité des cas, les engagements pris envers les élèves suivant ces chiffres indiqués dans ce tableau (167+157). Ceci démontre le respect de la parole donnée qui est l'une des caractéristiques d'un bon manager. Cela s'illustre

par le discours de l'un des personnels administratifs enquêtés qui déclare : « Le chef de l'établissement doit sévir, être rigoureux dans son administration vis-à-vis des élèves et des enseignants. Il doit punir sans état d'âme en appliquant la loi à tous les niveaux sans être influencé par quelque chose ... » (extrait discours, cas n°13). L'autre personnel administratif enquêté met en exergue la rigueur que doit avoir un chef d'établissement dans la gestion scolaire. Il affirme

Et j'aime quand les textes existent, on les applique parce que l'éducation est essentiellement répressive. (...) tous les spécialistes de l'éducation savent qu'éduquer une personne c'est la corriger, la redresser, la former. Puis nécessairement qu'on le veuille ou pas, l'éducation est accompagnée de violence, pas physique mais voyons, parce qu'il faudrait bien qu'on apprenne à quelqu'un à ne plus faire nécessairement ce qu'il veut, mais plutôt ce qui doit lui être profitable. (extrait discours, cas n°8)

Il faudrait comprendre que la rigueur dans la discipline des élèves impose naturellement le respect du personnel scolaire. Néanmoins, trop de rigueur pourrait par ailleurs impacter négativement le comportement des élèves. C'est ce que relève l'un des enquêtés dans son verbatim en affirmant :

... Il faut savoir prendre ces enfants avec beaucoup de tact, ne pas trop blaguer avec eux, ne pas se laisser trop familiariser, et ne pas être aussi très rigoureux. Il y a une expression qui dit que "coup de poing en fait gang de velours" ! C'est-à-dire, on ne doit pas être trop proches d'eux, car la familiarité engendre le mépris. Aussi, on ne doit pas être trop distant, parce que c'est lorsqu'ils se sentent en sécurité qu'ils étudient plus [...]. (extrait discours, cas n°2)

Cependant, une partie non négligeable d'élèves (110) est ignorante si leur chef d'établissement respecte ses engagements envers eux, ou alors leur non-réponse pourrait également dénoter leur frustration à répondre correctement à la question posée.

Tableau 22

Décence vestimentaire du chef d'établissement

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	83	57	21	9	14	184
LYBIBAF	170	68	41	3	11	293
Total	253	125	62	12	25	477

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Les chiffres (253+125) démontrent que les chefs de ces établissements s'habillent décentement. Mais une minorité d'élèves (62) ne semble pas bien maîtriser le style vestimentaire de leur chef d'établissement, ceci pourrait montrer aussi que ces élèves ne sont pas en contact direct avec leur chef d'établissement ou alors ils ne les voient pas régulièrement à l'école.

Tableau 23

Niveau de communication du chef d'établissement avec les élèves

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	69	46	30	16	23	184
LYBIBAF	91	60	95	25	19	290
Total	160	106	125	41	42	474

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Le niveau de communication est assez élevé entre les managers scolaires et leurs élèves. Cependant, beaucoup d'élèves doutent encore qu'il existe une bonne communication entre eux et leur chef d'établissement (125 élèves sans opinion) et ceux qui ne sont pas d'accord ou pas du tout d'accord (41+42) de l'existence d'une bonne communication entre eux et leur manager scolaire. Ceci pourrait par ailleurs montrer une limite dans la liberté d'expression des élèves au sein de l'école. Cette limite de liberté d'expression pourrait s'illustrer par le discours de l'un des chefs d'établissement qui a affirmé ceci : « Vos questions sont tendancieuses et dangereuses. Vous n'êtes pas sûrs que les élèves vous diront la vérité sur ce qui se passe au sein de l'établissement... » (extrait discours, cas n°1). Les affirmations de ce manager scolaire laisseraient croire qu'il manage les élèves sans toutefois les écouter, ni chercher à comprendre leurs problèmes. D'ailleurs, les élèves de cet établissement scolaire ont manifesté de la peur pour exprimer leurs opinions au cours du remplissage des questionnaires d'enquête. Car en dépit de l'assurance des élèves sur la confidentialité et l'anonymat de leurs opinions, ils ont déclaré pendant notre enquête sur le terrain que : « Nous n'avons rien à dire, nous avons peur d'être exclus parce qu'on a dénoncé certaines choses ! ». Cette affirmation des élèves démontre qu'ils n'ont pas la liberté de s'exprimer par peur de l'autorité du chef de l'établissement. D'où leurs opinions semblent ne pas être prises en considération lors de la planification opérationnelle des activités scolaires.

En outre, imposer les ordres aux élèves pourrait également frustrer ces derniers à l'effet de considérer l'école comme une sorte de « prison » où on n'a pas la liberté d'expression. En outre, pour bien manager les élèves, le chef d'établissement pourrait imposer de la rigueur et non pas transmettre de la peur. Cette rigueur exprime sa personnalité dans le travail qui impose une discipline scolaire. Ainsi, il ressort du discours d'un enquêté que les élèves ne peuvent pas l'aborder facilement parce qu'il est rigoureux en termes de discipline. Il déclare ceci : « Non non...ils ne peuvent même pas m'aborder facilement parce qu'ils savent que je suis rigoureux en matière de la discipline ! » (extrait discours, cas n°10). Les dires de cet enquêté font ressortir l'adoption d'un comportement rigoureux comme meilleur moyen de faire asseoir son leadership

et son autorité lorsqu'il affirme que : « Quand la rigueur s'installe, c'est l'ordre qui suit. C'est dans le but de faire changer les élèves et d'avoir des comportements orthodoxes, que nous nous versons dans la colère ».

Tableau 24

Écoute et solutions des problèmes des élèves par le chef d'établissement

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	59	56	35	17	19	186
LYBIBAF	66	80	113	16	19	294
Total	125	136	148	33	38	480

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Une bonne partie d'élèves (113) au LYBIBAF n'a pas exprimé concrètement ses avis si leur proviseur écoute et résoud leurs problèmes en milieu scolaire. Cela pourrait sous-entendre qu'il n'existe pas de réelle communication entre ces élèves et leur chef d'établissement. Or, les avis des élèves du COVOBAF sur l'écoute de leurs problèmes et les solutions y afférentes semblent plutôt assez favorables et montrent que leur chef d'établissement est assez compréhensif aux problèmes des élèves et accessible pour les résoudre. Mais, en dépit de la rigueur proposée par l'un des chefs d'établissement dans la gestion des conduites des élèves, la compréhension et l'écoute des problèmes des élèves sont aussi mises en œuvre tel que démontre le discours d'un enquêté. Celui-ci déclare : « Je suis une personne ouverte pour écouter les problèmes des enfants. Cela fait partie de mes missions régaliennes... » (extrait discours, cas n°10). Les avis des élèves confirment en effet le discours de ce cet enquêté.

Tableau 25

Motivation des élèves dans leurs études par le manager scolaire (primes scolaires)

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	64	47	35	11	29	186
LYBIBAF	174	73	39	7	3	296
Total	238	120	74	18	32	482

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Il y a un système de motivation efficace instauré au LYBIBAF tel que le démontrent les statistiques dudit tableau. Car sur 296 réponses recueillies des élèves, les effectifs de 174 et 73 élèves sont en accord et très peu sont en désaccord (7+3) avec la motivation mise en place dans leurs études. Ces statistiques confirment les affirmations du personnel scolaire enquêté sur le fait que les meilleurs de chaque classe et les meilleurs élèves en progression sont motivés. Par contre, sur 186 réponses des élèves au COVOBAF, les effectifs de 64+47 sont en accord de l'existence de la motivation des élèves et plusieurs sont sans opinion (35) et d'autres en désaccord (11+29). Cela pourrait démontrer que le système de motivation des élèves dans leurs

études n'est pas assez efficace tel que certains enseignants enquêtés ont affirmé qu'on donne aux premiers élèves de petites enveloppes d'argent.

Tableau 26

Convocation régulière des élèves au conseil de discipline par le proviseur/principal

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	59	49	43	11	24	186
LYBIBAF	153	89	37	5	10	294
Total	212	138	80	16	34	480

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Les statistiques (153+89) montrent que le proviseur du LYBIBAF convoque régulièrement les élèves au conseil de discipline. Ceci dénote qu'il y a un grand nombre d'élèves indisciplinés dans cet établissement comme l'ont déclaré le personnel scolaire enquêté. À contrario les réponses (59+49) des élèves enquêtés au COVOBAF et ceux qui sont sans opinion (43) et en désaccord (11+24) montrent que le taux de conseil de discipline est assez bas contrairement au LYBIBAF.

Tableau 27

Convocation régulière des parents d'élèves par le manager scolaire

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	58	53	49	7	17	184
LYBIBAF	124	104	55	4	7	295
Total	182	157	104	11	11	24

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Au LYBIBAF, le manager scolaire convoque régulièrement les parents d'élèves tel que le confirment les chiffres ci-dessus (124+104) et comme l'ont affirmé leurs personnels scolaires enquêtés. Aussi, les parents d'élèves du COVOBAF sont convoqués régulièrement tel qu'il ressort de ces chiffres (58+53), même si sur 184 répondants, plusieurs sont sans opinion (49) et cela démontre également le manque d'information d'une bonne partie d'élèves.

Tableau 28

Changement positif des conduites des élèves par le manager scolaire

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	58	47	58	11	12	186
LYBIBAF	80	70	116	10	14	291
Total	138	117	174	21	26	477

Source : données enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Le manager du LYBIBAF influence plus ou moins positivement les conduites des élèves au regard des réponses des élèves qui sont en accord (80+70) et ceux qui sont sans opinion (116) sur la proportion de 291 répondants. De même, les réponses des élèves du COVOBAF

illustrent également que leur manager scolaire influence plus ou moins positivement les conduites des élèves suivant ces chiffres (58+47) de ceux qui sont en accord, et ceux qui sont sans opinion (58). Car la modalité de réponse sans opinion pourrait par ailleurs signifier un silence négatif des élèves ou simplement leur ignorance sur la visibilité du changement positif des conduites des élèves au travers de l'impact du type de management du chef d'établissement scolaire.

Par ailleurs, les discours des personnels scolaires enquêtés attestent l'amélioration des conduites des élèves par l'effet de la personnalité du manager scolaire et du personnel administratif. Certains affirment ceci : « (...) nous nous arrangeons à ce que nos relations respectent les règles de l'art, et qu'elles soient professionnelles en évitant toute brutalité. Tous les élèves sont mes amis, mais cette amitié a des limites... » (extrait discours, cas n°2). En analysant le verbatim de ce sujet enquêté, les relations vis-à-vis des élèves sont uniquement professionnelles, il ne se frotte pas aux élèves, bien que tous soient considérés comme ses amis. Mais, cette amitié est limitée professionnellement par le respect. Or, suivant nos enquêtes auprès des élèves, beaucoup condamnent les surveillants généraux qu'ils sont violents envers eux, aiment la brutalité, et ne mettent pas en exergue l'esprit d'écoute. Cependant, manager les hommes nécessite d'avoir également une personnalité démocratique, mais rigoureuse, et qui facilite la liberté d'expression des élèves. Certains enquêtés souscrivent dans ce sens d'après leur verbatim en déclarant

L'enseignant que je suis, pratique la formule de "l'intimité dans la distance". [...] Je ne viens pas à l'établissement pour jouer avec les enfants, et je ne suis pas leur ennemi. Je ne suis pas un tortionnaire, mais je ne viens pas leur montrer mes dents [...] Mais, tout en étant proche d'eux, je me montre distant. Donc on est rigoureux parce qu'on veut leur inculquer la rigueur... (extrait discours, cas n°8)

Ce verbatim de l'enquêté (cas n°8), exprime en dépit de sa rigueur envers les élèves, sa proximité envers eux, mais laquelle proximité est strictement limitée dans le cadre professionnel. Une autre enquêtée a affirmé que « Nous sommes toujours accessibles pour tous les élèves, même ceux qui sont récalcitrants (...). Par exemple, il y a des enfants l'année passée qui avaient été traduits au conseil de discipline et ils ont changé après... (extrait discours, cas n°4)

En analysant les dires de l'interviewée (cas n°4), il faudrait déduire que son leadership est orienté dans l'accompagnement des élèves afin de transformer positivement leurs conduites. D'où, elle exerce une influence positive sur les agissements des élèves en travaillant bien évidemment en synergie avec ses collaborateurs de l'école. Cependant, pour que ce leadership

soit efficace, il doit également s'étendre aux parents et intégrer les groupes de repères influençant négativement les conduites des élèves.

Au regard de l'analyse des discours des enquêtés et l'analyse quantitative des données recueillies auprès des élèves, il faudrait comprendre que la personnalité du manager scolaire du CBV et de celle de ses collaborateurs sont remarquablement caractérisées par leur autoritarisme qui pourrait être paternaliste dans la mesure où en milieu scolaire, le personnel scolaire exerce de l'autorité parentale sur l'élève en étant le second éducateur de ce dernier.

4.1.7. Description du comportement du personnel enseignant

Le métier de l'enseignement nécessite de l'exercer avec passion et dévouement. Ce qui permet à l'enseignant de bien accomplir les missions qui lui sont assignées en tant qu'éducateur. Entretenir des relations conviviales avec les élèves pourrait ainsi avoir comme conséquence positive, la facilitation de la transmission des savoirs. En effet, pour bien manager les hommes, il faudrait s'inspirer de certains éléments à savoir : une bonne convivialité et collaboration dans le travail, la dévotion et la rigueur dans le travail tout en prenant en considération l'élément humain.

Tableau 29

Décence vestimentaire des enseignants hommes

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	66	51	31	15	24	187
LYBIBAF	116	111	46	6	17	297
Total	182	162	77	21	41	484

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Dans les deux établissements public et privé, les enseignants de genre masculin ont plus de la majorité des cas, un habillement décent et conforme.

Tableau 30

Décence vestimentaire des enseignantes femmes

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	58	45	35	19	25	182
LYBIBAF	91	95	52	31	27	296
Total	149	140	87	50	52	478

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Comparativement aux enseignants de genre masculin, les statistiques ci-dessus indiquent que les enseignantes femmes ne s'habillent pas de façon décente comme les hommes autant dans l'établissement public que privé.

Comme le dit un adage commun : « L’habillement ne fait pas le moine ». Ainsi, ce n’est pas parce qu’un individu est enseignant qu’il est un bon éducateur et un bon leader. L’enseignant devrait avoir un comportement décent qui inclut une décence vestimentaire afin d’impacter positivement le comportement des élèves. À cet effet, un enseignant enquêté a déclaré ceci : « J’influence les élèves par mon comportement, ma façon de me vêtir (...). Le tout n’est pas de parler, mais il faut passer à l’action pour pouvoir les amener à faire pareillement » (extrait discours, cas n°3). L’autre enseignant enquêté souscrit dans le même sens en affirmant que : « Mon habillement doit montrer que je suis un encadreur ... » (extrait discours, cas n°13). Ces discours des enquêtés démontrent que pour impacter positivement les élèves, l’encadreur doit avoir une posture vestimentaire soignée, être charismatique et rigoureux. En effet, en écoutant leurs discours, il faudrait comprendre que : « c’est le moine qui fait l’habillement ». C’est pour dire que pour changer les conduites des élèves, il faut prêcher par l’exemple en étant un modèle pour eux via le comportement du personnel éducatif.

Tableau 31

Collaboration des enseignants avec les élèves au sein de l’établissement

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	96	45	24	5	8	178
LYBIBAF	124	120	29	8	13	294
Total	220	165	53	13	21	472

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Il y a une collaboration assez satisfaisante entre les enseignants et les élèves au sein des établissements enquêtés. Cet indice de leur collaboration ne fait que confirmer les déclarations des enseignants enquêtés qui ont affirmé considérer les relations avec leurs élèves comme des relations entre père-fils ou mère-fille à travers des conseils inculqués afin de faciliter l’apprentissage des élèves.

L’un des enseignants enquêtés a déclaré

[...] Avec mes élèves, il y a une relation amicale pour faciliter la transmission des connaissances (...). Les élèves m’abordent avec beaucoup d’aisance, j’essaie souvent de me rapprocher à leur niveau pour mieux les comprendre et pour faciliter la communication avec eux. Donc il n’y a pas de barrière entre nous. Vous savez qu’en milieu scolaire, il y a plusieurs types d’élèves, et il faut donc communiquer avec eux en tenant compte de tout cela... (extrait discours, cas n°3)

Tenant compte de ces affirmations (cas n°3), le comportement de l’enseignant doit faciliter l’accès des élèves à son égard afin de mieux comprendre et écouter les problèmes de ces derniers. Ceci permet non seulement de faciliter l’expression de leurs difficultés, mais également d’assurer une bonne communication entre enseignants et élèves tant en salle de classe qu’en dehors. Aussi, pour changer positivement les attitudes des élèves, cela nécessite

beaucoup de patience et d'indulgence comme le relève le cas n°7 dans son verbatim : « Je suis trop patient généralement avec les élèves. Avant d'arriver à des décisions extrêmes, je prends beaucoup de temps afin d'amener l'enfant à changer. C'est au cas où il récidive plusieurs fois qu'on est obligé d'appliquer des sanctions » (extrait discours, cas n°7). Cependant, bien que l'enseignant soit tolérant pour sanctionner la conduite de l'élève ayant commis une faute, cette tolérance a des limites en cas de récidive dans la conduite, car l'éducation est par ailleurs répressive et violente. Cela ressort dans le verbatim du cas n°7 enquêté qui relève

Généralement, nous traitons les élèves comme des personnes entières pour éviter d'avoir des affrontements avec eux. Bien sûr qu'il y a des cas d'indiscipline qu'on a, et face à eux on est obligé d'être violent lorsqu'ils parviennent à nous mettre hors de nous. C'est-à-dire on devient violent dans la parole, dans les gestes, on se maîtrise aussi... ! (extrait discours, cas n°7)

D'après ses dires (cas n°7), il faudrait gérer les comportements des élèves selon les cas en respectant leurs droits en tant que des êtres humains, mais aussi en les châtiant parfois lorsqu'ils ont débordé les limites de leurs droits. L'autre enquêtée affirme

Je suis beaucoup plus maternelle parce que les élèves sont parfois abandonnés à eux-mêmes, ils ont besoin d'être compris. Ils vivent des situations que personne ne comprend et parfois tu les prends comme ça quand tu es compatissant et l'enfant s'ouvre à toi (...). Avec les élèves je suis comme leur mère... (extrait discours, cas n°12)

Toutefois, cette familiarisation avec les élèves a été relativisée par une enquêtée qui a affirmé ceci : « Le personnel de l'école doit instaurer une limite dans la relation avec les élèves afin d'éviter l'insubordination... » (extrait discours, cas n°4).

Tableau 32

Communication régulière des enseignants avec les élèves et conseils

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	101	55	11	8	8	183
LYBIBAF	137	110	27	10	13	297
Total	238	165	38	18	21	480

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Il existe une communication efficace entre les enseignants et les élèves comme l'ont affirmé les enseignants enquêtés. Cette communication avec les élèves est basée sur les conseils, le dialogue, leur sensibilisation sur les attitudes à adopter dans leurs études. L'efficacité de la communication des enseignants avec les élèves dans les établissements privé et public enquêtés, se lit avec le taux faible d'élèves qui n'est pas d'accord ou totalement en désaccord (18+21) de l'existence d'une communication régulière entre les enseignants et les élèves en milieu scolaire.

Changer les attitudes négatives des élèves impose de prime abord des mesures préventives. Car la sensibilisation, les causeries éducatives avec les élèves peuvent empêcher à

ces derniers de commettre des actes interdits et même criminels en milieu scolaire. En effet, manager un établissement scolaire nécessite d'agir d'abord sur la pédagogie et après l'administration. Cela étant, l'enseignant doit prêcher par l'exemple s'il faut changer les attitudes des élèves. Cela se confirme par les propos d'un enquêté qui affirme que : « L'enseignant doit généralement prêcher par l'exemple. Nous veillons à ce que notre vie reflète notre manière d'enseigner. On ne doit pas dire par exemple : faites ce que je dis, mais ne regardez pas ce que je fais » (extrait discours, cas n°11). Selon cet enquêté tout comme les propos des autres enquêtés sur la même question (cf. extraits discours cas n°3, 4, 5, 7, 8, 9 et 12), l'enseignant doit prêcher par l'exemple s'il faut changer les attitudes des élèves. Il s'agit là d'une influence sociale positive appelée leadership, laquelle influence interpelle l'enseignant à être un leader dans l'éducation des enfants. D'où, l'éducation par la répression n'est plus le seul moyen pour redresser l'enfant qui s'est écarté des normes en milieu scolaire, mais il faudrait que l'enfant soit impacté positivement dans son éducation par un comportement de leadership de l'enseignant. En effet, il ressort du discours de l'un des enquêtés que : « Ce n'est pas d'abord la répression. C'est premièrement la pédagogie, la conscientisation des élèves (...). Je pense que les mesures répressives ne sont plus suffisantes pour contrôler et sanctionner les élèves. Il faut les éduquer et les conseiller davantage » (extrait discours, cas n°8).

Néanmoins, la répression a toujours une place importante dans l'éducation des enfants dans le contexte africain. C'est ce qui ressort du discours de l'un des enquêtés qui mentionne que : « ... Vous savez qu'en Afrique, la nouvelle vision voudrait qu'on ne soit pas violent, mais l'africain n'est pas aussi réceptif de ce qu'on lui prescrit de faire ou de ne pas faire. La violence quelque fois résoud certains problèmes surtout en milieu scolaire » (extrait discours, cas n°11). Toutefois, cette violence est interdite en milieu scolaire par les droits universels de l'Homme (1948) et la loi d'orientation de l'éducation au Cameroun (1998). Cette interdiction de tortures corporelles ou de violence a été mentionnée également dans le verbatim de l'un des enquêtés qui a déclaré ceci :

Vous savez que la politique gouvernementale par rapport aux enfants indisciplinés est un peu compliquée de nos jours. On nous interdit de mettre les enfants dehors puisque si on les met dehors c'est à nos risques et périls... Donc je dois trouver toutes les astuces possibles pour maintenir les enfants à l'intérieur de la salle de classe en cas d'indiscipline... (extrait discours, cas n°13)

Ainsi, il ne suffit pas de donner des conseils aux élèves, il faut être soi-même un acteur éducatif afin d'impacter positivement leurs conduites. Il faut mentionner que cela a été témoigné par un enseignant pré-enquêté qui est devenu enseignant par passion à cause de son enseignant d'histoire dans un lycée du Cameroun en 1998 qui l'avait fait rêver de ce métier.

Tableau 33

Correction régulière des devoirs donnés en classe par les enseignants

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	83	55	15	20	12	185
LYBIBAF	81	119	32	33	27	292
Total	164	174	47	53	39	477

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Les enseignants des deux établissements enquêtés corrigent régulièrement les devoirs donnés en classe aux élèves. Cela atteste le comportement sérieux de la majorité des enseignants dans les enseignements dispensés en classe.

Tableau 34

Absence de discrimination par le personnel enseignant dans la gestion des problèmes des élèves

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	81	33	36	12	16	178
LYBIBAF	106	79	71	6	29	291
Total	187	112	107	18	45	469

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Dans les deux établissements scolaires enquêtés, dans la majorité des cas, les enseignants traitent les apprenants de manière équitable dans leurs droits. Cependant, une catégorie non négligeable d'élèves (18+45) reconnaît une présence de discrimination des élèves au sein de l'école et beaucoup sont plutôt sans avis (107) sur l'absence de discrimination par les enseignants, et leur réponse pourrait dénoter une affirmation ou une négation d'une discrimination dans la gestion des élèves.

Le comportement de l'élève peut varier en fonction du comportement de l'enseignant. Car le comportement de l'élève pourrait être dépendant du comportement de l'enseignant et vice-versa. Cela s'explique en psychologie par la théorie du conditionnement opérant de Skinner à travers le processus de stimulus-réaction (comportement de l'enseignant-réaction de l'élève) pouvant entraîner un renforcement positif ou négatif du comportement de l'individu si le type de stimulus est soit positif ou négatif. Ainsi, cette variation du comportement de l'enseignant a été relevée dans le verbatim de l'un des enseignants enquêtés qui a déclaré que

[...] Mon comportement dépend des réactions des élèves par rapport à mes cours. Cela dépend de leur manière de suivre les cours (...). C'est lorsqu'ils sont occupés à faire autre chose pendant le déroulement des cours que cela pose un problème. Je réagis généralement en fonction de la faute commise par les élèves et même parfois violemment sans toutefois dépasser les bornes... (extrait discours, cas n°11)

Alors, le comportement de l'enseignant est fonction des agissements des élèves. D'où le comportement de ces derniers est un stimulus qui provoque une réaction soit positive, soit

négative de l'enseignant selon le type de comportement de l'élève. D'autres enquêtés souscrivent dans le même sens. Ainsi, il ressort du verbatim du cas n°12 : « ... Vous savez que le comportement varie selon la situation qu'on a en face (...). Vous savez qu'il y a des délinquants primaires qu'on ne peut pas être rigoureux comme les délinquants endurcis ... » (extrait discours, cas n°12).

Au regard de l'interprétation des affirmations de cette enquête (cas n°12), le personnel éducatif devrait manager les élèves en fonction de leurs types de personnalité et de leurs conduites. Parallèlement à la variation du comportement de l'enseignant en fonction des agissements des élèves, ces derniers se conduisent également en fonction du comportement des enseignants. C'est ce qui ressort dans les résultats de l'analyse quantitative des données recueillies auprès des élèves des établissements enquêtés.

Outre le comportement exemplaire que doit avoir l'enseignant pour changer positivement les attitudes des élèves, le personnel enseignant a besoin d'un système motivationnel pour bien faire son travail et impacter positivement en conséquence les conduites des élèves. C'est ainsi que les personnels scolaires enquêtés ont revendiqué la lettre de noblesse et la dignité dans le métier de l'enseignement en brandissant l'amélioration des conditions de travail. L'un des enquêtés a mentionné des propositions pour bien manager les établissements scolaires en indiquant ceci

Je propose que l'Etat redonne à l'enseignant ses lettres de noblesse (...). Je prends l'exemple d'un élève que j'ai enseigné : il passe son concours, se forme, on l'affecte et il revient dans le même établissement où je l'ai enseigné pour être mon chef. Vous pensez que ça m'encourage ou ça me motive vraiment ? (...) C'est une grosse insulte aux enseignants. (...) moi je me focalise sur la dignité de l'enseignant ... (extrait discours, cas n°8)

Certains enquêtés vont dans la même logique que cet enseignant enquêté (cas n°8) en affirmant que :

Le management des établissements scolaires de façon globale va beaucoup plus dépendre de la valorisation de l'enseignant. Il faut que l'enseignant soit valorisé dans son revenu, dans son pouvoir, dans ses capacités (...). L'enseignant est celui-là qui doit transmettre des valeurs morales, mais pour qu'il le fasse, il lui faut une autorité morale, un charisme pour que le message passe. (extrait discours, cas n°12)

Les discours des enquêtés indiquent la perte de la noblesse et de la dignité de l'enseignant et invitent ainsi, la reconsidération par l'Etat camerounais de la valorisation et de la dignité de l'enseignant dans son métier, étant donné qu'enseigner est en même temps un art et une science qui implique la notion de management des apprenants.

Quant aux parents d'élèves, ils pensent que les élèves d'aujourd'hui ne respectent plus les enseignants, ils sont agressifs et cela impacte sur la dignité des enseignants. Face aux

comportements des élèves, les parents proposent d'être rigoureux dans la discipline scolaire. Ils affirment ceci :

Le constat que nous faisons sur le comportement des élèves, c'est qu'ils sont agressifs, insolents, non respectueux parce qu'ils ne savent pas faire la part des choses entre l'enfant et l'adulte. Vu leur taille, ils s'affrontent aux aînés sans maîtrise. Le manque de respect des élèves face à leurs aînés enseignants impacte négativement sur la crédibilité des enseignants, parce que si un élève manque le respect à son enseignant en salle de classe, il va transmettre cela à tous les autres élèves en classe qui vont aussi le suivre. Nous observons aussi qu'il y a trop de flânerie des élèves aux heures de cours, c'est très flagrant (...). Nous pensons que pour avoir un bon grain il faut la rigidité, et que l'établissement scolaire soit strict, parce que s'il y a un laisser-aller, le rendement ne sera pas satisfaisant ... (extrait discours *focus group*, cas n°5, parents LBB)

Les parents enquêtés ont relevé que les mauvaises conduites des élèves créent un suivisme péjoratif de leurs camarades qui les observent. Il faut mentionner qu'il s'agit là d'un apprentissage par observation et par imitation selon la compagnie des élèves et selon l'environnement scolaire qui influencent négativement les conduites des élèves qui antérieurement avaient de bonnes conduites. Ce type d'influence va en droite ligne dans le cadre de la théorie du conformisme social.

En outre, d'autres parents accusent dans une certaine mesure les enseignants de l'époque actuelle de ne pas assumer suffisamment leurs missions comparativement aux années antérieures où les éducateurs remplissaient bien leurs tâches. Ces parents déclarent

Il y a d'abord les enseignants qui doivent prendre leurs responsabilités en main. Parce que de nos jours, l'enseignant se charge seulement de dispenser les cours. Il suit juste ses programmes (...) il ne suit plus l'élève dans ses difficultés... (extrait discours *focus group*, cas n°14, parents CBV)

Par ailleurs, certains parents pensent que face aux mauvaises conduites des élèves, les responsabilités sont partagées entre les enseignants et les parents. Car ces derniers affirment

[...] Il y a aussi un laisser-aller des élèves. C'est vrai que les responsabilités sont partagées aussi. Vous savez qu'aujourd'hui, l'enfant est devenu le père et la mère à la maison. La maman va travailler, elle rentre toute fatiguée le soir comme l'élève (...). Il y a des parents qui ont raté l'éducation de base de leurs enfants. Vous voyez par exemple les enfants qui vont à l'école avec des téléphones, des couteaux, des pistolets, les drogues, etc. Par conséquent, les parents doivent sensibiliser leurs enfants à la maison sur ce qu'ils doivent faire ou ne pas faire. Car un enfant qui a déjà perdu cette éducation de base, l'enseignant ne pourra plus rien faire, surtout pour les jeunes enseignants qui n'ont pas les méthodes efficaces contre les élèves délinquants. (extrait discours, *focus group*, cas n°14 parents CBV)

Dans le même sens, l'un des enseignants affirme que :

[...] Nous aussi, nous sommes responsables de la déperdition des enfants, parce que ce ne sont pas tous les enseignants qui sont sérieux. On a même vu des vidéos où les enseignants luttent avec les élèves. Je crois qu'il y a un petit travail de remise en confiance. (extrait discours, cas n°8)

Certains parents accusent d'autres d'être absents dans l'éducation de leurs enfants et pourtant, ils doivent collaborer avec le personnel de l'école. Ils déclarent

[...] Nous pensons qu'il y a certains enfants qui n'ont pas d'éducation. Quand ils arrivent à l'école, ils suivent ce qu'ils voient devant eux parce que les parents ne sont pas présents, ils sortent tôt et rentrent tard le soir. Donc on ne sait pas à quel moment l'enfant reçoit son éducation. Il y a aussi des enfants qui sont élevés par les grands parents, on ne sait pas qui éduque qui (...) et s'ils ont de mauvais compagnons, ils ne pourront que suivre ce qu'ils vont voir et considérer cela comme une bonne éducation. (extrait discours, *focus group* parents LBB, cas n°5)

Les parents proposent tout comme les autres enquêtés, la nécessité d'une synergie efficace entre les parents et les enseignants afin d'améliorer les comportements des élèves. Car les parents ont démissionné dans l'éducation de leurs enfants comme l'ont relevé avec insistance le personnel scolaire et certains parents enquêtés. Il découle du verbatim des parents enquêtés que, les difficultés qui perturbent le bon management de l'établissement scolaire sont partagées entre les enseignants et les parents, et cela affecte négativement les conduites des élèves.

À tout comprendre, le comportement du personnel enseignant impacte de manière significative le changement d'attitudes des élèves tel qu'il ressort dans l'analyse des discours des interviewés des deux établissements enquêtés. En effet, les discours des personnels scolaires et parents d'élèves du COVOBAF apportent des biais aux résultats statistiques quantitatifs des données recueillies auprès des élèves de cet établissement qui infirment que le comportement du personnel enseignant impacte significativement le changement d'attitudes des élèves. Or, les discours des interviewés attestent l'impact du comportement des enseignants sur le changement d'attitudes des élèves. Car ces derniers ayant l'art d'étudier leurs enseignants, s'adaptent au fur et à mesure de la manière des enseignants de se conduire envers eux comme l'a déclaré une enquêtée dans son verbatim. En effet, elle a affirmé que

[...] Le personnel éducatif doit aussi éviter d'avoir un comportement violent vis-à-vis des élèves pour que cela n'impacte pas négativement sur la façon de l'enfant de se comporter en milieu scolaire en étant offensif face au comportement agressif du personnel de l'école. Car de nos jours, les enfants grandissent vite et sont zélés dans leur comportement. Donc, il faut savoir comment les gérer. Pour cela, j'aurais voulu que les comportements des éducateurs changent dans tous les établissements scolaires parce que les élèves doivent être comme nos enfants que nous avons à la maison. Ils doivent avoir des comportements décents sans violence vis-à-vis des élèves. Ils doivent essayer de comprendre les élèves en les écoutant parce que lorsqu'un enfant réagit, il faut d'abord l'écouter et ne pas toujours l'empêcher de s'exprimer. Cela crée une certaine frustration et à un moment donné ça pourra devenir un bras de fer. Ce sont des choses qu'on vit surtout au conseil de discipline, parce que plus tard lorsque l'enfant vient en entretien il explique que : 'madame il me dit d'apporter mon sac, à peine je lui donne mon sac, il m'a déjà giflé'... (extrait discours cas n°4)

Par conséquent, pour bien manager le comportement des élèves, il faudrait être un leader qui développe l'esprit d'écoute envers les élèves et les gère sans violences verbales ou physiques. Car en tant qu'éducateur, le personnel scolaire devrait avoir un comportement décent et être un leader éducatif afin d'amener l'enfant à copier son modèle comme l'a affirmé ci-haut le cas n°3 dans son verbatim : « J'influence les élèves par mon comportement... » (extrait

discours, cas n°3). Cette affirmation confirme que le comportement du personnel enseignant a un impact sur le changement d'attitudes des élèves. Par conséquent, les attitudes des élèves du LYBIBAF et du COVOBAF changent ou varient en fonction du comportement du personnel scolaire, et un leadership transformationnel et relationnel seraient utiles pour manager efficacement les comportements des élèves.

En dépit de cette influence sociale du comportement de l'enseignant à l'effet de changer les attitudes des élèves, le climat de travail en milieu scolaire peut également avoir une incidence non négligeable sur la prévention des comportements à risque des élèves.

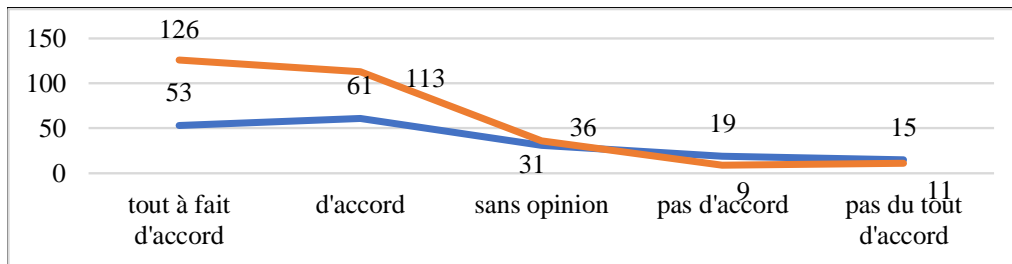
4.1.8. Description du climat organisationnel de l'école

Le climat scolaire renvoie à la qualité et au style de vie à l'école. Il repose sur plusieurs variables à savoir : les relations entre personnel éducatif et élèves ; le système de motivation instauré en milieu scolaire ; les communications entre les acteurs scolaires, le processus d'enseignement-apprentissage ; le type de leadership du personnel scolaire ; la culture de l'environnement et sa qualité ; la sécurité du personnel scolaire et des élèves ; le niveau d'implication et de participation des élèves dans les activités scolaires ; et les mesures préventives et disciplinaires face à la prévention des comportements à risque des élèves. Les recherches effectuées par plusieurs auteurs susvisés dans la revue de littérature de cette étude, démontrent qu'un climat scolaire favorable est un facteur de résilience et de bien-être, et qu'il joue un rôle prépondérant dans la prévention de la violence et en conséquence des comportements à risque.

D'après les travaux de Mintzberg (1982) sur la configuration organisationnelle, l'âge, la taille, l'environnement, le système technique de production, le système de pouvoir et la stratégie de l'entreprise sont des facteurs de contingence qui impactent le management d'une structure. La taille d'une institution scolaire a une incidence sur la prévention des comportements à risque des élèves. Cela a été relevé dans l'un des discours d'une enquêtée qui a déclaré ceci : « Vous savez que c'est un grand établissement avec beaucoup d'élèves (...). Ce n'est pas facile de les gérer. (...) même s'il y a certains qui sont responsables. Mais la plupart d'élèves est têtue » ! (extrait discours, cas n°6)

Figure 4

Représentation du niveau de participation des élèves à l'élaboration des activités en milieu scolaire



Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Les chiffres indiqués dans cette figure, prouvent la participation effective des élèves dans les activités au sein des deux établissements scolaires.

L'implication des élèves dans la planification des activités scolaires leur permet de participer de manière active dans la gestion scolaire et de devenir des acteurs dans leur propre éducation. Ainsi, la participation des élèves dans la gestion scolaire est visible dans les activités post et péri-scolaires au travers des clubs de l'école qui constituent des activités éducatives, lesquelles ont un impact positif sur le comportement des élèves et par ricochet limitent leurs conduites à risque comme l'ont mentionné les personnels scolaires enquêtés. Il ressort du verbatim d'un enquêté que : « Les élèves participent à l'élaboration du projet d'établissement à travers leurs représentants qui sont des élèves statutaires à savoir les délégués élus par leurs camarades de classe et le président de la coopérative scolaire qui sont présents au Conseil d'Établissement ... » (extrait discours, cas n°2). Ce discours souscrit dans la même logique que celui d'un enquêté d'un autre établissement qui a affirmé que : « ... Les élèves participent à travers leurs représentants par niveau d'études ... » (extrait discours cas, n°9). En analysant les discours de ces deux enquêtés et même ceux des autres (extraits discours, cas n°6, 7, 8, 10, 12, et 13), les élèves sont impliqués dans les activités éducatives et d'une certaine manière dans la planification des décisions opérationnelles de l'établissement par la voie de leurs représentants. Or, ces derniers sont une minorité d'élèves qui ne sont pas assez représentatifs. D'où, il serait nécessaire au regard de la taille de l'établissement, de recueillir les avis des élèves en salles de classes et même par le biais des boîtes à suggestions implantées au sein du campus scolaire afin d'assurer efficacement une élaboration participative du projet d'établissement et des activités y afférentes.

S'agissant du système de pouvoir et la stratégie de l'entreprise évoqués par Mintzberg (1982) comme facteurs de contingence, la décentralisation de l'éducation est une politique

éducative qui impose la participation de tous les acteurs éducatifs y compris les parents dans la planification effective de l'éducation. Pourtant, les enseignants étant des opérateurs opérationnels de l'éducation, revendiquent leur implication participative dans la planification stratégique des politiques éducatives. Car ils pensent qu'étant donné que c'est eux qui enseignent les enfants et maîtrisent mieux leurs problèmes et leurs comportements, ils doivent être des initiateurs des politiques éducatives. Cela a été relevé par l'un des enquêtés qui réitère que

Nos décideurs n'impliquent pas les enseignants, ils décident sans puiser à la source auprès des enseignants qui sont de vrais acteurs qui vivent au quotidien les réalités éducatives. Pourtant l'enseignant ne devait pas seulement être impliqué dans les décisions des politiques éducatives, mais être l'initiateur des mesures, c'est-à-dire être à la base de ces mesures pour plus d'efficacité des décisions des pouvoirs publics... (extrait discours, cas n°12)

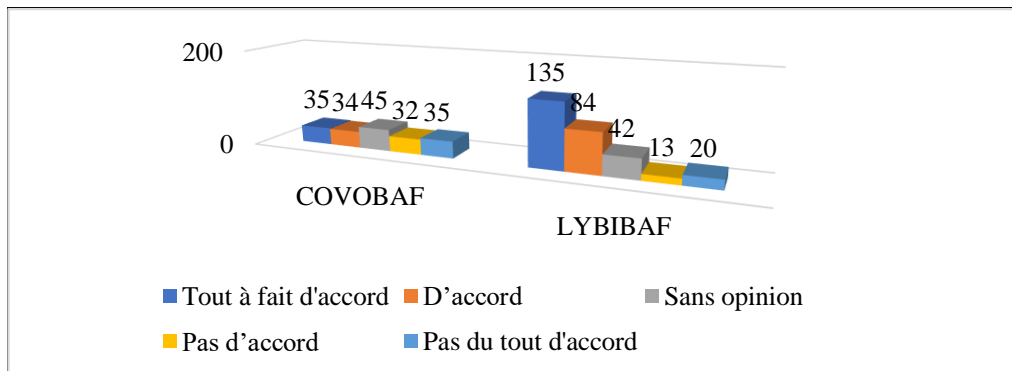
De même, le recrutement du personnel scolaire doit être fait de façon stratégique à l'instar de la prise en considération d'une certaine maturité de l'âge de l'enseignant. Cet aspect de planification stratégique du recrutement du corps de l'éducation a été évoqué par l'un des enquêtés qui mentionne qu'

Il y a aujourd'hui les parias, ceux qui ont raté qui viennent être enseignants. L'ère de vocation est passée... Je crois qu'en réalité le milieu des enseignants est un milieu dans lequel on devait y entrer avec un certain âge, qu'on n'y entre pas à l'âge de vingt-un an ou vingt-trois ans, même s'ils doivent partir en retraite un peu plus tard que les autres. Parce qu'à cet âge, on est un jeune homme qui n'a pas encore la maturité suffisante, pour un 'mouf' des élèves, il abandonne la salle de classe... Vous punissez une cinquantaine d'élèves à cause d'un seul élève (...). Je pense que c'est un manque de maturité ! (extrait discours, cas n°8)

Au regard du verbatim de cet enquêté (cas n°8), il décrit le recrutement des personnes immatures dans l'âge dans le corps enseignant en pensant que l'immaturité de l'âge impacte également la manière de gérer les élèves et de prendre des décisions scolaires. Cependant, la maturité d'un individu ne se lit pas seulement à travers son âge, il y a aussi la maturité de l'esprit et même la maturité dans le travail qu'on acquiert à travers son expérience professionnelle.

Figure 5

Représentation du niveau d'organisation des activités éducatives et des causeries éducatives au sein de l'école



Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Comparativement à l'intensité faible de l'organisation des activités et causeries éducatives au COVOBAF (35+34), il y a une forte intensité au sein du LYBIBAF tel qu'il ressort des statistiques obtenues (135+84) des élèves répondants (294). Ces statistiques confirment les affirmations des personnels scolaires enquêtés au LYBIBAF sur le fait qu'il y a moult activités et causeries éducatives organisées au sein de cet établissement. L'un des enquêtés de cet établissement déclare

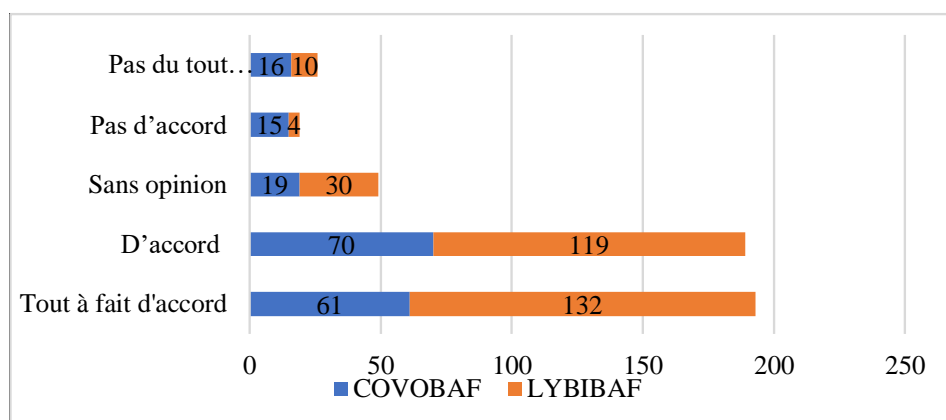
Le service d'orientation scolaire organise des descentes dans les salles de classes, parfois des fora de sensibilisation sur les fléaux qui menacent la société (...). Il y a également les interventions lors du rassemblement de levée de couleurs tous les lundis matin après le journal présenté par les élèves (...) à travers la radio du campus scolaire pour donner des conseils aux enfants (...). Et ajouté à cela, il y a les pancartes de sensibilisation implantées dans le campus indiquant "non à la violence" ; "non au harcèlement" (...) pour éduquer les enfants. Les activités éducatives menées impacte positivement le comportement des élèves. Par exemple, dans le cadre du conseil de discipline, ce ne sont pas les mêmes élèves traduits au conseil de discipline qui reviennent, et même ceux qui y reviennent, c'est pour d'autres motifs (...). Et en cas de récidive établie, on passe à la sanction extrême qui est l'exclusion définitive. (extrait discours, cas n°2)

Selon le verbatim de l'enquêté (cas n°2), les activités éducatives menées au sein du LYBIBAF sont assez suffisantes pour éduquer efficacement les élèves. De même, au COVOBAF, les enquêtés confirment l'existence des activités éducatives et leur impact significatif sur la prévention des comportements à risque des élèves. L'un des enquêtés indique qu'

[...] Il y a les activités éducatives au sein de l'école comme les activités post et péri scolaires (APPS), les causeries éducatives organisées pendant les journées portes ouvertes, les minutes d'orientation (...) les journées de philosophie par exemple (...). Les heures de pause sont également animées par les jeux comme les matchs de football, volley-ball, etc. (extrait discours, cas n°9)

Figure 6

Représentation du niveau de sensibilisation des élèves en milieu scolaire sur les comportements à éviter



Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Dans ces deux établissements, il y a une forte intensité de la sensibilisation des élèves sur les comportements à éviter en milieu scolaire. Ces chiffres ne font que confirmer les dires des personnels scolaires interviewés qui ont déclaré qu'ils sensibilisent les élèves en classe, lors du rassemblement de levée de couleurs, à travers l'affichage des panneaux de sensibilisation au sein du campus scolaire, l'affichage au babillard du règlement intérieur de l'établissement.

Tableau 35

Niveau de sécurité des élèves et des enseignants au sein de l'environnement scolaire

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	57	48	35	15	26	181
LYBIBAF	106	91	57	10	25	289
Total	163	139	92	25	51	470

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Les statistiques de ces deux établissements public et privé indiquent que la sécurité des élèves n'est pas assurée à 100% au sein de ces écoles. Cependant, sur 470 élèves enquêtés, environ 65% reconnaissent l'existence d'une sécurité des enseignants et des élèves dans ces deux établissements. Cela démontre qu'il se pose un problème réel de sécurité du personnel scolaire et même des élèves au sein de l'environnement scolaire. D'où le renforcement de la sécurité de l'établissement par la police judiciaire (en tenue civile) à la sortie des classes, comme l'ont déclaré les censeurs et surveillants généraux enquêtés au LYBIBAF.

Le climat organisationnel de l'école implique aussi la sécurité du personnel scolaire et des élèves. Cette sécurité convoque des mesures disciplinaires instaurées au sein du campus scolaire afin d'assurer une vie scolaire harmonieuse. De nos jours, la violence est amplifiée en

milieu scolaire et de ce fait porte atteinte à la sécurité du personnel éducatif et même celle des élèves non violents. Cela a été affirmé dans le discours de l'un des enquêtés suivant ces propos :

[...] Il y a de cela 6 à 7 ans déjà que le phénomène de consommation des stupéfiants était récurrent ici. Nous avons mené des opérations coups de poing, ce n'était pas seulement des cas de consommation de stupéfiants, on avait aussi à l'époque des cas de lesbianisme. On est en voie d'éradication complète des cas de consommation des stupéfiants. Il y a eu un cas hier convoqué au conseil de discipline, mais il a brillé par son absence et par conséquent il a été exclu définitivement de l'école. Pour éradiquer les cas de consommation des stupéfiants, il y a ce qu'on appelle ici " la police scolaire". Il s'agit de certains enfants que nous identifions de par leurs comportements et puis ils nous donnent toutes les informations sur la vie scolaire, ces enfants sont méconnus de leurs camarades. Donc ce qu'ils nous donnent comme informations restent top secret et leurs camarades ne peuvent jamais savoir d'où vient l'information (...). Ils vont même plus loin parce que s'ils se rendent compte qu'un enseignant "triche un peu", ils nous filent l'information sans calomnier l'enseignant parce qu'ils savent que c'est pour assurer leur réussite. (extrait discours, cas n°2)

La réplique de l'interviewé (cas n°2) démontre à suffisance le degré élevé de violence physique et morale en milieu scolaire, et l'avènement d'un phénomène appelé « taxage » ou encore appelé communément par les enfants le « *sixia* ». Ces comportements peuvent être qualifiés de barbares dans la mesure qu'on se croirait dans une école de jungle, alors que nous vivons dans une société structurée où il faut respecter les droits de chaque individu et de surcroît les aînés. En effet, nous encourageons les mesures prises par cet établissement en travaillant en synergie avec la police déguisée en tenue civile pour combattre ces fléaux scolaires afin d'assurer la sécurité des élèves et celle du personnel scolaire. Il s'agit là d'un prolongement du management scolaire qui permet de rallonger la manche du marteau du chef d'établissement. En effet, la sécurité du milieu scolaire est également menacée par les élèves qui consomment les stupéfiants (drogue, tabac, cocaïne, etc.). Car le personnel scolaire enquêté a mentionné que les cas de consommation de stupéfiants sont fréquents dans le campus scolaire. Certains ont relevé qu'

(...) Il y a des cas isolés de consommation des stupéfiants ! Lors des pauses de récréation, certains élèves viennent nous signaler des odeurs de fumées qui apparaissent et directement nous prenons des dispositions. Les élèves consomment les stupéfiants même dans les toilettes de l'école. Dès qu'on identifie les coupables, on les traduit au conseil de discipline et on les sanctionne en leur donnant des mises à pied (03 à 04 jours et maximum 08 jours). Après avoir sanctionné, nous les suivons et ils savent qu'à la moindre bêtise ou faux pas, c'est une sanction plus lourde qu'ils peuvent subir. Les consommateurs détectés sont suivis par le personnel de l'école. Nous veillons à ce qu'ils ne tombent plus dans le même coup... (extrait discours, cas n°9)

Face aux dires de l'enquêté, il faudrait comprendre que la consommation des stupéfiants au sein de l'école par les élèves est devenue un fléau scolaire globalisé qui nécessite une lutte efficace par le personnel éducatif et un accompagnement-suivi des élèves coupables de ladite consommation. Car ce fléau scolaire est devenu dangereux pour la vie scolaire au regard de multiples crimes et assassinats qui ont été commis par les élèves ces dernières années et qui

continuent d'être commis dans les établissements secondaires du Cameroun en dépit des mesures éducatives, disciplinaires, et répressives instituées en milieu scolaire.

Tableau 36

Présence effective des gardiens de sécurité en journée et en soirée au sein de l'école

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	54	44	40	19	25	182
LYBIBAF	120	91	60	10	13	295
Total	174	135	100	29	38	477

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Il y a l'existence des gardiens de sécurité en journée et en soirée dans les deux établissements afin d'assurer la sécurité du personnel scolaire et des élèves à l'entrée et à la sortie de l'établissement. Mais, un nombre non négligeable d'élèves (100) dans ces deux écoles, n'a pas donné son opinion sur la présence des gardiens de sécurité en journée et en soirée.

Tableau 37

Motivation des élèves dans leurs études par l'établissement scolaire

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	52	32	51	12	35	182
LYBIBAF	167	95	19	4	6	291
Total	219	127	70	16	41	473

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. Le LYBIBAF motive à 90% les élèves dans leurs études, comparativement au COVOBAF où le pourcentage de motivation des élèves est 46%. Ces pourcentages confirment tout simplement les discours des enquêtés de ces deux établissements. Car il y a une forte motivation des cinq meilleurs élèves et des meilleures progressions de chaque classe au LYBIBAF, contrairement au COVOBAF où le niveau de motivation des élèves est faible étant donné qu'il motive juste les premiers de chaque classe.

L'élément humain est primordial dans le management d'une entreprise. Pour un rendement efficace dans le travail, le facteur motivationnel est déterminant dans l'atteinte des objectifs fixés. À cet effet, pour une gestion scolaire efficace, le personnel scolaire et les élèves doivent être motivés intrinsèquement et extrinsèquement. Cette motivation impacte le rendement scolaire non seulement du personnel éducatif, mais de surcroît des élèves, et peut limiter les comportements à risque de ces derniers. Les discours des enquêtés démontrent à suffisance l'impact de la motivation des élèves et même des enseignants sur les conduites des élèves. C'est ainsi que l'un des personnels enquêtés a mentionné ceci : « ... On prime les meilleurs élèves par matière, par section (francophone, anglophone, enseignement général, technique). On prime aussi les élèves lors des APPS. Ces activités les motivent à bien travailler

davantage... » (extrait discours, cas n°12). Certains enquêtés ont également mentionné ce système de motivation en déclarant ceci :

Il y a un système de motivation des élèves. Déjà à la fin de chaque trimestre, les élèves qui se sont distingués par leur travail reçoivent des enveloppes solennellement (...). Tout enfant qui voit son camarade être motivé, se met au travail dans l'espoir de bénéficier aussi les enveloppes... (extrait discours, cas n°2)

En effet, certains enquêtés pensent également que la motivation des élèves à travers des bonus de points et des primes en espèce ou en nature, stimulent ces derniers et influencent positivement leurs camarades à bien travailler (extraits discours, cas n°3, 4, 6, 7, 9, 10, 11 et 13). Ce système de motivation permet de prévenir les comportements à risque des élèves dans la mesure où il met en exergue l'importance pour les apprenants de fournir des efforts dans leurs études comme l'a affirmé un enquêté en disant

Au niveau de la classe, nous avons des techniques qui amènent les enfants à se dépasser, à faire une concurrence loyale. Par exemple, lorsque l'élève participe au cours, il a des bonus de points. On doit ressentir la différence entre les élèves qui participent au cours et ceux qui sont amorphes afin d'amener ces derniers à lire leurs cours avant de venir à l'école... (extrait discours, cas n°11)

Le système d'émulation consiste à renforcer positivement les performances des élèves interactifs au cours. Cela suscite par ailleurs de la motivation aux élèves passifs à étudier leurs leçons pour être aussi bonifiés. Il s'agit ici là d'un stimulus positif sur le comportement des élèves actifs et même ceux qui sont passifs.

En outre, l'un des enquêtés pense plutôt que les élèves n'ont pas besoin d'être motivés dans leurs études parce que réussir pour eux est un devoir et que la qualité de l'enseignement est le premier élément de motivation de l'élève. Alors, cet enquêté s'est exclamé en disant

Je crois qu'il y a suffisamment des motivations pour les élèves. Mais je pense que le premier élément de motivation pour l'élève, c'est la qualité de l'enseignement qu'on lui donne en classe (...) Vous n'avez pas besoin de leur donner de petits points de bonus, de petits cadeaux, etc. pour les intéresser au cours. Quand ce qui sort de votre tête et ce qui est dit de votre bouche est de nature à captiver les enfants, à leur apporter de la valeur ajoutée, ils viennent à votre cours (...). Les enfants pensent que s'ils ont réussi, il faut les féliciter, les encourager, leur donner un cadeau (...). Toutefois, je vous dis que dans ma rationalité kantienne, je ne dis pas "félicitation à un enfant qui a réussi" parce que vous n'envoyez pas votre enfant à l'école pour qu'il échoue, mais plutôt pour qu'il réussisse. Donc réussir pour lui c'est un devoir, c'est ma philosophie (...). Dans un établissement normal lorsque vous avez 98% de réussite, vous n'allez pas vous réjouir, vous allez vous inquiéter des 02% d'échec parce que vous devez avoir 100% de réussite...! (extrait discours cas n°8)

À écouter les dires de cet enquêté (cas n°8), bien qu'il existe un système de motivation des élèves mis en place au sein de l'établissement, d'après lui ce système ne devait même pas exister parce que réussir est un devoir pour tous les élèves étant donné qu'ils sont formés dans les mêmes conditions et de ce fait n'ont pas droit à l'échec. Par ailleurs, pour les psychologues de l'éducation, la motivation est un stimulus dans l'apprentissage. Ce stimulus peut être

intrinsèque ou extrinsèque. Le système de motivation instauré par le personnel scolaire est extrinsèque. Or, la motivation intrinsèque est plus forte que celle qui vient de l'extérieur de soi. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle cet enquêté (cas n°8) a insisté que l'élève a le devoir de réussir lorsqu'il va à l'école. Ce devoir de réussir devient pour l'apprenant une obligation personnelle à bâtir son avenir.

S'agissant de la motivation du personnel scolaire, elle fait partie des conditions de travail et peut impacter l'efficacité et l'efficience de ce personnel et par ricochet avoir une incidence sur les comportements à risque des élèves. Ceci a été confirmé par les assertions des enquêtés. Ainsi, il ressort du discours de l'un des enquêtés que : « (...) Le système de motivation des enseignants influence sur les conduites des élèves. Lorsqu'un enseignant est motivé, cela se ressent dans sa façon d'enseigner et sur ses enseignements... » (extrait discours, cas n°2). À comprendre les affirmations de cet enquêté, le système de motivation mis en place vis-à-vis des enseignants permet de les encourager dans leur travail et influence leurs méthodes pédagogiques et par ricochet les conduites des élèves. À contrario, le personnel d'un autre établissement enquêté décrit l'absence de motivation du personnel scolaire depuis l'avènement de la pandémie Covid-19. Il ressort du verbatim de l'un des enquêtés ceci : « ...C'est la crise avec cette pandémie de Covid-19 qui est venue troubler ce système de motivation. Ces motivations de l'enseignant ont des effets sur les élèves parce que ça amène l'enseignant à être dévoué dans son travail... » (extrait discours, cas n°11). Un autre enquêté de cet établissement a ajouté que

Oui, il y a quand-même des petites primes de motivation données aux enseignants (...). Il y a à un moment donné que ces motivations étaient régulières, mais depuis l'avènement de la pandémie Covid-19, c'est devenu une chose rare d'avoir les primes. Lorsque les enseignants étaient motivés auparavant, cela limitait leur retard à l'école. Ces primes étaient données (...) en fonction de plusieurs critères observés à savoir l'assiduité des enseignants, les effectifs des élèves dans l'école... (extrait discours, cas n°9)

D'après les affirmations de ces deux enquêtés (cas n°11, cas n°9), le système d'émulation mis en place pour le personnel enseignant a disparu à cause de la pandémie Covid-19 qui a réduit considérablement les effectifs des élèves dans cet établissement. Cela a donc affecté négativement le niveau de motivation des enseignants au sein de l'école quant à leur assiduité et leur ponctualité qui ne sont plus respectées comme dans les années précédentes. Pourtant, l'assiduité et la ponctualité du personnel scolaire font partie des mesures disciplinaires de l'école à titre préventif des comportements à risque des élèves.

4.1.9. Description du comportement des élèves

Tableau 38

Bagarres des élèves avec le personnel scolaire

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	26	19	49	29	53	176
LYBIBAF	109	90	58	22	14	294
Total	135	109	107	51	67	470

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

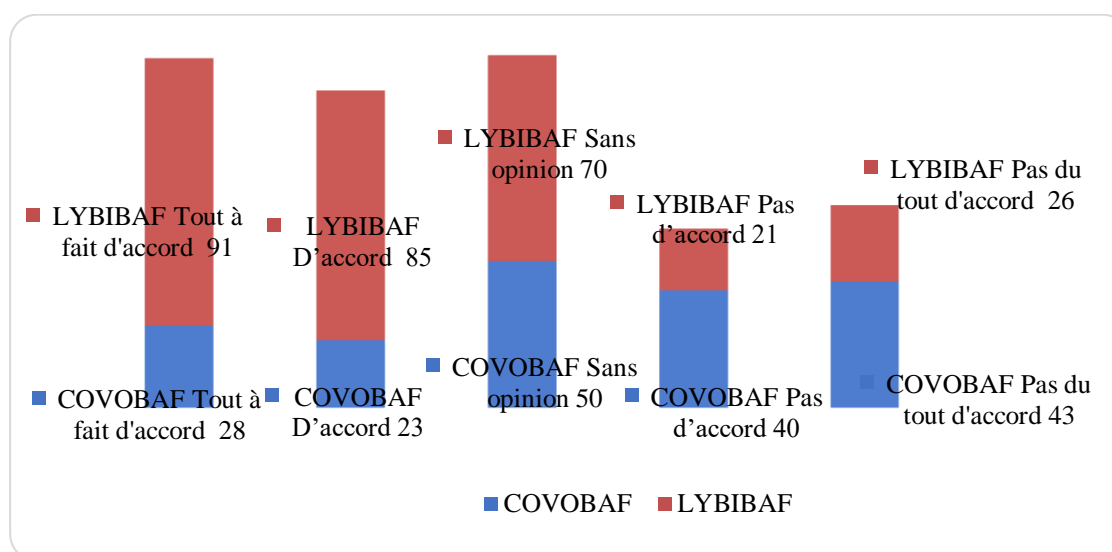
Note. Il y a un pourcentage de 67,68% d'élèves d'accord qu'il y a des bagarres entre les élèves et le personnel scolaire du LYBIBAF. Ce comportement atteste la violence des élèves dénoncée par le personnel scolaire enquêté de cet établissement. L'un des enquêtés de cet établissement indique que de nos jours, la violence est amplifiée en milieu scolaire et de ce fait elle porte atteinte à la sécurité du personnel éducatif et même à celle des élèves non violents. Cela ressort dans ces propos suivants :

Ce qu'il faut reconnaître, c'est que dans l'ensemble, les jeunes sont devenus très violents. Les cas d'insubordination envers les personnels se multiplient de plus en plus (...). Ce n'est pas évident de faire trois jours sans voir un cas de bagarre entre élève et enseignant. Il y a des cas de bagarres presque chaque jour... (extrait discours, cas n°2)

Or, au COVOBAF, les statistiques des réponses montrent que les bagarres entre les élèves et le personnel scolaire ne sont pas assez récurrentes et ont un pourcentage de 25,56% qui ne peut pas en effet être négligeable.

Figure 7

Représentation du niveau d'injures des élèves envers le personnel scolaire



Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Tableau 39

Absence des élèves aux cours des enseignants

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	20	31	21	34	68	174
LYBIBAF	30	38	50	51	111	280
Total	50	69	71	85	179	454

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. 24,28% d'élèves du LYBIBAF sont d'accord de l'absence des élèves aux cours en salle de classe. S'agissant des élèves du COVOBAF, 29,31% sont d'accord de l'absence des élèves aux cours. Ce pourcentage d'absentéisme des élèves est élevé par rapport à celui du LYBIBAF.

Les mesures disciplinaires instaurées en milieu scolaire à l'instar de la ponctualité, de l'assiduité au cours et de l'interdiction de flâner pendant les heures de cours, sont bafouées par la plupart d'élèves lorsque le management de la discipline n'est pas assuré efficacement par le personnel scolaire. En effet, la flânerie des élèves est devenue un problème majeur en milieu scolaire comme l'affirme cet enquêté :

Le problème majeur des élèves ici c'est la flânerie pendant les heures de cours. Certains qui sont sérieux sont parfois entraînés par ceux qui ont de mauvaises conduites (...). Et il semble que cela a déjà un peu horripilé aussi les autorités administratives et notre hiérarchie directe qui est le Délégué régional des enseignements secondaires (Ouest) qui était ici et qui a vraiment frappé la main sur la table pour dire que *"enough is enough"* (...). J'ai proposé l'autre jour au chef d'établissement qu'on ait le billet de sortie unique dans chaque classe ... (extrait discours, cas n°8)

Au regard du discours de cet enquêté (cas n°8), et celui des autres enquêtés (extraits discours, cas n°2, 4, 6, et 7), la flânerie des élèves est une gangrène dans cet établissement, et cela est causée en quelque sorte par l'absence des enseignants pendant leurs heures de cours. Face à cette flânerie exacerbée, des mesures éventuelles ont été prises, en l'occurrence la mise en place d'un billet de sortie unique dans chaque classe. Cette flânerie des élèves est également décriée par les autres enquêtés d'un autre établissement (cas n°9, 10, et 11).

Tableau 40

Punition des élèves en cas de port ou d'utilisation d'objets interdits au sein de l'école (téléphone, couteau, etc.)

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	67	68	24	12	13	184
LYBIBAF	141	96	31	6	16	290
Total	208	164	55	18	29	474

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. La majorité d'élèves est effectivement punie en cas de port ou d'utilisation du téléphone au sein de ces établissements scolaires. Car les réponses des élèves sont consenties à l'application de la punition des élèves (73,36% pour le COVOBAF et 81,72% pour le LYBIBAF).

Certains enquêtés pensent qu'il faudrait privilégier les mesures préventives éducatives au lieu de la répression. L'un des enquêtés affirme ceci : « Je pense que les mesures répressives ne sont plus suffisantes pour contrôler et sanctionner les élèves. Il faut les éduquer et les conseiller davantage » (extrait discours, cas n°8). Un autre enquêté souscrit dans le même sens en affirmant que

Notre rôle c'est de conseiller les enfants qui ont des comportements déviants. Quand on est face à ce genre d'enfants, on s'entretient avec eux en leur demandant pourquoi ils ont agi de cette façon en leur posant des questions afin de les ramener vers la raison. Comme sanctions, il y a des petites corvées à l'intérieur de l'établissement, les mises à pied. Pour des cas extrêmes en cas de récurrence exagérée du mauvais comportement, on peut les exclure de l'école. Cependant, c'est rare qu'on exclut les élèves parce que notre objectif c'est de chercher à les ramener à la raison, à les récupérer ». (extrait discours, cas n°9)

En analysant les dires de cet enquêté (cas n°9), les mesures répressives sont brandies par le règlement intérieur de l'école à partir de son application face aux élèves ayant des conduites non conformes. Toutefois, l'exclusion des élèves dans cet établissement est pratiquement difficile. D'où, on peut comprendre la difficulté d'exclure les élèves à cause de la « chasse » des effectifs qui constituent un gain financier important tant pour les établissements privés, que ceux publics.

Tableau 41

Punition des élèves en cas de bavardage (indiscipline) en classe pendant le cours

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	56	78	22	13	14	183
LYBIBAF	105	131	27	10	16	289
Total	161	209	49	23	30	472

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. 73,22% d'élèves du COVOBAF et 81,66% d'élèves du LYBIBAF sont d'accord que les élèves sont punis lorsqu'ils bavardent en classe pendant le déroulement des cours. Ce taux élevé des réponses prouve que les mesures disciplinaires sont instaurées et appliquées sur le plan pédagogique.

Tableau 42

Punition des élèves en cas de non exécution des devoirs donnés en classe

Modalités	Tout à fait d'accord	D'accord	Sans opinion	Pas d'accord	Pas du tout d'accord	Total
COVOBAF	57	77	21	9	14	178
LYBIBAF	94	133	35	11	12	285
Total	151	210	56	20	26	463

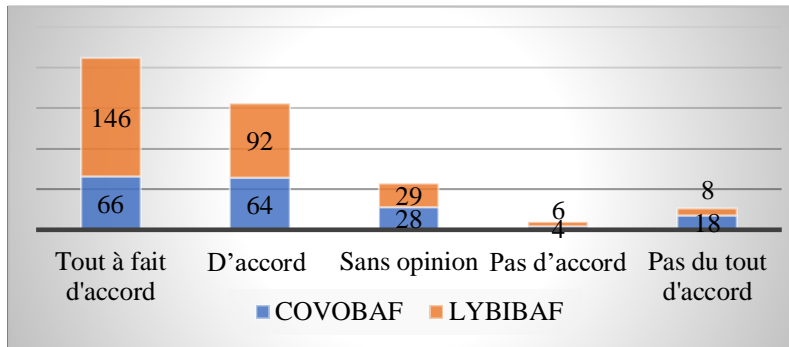
Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE

Note. 75,28% des élèves du COVOBAF et 79,64% d'élèves du LYBIBAF sont totalement d'accord ou simplement d'accord qu'ils sont punis lorsqu'ils ne font pas leurs devoirs de classe. Ces

pourcentages permettent de comprendre que dans la majorité des cas, les élèves sont contrôlés pédagogiquement dans leurs comportements en classe comme l'ont affirmé les enseignants enquêtés.

Figure 8

Représentation du niveau de punition des élèves en cas de port des tenues scolaires slimmées



Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain par GUEBE Lydienne Jasmine

Note. 72,22% d'élèves de l'établissement privé et 84,69% d'élèves de l'établissement public sont d'accord que les élèves sont punis lorsqu'ils portent des tenues scolaires slimmées. Cette punition des élèves a été prouvée dans le discours de l'un des enquêtés du LYBIBAF (cf. interviews infra). Car le port des tenues scolaires slimmées est interdite dans le règlement intérieur de ces établissements scolaires.

Face aux mesures disciplinaires instaurées en milieu scolaire, certains enquêtés pensent qu'il serait pédagogique d'infliger plutôt des sanctions éducatives aux élèves au lieu de leur donner des sanctions qui les abrutissent et ne leur permettent pas de prendre conscience de l'ampleur ou de la gravité de leur mauvaise conduite. C'est ainsi qu'une interviewée affirme qu'

Il faudrait instaurer des sanctions éducatives envers les élèves. Par exemple, ceux qui flânent pendant les heures de cours, on doit leur donner des exercices de permanence comme devoir à faire (...). Or, on continue à leur donner des travaux comme balayer la cour, ramasser les papiers, etc., cela n'apporte rien à l'élève... (extrait discours, cas n°4)

Ce verbatim de ce personnel scolaire (cas n°4) a été soutenu par certains parents d'élèves qui ont déclaré que

L'école doit revoir les sanctions, parce que jusqu'ici nous avons constaté que lesdites sanctions ne sont pas toujours efficaces. Les exclusions temporaires, les mises à pied, etc. qu'on donne aux enfants leur font perdre entre temps les cours en salle de classe. Ça les rend davantage paresseux en les abrutissant pendant que leurs camarades sont en classe en train de faire cours, ils ratent ces cours. Il est mieux de trouver des solutions plutôt adéquates. Car on ne peut pas taper l'enfant par rapport à une faute commise et on le met hors de la salle de classe (...). L'élève qui est nuisible, on ne devait pas le mettre hors de la salle de classe, mais plutôt le maintenir en classe en lui donnant des exercices à faire comme punition. (extrait discours *focus group*, cas n°14, parents CBV)

Néanmoins, le personnel scolaire et les parents d'élèves enquêtés sollicitent la réinstauration de la chicotte et de certaines sanctions supprimées en milieu scolaire. Ils pensent qu'il est nécessaire d'éduquer les enfants en les cajolant et en les châtiant en même temps. Certains personnels scolaires affirment qu'

Avec la hiérarchie, il y a trop d'interdits, trop de privilèges accordés aux élèves qui empêchent des initiatives internes. Par exemple, lorsque la hiérarchie m'interdit de chicoter un enfant alors que je sais que la chicotte apporte beaucoup dans le processus de discipline, lorsque la hiérarchie m'interdit des punitions humiliantes comme mettre à genoux les élèves, lorsqu'elle me refuse de donner la corvée aux élèves, de les gronder même..., je ne sais pas ce qui me reste encore comme argument pour mettre l'enfant aux pas (...). Face à ceci, nous constatons de plus en plus les dérapages. C'est vraiment l'enfant qui a la force de m'enseigner parce qu'il a le droit de me dire n'importe quoi ! Du coup l'enfant n'a plus peur de l'enseignant (...). Donc les initiatives internes se trouvent assez restreintes et on en demeure impuissant face à des élèves qui prennent finalement le dessus sur l'enseignant. Par exemple, l'enfant va dire j'ai le droit à... parce qu'il sait déjà ce qu'on lui a dit, et cela affaiblit l'enseignant... (extrait discours, cas n°12)

L'enquêtée (cas n°12) critique le pouvoir suprême des pouvoirs publics de l'éducation au détriment de la hiérarchie interne scolaire qui n'a mot à dire face aux décisions prises au niveau de la politique stratégique de l'éducation. D'après cette enquêtée, les dérives de comportements des élèves découlent d'un excès de privilèges et de droits accordés aux élèves et de l'impunité de ces derniers. Cela a pour conséquence l'impuissance du personnel de l'école pour prendre des initiatives afin de modifier le comportement des élèves au travers des mesures correctives ou répressives. Cette impuissance du personnel scolaire est renchériée par les propos d'une enquêtée qui affirme que : « ...comme on a dit qu'on n'utilise plus la chicotte à l'école, beaucoup d'enfants savent qu'on ne peut plus rien faire et n'ont plus peur des enseignants... » (extrait discours cas n°6).

Quant aux parents d'élèves, ils suggèrent le retour du fouet à l'école en disant

Nous pensons également que l'utilisation du fouet doit revenir à l'école. On doit fouetter les élèves, mais pas de façon abusive. En effet, l'expérience a montré que les enfants sont plus délinquants aujourd'hui par rapport à notre époque où on nous fouettait à l'école. Donc c'est parce qu'on n'utilise plus le fouet à l'école que la délinquance s'est aggravée en milieu scolaire. Aujourd'hui, on caresse les enfants à l'école avec des petites punitions de ménage (laver les couloirs de l'école, balayer le sol, etc.) ... À notre époque un élève ne pouvait pas se placer devant son enseignant et lui pointer son doigt, le menacer par exemple avec une arme. De nos jours, les élèves sont dans un laisser-aller incroyable... (extrait discours *focus group*, cas n°14, parents CBV)

Certains parents ajoutent qu'

Il y a des corrections qui ne doivent pas être seulement le fouet. On peut également imposer aux élèves des exercices à faire avant d'entrer dans une salle de classe. Le fouet ne doit pas être proscrit parce qu'il faut à tout prix faire les deux : cajoler et châtier avec le fouet pour corriger l'enfant. (extrait discours *focus group*, cas n°5, parents LBB)

En dehors des mesures prévues dans le règlement intérieur de l'école, les parents proposent d'appliquer à la fois les mesures éducatives (exercices/devoirs à faire dans le cadre

de l'école comme punition éducative) et des mesures répressives (usage du fouet...). Ils pensent qu'il faut cajoler les enfants et parfois les châtier aussi quand il y a nécessité. Pour mieux contrôler et sanctionner les comportements non conformes des élèves, les parents proposent tout comme les autres enquêtés, la nécessité d'une synergie efficace entre parents et enseignants afin d'améliorer les comportements des élèves. Car les parents ont démissionné dans l'éducation de leurs enfants comme l'ont relevé avec insistance les personnels scolaires et certains parents enquêtés.

Par ailleurs, au regard de la multiplication des conduites déviantes des élèves, certains enquêtés ont décrié la démission des parents dans l'éducation de leurs enfants. Pourtant, l'éducation de ces derniers commence dès la base et si la fondation de cette base est biaisée, il serait difficile pour l'école de recoller les morceaux qui n'ont pas été bien moulés. Aussi, il y a des parents qui manifestent un laisser-aller envers leurs enfants et bafouent même l'autorité du personnel scolaire. Cette légèreté et négligence des parents sont illustrées dans le verbatim de certains enquêtés. L'un des enquêtés a déclaré ceci :

Premièrement, il y a les parents d'élèves dans la mesure où beaucoup condamnent les personnels sans les écouter après que leur enfant ait commis un fait. Je ne pense pas qu'ils font du bien à l'enfant. Je ne vous dirais pas combien de fois j'ai été victime, mais je reste fort. Donc beaucoup de parents de peu que l'enfant ait relaté je ne sais quoi, défendent leur enfant et condamnent l'enseignant. Quand le parent condamne le personnel devant l'enfant, vous voulez que celui-ci respecte l'enseignant comment ? Je prends un exemple vécu : j'interpelle un enfant à plusieurs reprises pour un pantalon non conforme, c'est-à-dire slimmé. Alors, je le mets dehors pour aller refaire son pantalon et je le retrouve encore à l'intérieur de l'école. Je prends sur moi de défaire le pantalon c'est-à-dire, je détache les bornes sur la ligne de couture. Mais Dieu seul sait ce que le parent a présenté ici comme spectacle et c'était devant l'enfant (sourires...). Le parent est arrivé ici avec toute la rage du monde et disait 'c'est moi-même qui ai acheté ce pantalon et porté sur l'enfant'. Il ignorait qu'après lui, l'enfant est allé slimmer ce pantalon. Et l'enfant ne savait pas que j'ai pris sur moi de filmer ce pantalon avec mon téléphone. C'est lorsque je montre la photo au parent, que regarde..., qu'il sursaute. Imaginez ce que l'enfant a dit de moi au parent, et déjà quand ce dernier est arrivé ici, il a commencé avec un spectacle puisqu'il n'est pas venu pour écouter ce qui s'est passé, il avait une arme. Donc cet aspect compromet le travail. Deuxièmement, je ne sais pas si je devais vous dire... (inquiétude), quand il arrive que tu punisses un enfant du sous-système anglophone, le parent qui vient à l'école, a l'impression que c'est la discrimination, que son enfant est marginalisé, et cela a déjà affecté les enfants parce qu'ils ont développé ce préjugé dans leurs têtes... (extrait discours, cas n°2)

L'enquêté (cas n°2) pointe un doigt accusateur aux parents qui empêchent aux personnels scolaires de bien faire leur travail concernant l'éducation des enfants. Les parents préfèrent protéger leurs enfants, voire à l'encontre des règles d'éthique et de déontologie professionnelle du métier de l'enseignement. Certains enquêtés souscrivent dans la même logique de cette démission des parents dans l'éducation de leurs enfants en affirmant et en suggérant :

Du côté des parents, nous mentionnons leur démission dans l'éducation des enfants (...). Par exemple, quand on les convoque, ils disent que : 'nous ne pouvons plus rien, cherchez n'importe quelle punition pour donner à l'enfant''. (extrait discours, cas n°4)

De plus en plus, les parents ont abandonné leurs enfants aux enseignants, or tout part dès la base (...). Si des choses ne sont pas faites dans la famille, ce n'est pas à l'école qu'on le fera. (extrait discours, cas n°3)

Les parents doivent assumer, ils ne doivent pas laisser l'éducation de leurs enfants aux enseignants puisque c'est une chaîne. Le parent commence, il est bien vrai que l'élève passe plus le temps à l'école, donc il faut une relation parents-enseignants... Les parents doivent se rapprocher, se déporter à l'établissement pour savoir comment se comportent leurs enfants à l'école, s'enquérir de leur situation afin de pouvoir mieux les suivre dans leurs comportements et dans leur éducation. Nous ne devons pas seulement attendre les convocations par l'école.... (extrait discours *focus group*, cas n°5, parents LBB)

« ... Le deuxième problème c'est les parents, même lorsque l'enfant fait ce qui n'est pas bien, ils viennent à l'école pour les défendre et agresser les enseignants. Donc il faut qu'on éduque aussi les parents... » (extrait discours cas n°6).

C'est d'abord la démission des parents. Je dois vous dire que tout ce que vous observez comme déviances dans les établissements scolaires, s'explique en premier chef par la démission des parents (...). Il y a des parents qui viennent ici nous crier dessus parce qu'on a essayé de remettre les enfants au pas, au prétexte des droits des enfants qu'ils défendent... (extrait discours, cas n°8)

« Les parents doivent assumer leurs responsabilités à la maison et cela va limiter les déviances... » (extrait discours, cas n°13).

Tous ces discours susvisés, accusent les parents d'être des principaux coupables des conduites déviantes de leurs enfants en milieu scolaire à cause de la base de l'éducation qui a été ratée dans le socle familial. Ainsi, l'absence des parents dans l'éducation de leurs enfants est répercutée négativement en milieu scolaire par les agissements déviants de ces derniers. Cependant, certains enquêtés affirment que les responsabilités sont partagées entre les parents et le système scolaire. Ils pensent que l'école camerounaise doit être réformée dans son système éducatif afin d'améliorer non seulement le climat organisationnel scolaire, mais surtout le système d'éducation. Les solutions des problèmes liés aux comportements des élèves en rapport au management scolaire peuvent être résumés à partir des propos suivants :

On pourrait aussi instaurer les cours de religion dans les établissements publics afin d'éduquer les élèves (...). Ceci permet de canaliser leurs comportements selon la voie de Dieu, parce qu'il y a de mauvaises compagnies que les enfants pourraient fréquenter, mais s'ils ont la crainte de Dieu, ça sera difficile d'avoir des comportements déviants... (extrait discours, cas n°3)

... Au niveau de l'infirmerie, j'aurai voulu qu'on crée un centre spécialisé de désintoxication des enfants qui sont accro à la drogue, aux stupéfiants parce que le fait de renvoyer ces enfants ne nous arrange pas, étant donné que lorsqu'on le fait c'est comme si c'est une manière de leur dire d'aller continuer à consommer les stupéfiants (...). Pour les élèves enceintes, on pourrait ouvrir si possible une petite crèche au sein de l'établissement... (extrait discours, cas n°4)

Dès l'inscription des élèves, il faudrait qu'on informe les parents sur les conditions du règlement intérieur de l'école. Tout part de là, parce que si le parent sait qu'en inscrivant son enfant dans cet établissement, il pourra se comporter de telle manière ou pas, cela permettra d'éviter d'enfreindre les règles de l'école. D'où dès la rentrée scolaire, l'enfant saura comment se comporter à l'établissement sur ce qu'il doit faire (ses droits) et ne pas faire (ses devoirs). Car s'il y a un laisser-aller dès le départ, les élèves iront dans tous les sens... (extrait discours *focus group*, cas n°5, parents LBB)

« ... Il faut instaurer l'éducation morale comme matière pratique dans les écoles pour éduquer les enfants à respecter les aînés... » (extrait discours, cas n°6).

« Si on augmente les surveillants généraux, ça sera idéal. Il faudrait que chaque surveillant général puisse avoir un secteur, un bâtiment à contrôler afin d'avoir permanentement l'œil sur les élèves » (extrait discours, cas n°7).

« Sur le plan général, la société camerounaise est responsable de ce qui se passe dans nos écoles aujourd'hui. L'école camerounaise doit être repensée... » (extrait discours, cas n°8).

Je suggère le dialogue, les conseils, d'éviter le bras de fer avec les élèves, les sensibiliser, les écouter. Les enfants de nos jours préfèrent le dialogue. Car le dialogue écarte la violence en milieu scolaire. En gros, il faut la médiation... (extrait discours, cas n°9).

« Nous sollicitons l'accompagnement des pouvoirs publics dans la discipline. Par exemple, les forces de l'ordre peuvent nous aider en cas de flagornerie des élèves à la sortie de l'école... » (extrait discours, cas n°10).

Il faudrait avoir des surveillants de secteurs qui maîtrisent la psychologie de l'enfant, des surveillants qui peuvent amener l'enfant à leur remettre un objet prohibé sans contrainte, ou alors amener les enfants à réagir positivement à travers le dialogue et les conseils. Il faudrait aussi éviter d'avoir des relations très proches avec les élèves. (extrait discours, cas n°11)

D'abord, il faut une éducation morale dès le bas âge. Ensuite, il faut une harmonisation de l'enseignement de la base jusqu'à l'enseignement supérieur, les enseignements ne doivent pas être entrecoupés. Il faut restaurer l'image de l'encadreur, car je pense qu'en le valorisant, il croit en lui. Il faut donner la marge de manœuvres nécessaires à l'enseignant pour qu'il y ait le pouvoir d'agir. Il y a aussi la formation civique qui doit être pratique, c'est-à-dire des formules de politesse, le respect de l'aîné, des valeurs. Il y a aussi la formation des enseignants qui doit être prise au sérieux et être approfondie au niveau des écoles professionnelles. C'est-à-dire il faudrait revoir les produits de formation dans les Ecoles Normales Supérieures (ENS) sur le plan pédagogique au travers des curricula de formation et des contenus de formation. Il y a également le fait que les enfants et même les parents ne croient plus à l'école, à son utilité, c'est-à-dire l'école a perdu sa valeur. L'enfant n'est plus sûr que ce qu'il fait en classe peut lui être utile dans la vie. Il s'agit d'une situation très sérieuse et très grave (...). D'où, il faudrait revaloriser l'école et les produits formés (enseignants, élèves) dans les écoles. (extrait discours, cas n°12)

[...] En effet, avant d'aller à l'école, les parents doivent fouiller leurs enfants et leurs sacs chaque matin afin d'être rassurés que ces derniers n'apportent pas des choses à l'école qui sont contre le règlement intérieur de l'établissement. À l'école, le personnel scolaire doit fouiller chaque élève qui entre dans l'établissement afin de se rassurer qu'ils n'ont pas des objets tranchants, des armes blanches, des drogues, le téléphone, etc. Le personnel scolaire ne doit pas mettre l'élève hors de l'établissement lorsqu'il commet une faute. Parce que lorsqu'on met l'élève hors de l'école alors que le parent sait qu'à cette heure-là l'enfant est censé être à l'école, alors qu'il est allé vagabonder, et s'il n'a pas un endroit où aller, il ira chercher les petits groupes et clans de "voyous" au quartier pour rester avec eux et tuer le temps jusqu'à la fin de l'heure des cours pour rentrer à la maison. C'est à partir de là que naît même la délinquance. Donc on ne devait pas fermer le portail, mais

laisser entrer les enfants qui arrivent en retard et les occuper à faire des petites corvées (...). Nous proposons aussi que les surveillants de secteurs soient conciliants en ayant un cœur de parent pour suivre ces élèves qui ne s'intéressent pas à l'école. (extrait discours *focus group*, cas n°14, parents CBV).

Au regard de tous les discours du personnel scolaire enquêté au Lycée Bilingue de Bafoussam, il faut conclure que le management du comportement des élèves dans cet établissement est non seulement basé sur des mesures proactives ou préventives, mais également sur des mesures répressives. Car les mesures répressives n'étant plus suffisantes pour contrôler et sanctionner les comportements des élèves, il faudrait à cet effet, éduquer et conseiller sans cesse les élèves. En outre, le personnel enquêté dans cet établissement a clamé l'amélioration des conditions de vie et de travail du corps enseignant afin d'impacter pédagogiquement de prime abord de façon positive le comportement des élèves et d'être des leaders et des modèles pour eux. Il ressort des résultats de l'analyse des données quantitatives et qualitatives, que les comportements des élèves varient en fonction du type de personnalité du manager scolaire, du comportement des enseignants vis-à-vis des élèves, et en fonction de la qualité du climat organisationnel scolaire via le niveau de rigueur dans la discipline scolaire. En effet, le personnel enseignant pense qu'avant d'agir sur le management scolaire, il faudrait s'interroger sur la démission des parents dans l'éducation de leurs enfants et par ailleurs reformer le système éducatif. Quant aux parents d'élèves, plusieurs ont décrié la démission des parents dans l'éducation de leurs enfants, et ont ainsi proposé une collaboration efficace entre le personnel scolaire et les parents d'élèves afin d'assurer un accompagnement et un suivi efficaces des enfants dans leur éducation de manière globale. Aussi, l'éducation ne devrait pas être limitée seulement aux enseignements en classe, mais s'étendre au développement personnel de l'élève et à l'accomplissement ou bien à la réalisation de soi à partir d'un leadership transformationnel du personnel scolaire vis-à-vis des apprenants.

Face à tous les discours du personnel scolaire enquêté au Collège Bilingue Voltaire, le management scolaire nécessite un leadership efficace du personnel scolaire. Ce leadership impose ainsi à adopter une posture charismatique, vestimentaire, éthique, civique et morale permettant d'asseoir l'autorité du corps enseignant afin d'impacter positivement les conduites des élèves. En effet, suivant les suggestions du personnel scolaire enquêté, une revalorisation de l'école, de l'image ou de la place de l'enseignant dans les politiques éducatives s'impose au travers de : l'implication du corps enseignant dans la planification stratégique des politiques éducatives ; l'amélioration de leurs conditions de vie (par exemple revaloriser leur salaire, instaurer les éléments de stimulation dans leur travail) ; la restauration de leur pouvoir d'autorité

face à l'élève, afin que ce dernier respecte l'enseignant et puisse avoir la crainte de poser des actes non conformes au sein de l'école. S'agissant des opinions des parents d'élèves enquêtés au Collège Bilingue Voltaire, l'école a perdu sa valeur auprès des élèves, qui ont désormais un comportement désintéressé face à l'importance de leurs études contrairement aux années antérieures où l'apprenant avait peur de l'enseignant parce que ce dernier assumait efficacement ses missions. En effet, les parents pointent un doigt accusateur au personnel scolaire qui, au lieu de corriger les mauvaises conduites des élèves via les punitions éducatives efficaces, leur infligent des sanctions qui abrutissent plutôt les élèves et renforcent négativement en conséquence leurs comportements d'antan. Aussi, les parents pensent qu'il revient de leur responsabilité de bien éduquer leurs enfants dès la base dans le socle familial afin d'éviter les dérapages de comportements des élèves en milieu scolaire étant donné que la personnalité de l'individu se construit dès le bas âge et est influencée par le milieu dans lequel il vit.

Après le traitement et l'analyse des données collectées au cours des enquêtes de cette étude, il en ressort des résultats mesurables quantitativement et qualitativement.

4.2. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

L'analyse des effets du management scolaire sur le comportement des élèves a été réalisée à partir d'une enquête dans deux établissements scolaires de la ville de Bafoussam ; précisément au Lycée Bilingue de Bafoussam où 297 questionnaires et 08 interviews ont été réalisés et au Collège Bilingue Voltaire où des questionnaires ont été administrés à un échantillon de 187 élèves et 06 interviews aux personnels scolaires et parents d'élèves. L'analyse statistique inférentielle des données obtenues a été faite au moyen des tests statistiques d'hypothèses, et l'analyse qualitative des données a été faite dans leur contenu de façon lexico-sémantique. Les tests statistiques ont été soumis au test de corrélation de Pearson au seuil de signification de 5% et à l'Analyse à Correspondance Multiple (ACM). L'analyse a été faite de manière comparative à partir des observations faites dans deux contextes scolaires différents, notamment le Collège Bilingue Voltaire et le Lycée Bilingue de Bafoussam.

L'hypothèse générale formulée est que le style de management scolaire a des effets voulus ou non voulus sur le comportement des élèves. Trois variables sont retenues pour évaluer les effets du management scolaire sur le comportement des élèves. Il s'agit précisément de savoir comment les facteurs comme la *personnalité du manager scolaire*, le *comportement du personnel enseignant*, et le *climat organisationnel de l'école* impactent significativement les

comportements des élèves en milieu scolaire. Compte tenu de la multiplicité des variables constituants chacun de ces facteurs et du fait qu'on a affaire aux variables qualitatives nominales, la méthode d'inférence repose sur une Analyse à Correspondance Multiple. Elle consiste à sélectionner dans un premier temps pour chaque facteur, les variables qui sont statistiquement les plus pertinentes ; puis dans un second temps à réaliser les tests d'hypothèses au degré de signification de 5% à partir du test de corrélation de Pearson. L'utilisation de ce test se justifiant par la nature des variables étudiées de façon corrélationnelle. Car bien qu'étant des variables qualitatives nominales, les variables de l'étude ont été regroupées en différentes dimensions et numérisées par la suite afin d'être mesurées quantitativement. Ses différents tests qualitatifs et quantitatifs permettent d'établir l'existence des relations entre les variables explicatives et la variable à expliquer, ainsi que l'intensité de leur relation.

4.2.1. Identification des variables pertinentes de l'étude

4.2.1.1. Identification des variables pertinentes pour le facteur « personnalité du manager scolaire »

Tableau 43

Présentation du modèle récapitulatif du facteur indépendant personnalité du manager scolaire

Dimensions	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	,839	4,428	,341
2	,793	3,726	,287
Total		8,153	,627
Moyenne	,818 ^a	4,077	,314

a. La valeur Alpha de Cronbach moyenne est basée sur la valeur propre moyenne.

Source : données enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Note. Le tableau ci-dessus met en exergue les dimensions autour desquelles tendent à converger les variables. L'ensemble des variables sélectionnées a permis de dégager deux dimensions d'un total de 62,7% qui résument des informations obtenues à partir des variables sélectionnées. On peut aussi remarquer que les valeurs de l'alpha de Cronbach sont supérieures à 0,7 pour les deux dimensions. Ce qui atteste que la correspondance interne entre les deux dimensions est estimée à un niveau satisfaisant pour qu'on puisse poursuivre l'analyse. Le tableau suivant présente le niveau de liaison entre les variables et les deux dimensions obtenues.

Tableau 44

Liaisons entre les variables sélectionnées et les dimensions de la personnalité du manager scolaire

Variables	Dimensions		Moyennes
	1	2	
Le proviseur est agressif envers les élèves	,194	,158	,176
Le proviseur aime collaborer avec les élèves quand il y a une décision à prendre	,233	,230	,232
Le proviseur applique les décisions qu'il prend envers les élèves	,444	,319	,382
Le proviseur respecte les engagements qu'il prend envers les élèves	,473	,336	,404
Le proviseur s'habille bien	,310	,317	,314
Le proviseur communique avec les élèves	,388	,440	,414
Le proviseur écoute les problèmes des élèves et y trouve les solutions	,378	,416	,397
Le proviseur motive les élèves dans leurs études en donnant des primes	,342	,340	,341
Le proviseur convoque régulièrement les élèves	,331	,317	,324
Le proviseur convoque constamment les parents	,408	,265	,336
Le proviseur punit les élèves indisciplinés lorsqu'il constate l'indiscipline	,380	,192	,286
Le proviseur change positivement la façon des élèves de se comporter	,339	,314	,327
Le proviseur gronde constamment les élèves	,206	,082	,144
Total actif	4,428	3,726	4,077

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

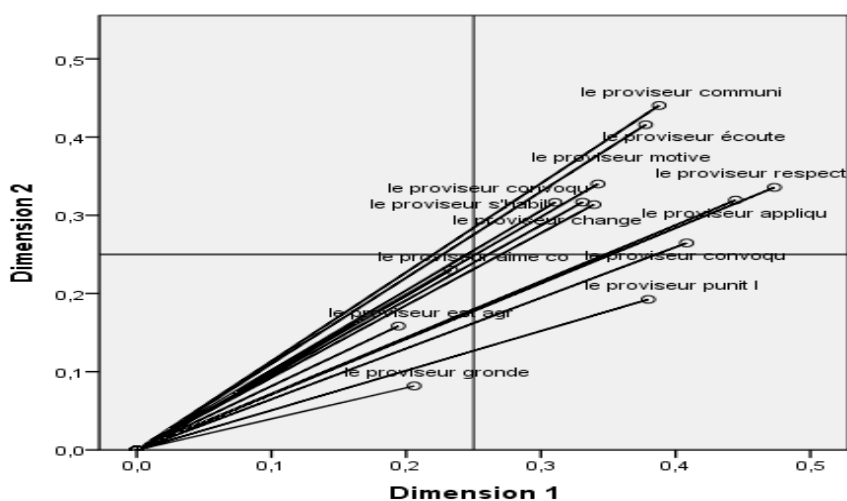
Note. À partir du tableau ci-dessus, on remarque que dans l'ensemble, les variables sélectionnées sont assez éloignées des axes. Cependant, on peut identifier les variables dont les moyennes des corrélations sont les plus importantes sur l'axe formé par les deux dimensions. On peut ainsi se rendre compte que les variables suivantes sont relativement plus proches des deux dimensions que les autres :

- le proviseur applique les décisions qu'il prend envers les élèves ;
- le proviseur respecte les engagements qu'il prend envers les élèves ;
- le proviseur s'habille bien ;
- le proviseur communique avec les élèves ;
- le proviseur écoute les problèmes des élèves et y trouve les solutions ;
- le proviseur motive les élèves dans leurs études en leur donnant des primes ;
- le proviseur convoque régulièrement les élèves ;
- le proviseur convoque constamment les parents ;
- le proviseur change positivement la façon des élèves de se comporter.

La représentation de la dispersion des variables sur l'axe formé par les deux dimensions est plus explicite par le graphique ci-dessous.

Figure 9

Mesure de discrimination des variables de la personnalité du manager scolaire



Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Note. Sur cet axe, on peut remarquer que les neuf variables retenues plus haut sont celles qui sont situées à l'intersection des deux dimensions ayant les valeurs les plus élevées en abscisse et en ordonnées sur le repère. Ces neuf variables sont donc retenues comme étant les plus pertinentes en ce qui concerne le facteur « personnalité du manager scolaire ».

4.2.1.2. Identification des variables pertinentes pour le facteur « comportement du personnel enseignant »

Le tableau ci-dessous présente la fiabilité du modèle construit à partir des variables du facteur « comportement du personnel enseignant ».

Tableau 45

Modèle récapitulatif du facteur indépendant comportement du personnel enseignant

Dimensions	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	,829	4,061	,369
2	,773	3,363	,306
Total		7,424	,675
Moyenne	,804 ^a	3,712	,337

a. La valeur Alpha de Cronbach moyenne est basée sur la valeur propre moyenne.

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Note. La combinaison des variables permet de décliner deux dimensions qui résument 67,5% des informations obtenues. Par ailleurs, la valeur moyenne de l'alpha de Cronbach quant à elle est de 0,8. Elle atteste donc que la correspondance interne entre les deux dimensions est estimée à un niveau satisfaisant pour qu'on puisse considérer ces variables pour l'analyse.

Le tableau suivant récapitule les degrés de liaisons entre les variables et les dimensions.

Tableau 46

Liaisons entre les variables sélectionnées et les dimensions du comportement du personnel enseignant

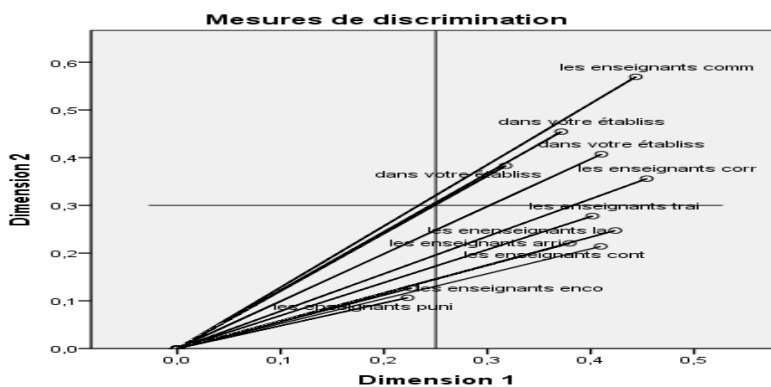
Variables	Dimensions		Moyennes
	1	2	
Dans votre établissement, les enseignants hommes s'habillent bien	,371	,455	,413
Dans votre établissement, les enseignantes femmes s'habillent bien	,318	,383	,350
Dans votre établissement, les enseignants collaborent avec les élèves	,410	,407	,409
Les enseignants laissent les élèves s'exprimer	,424	,247	,336
Les enseignants communiquent constamment avec les élèves en leur donnant des conseils	,444	,569	,506
Les enseignants corrigent constamment les devoirs donnés en classe	,454	,356	,405
Les enseignants punissent constamment les élèves	,223	,106	,165
Les enseignants encouragent les élèves en motivant les meilleurs	,227	,127	,177
Les enseignants arrivent à l'heure à l'école	,380	,221	,300
Les enseignants traitent les problèmes des élèves sans discrimination	,402	,278	,340
Les enseignants contrôlent le comportement des élèves en classe	,410	,214	,312
Total actif	4,061	3,363	3,712

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Note. Les valeurs obtenues dans ce tableau peuvent être représentées dans le graphique ci-dessous pour plus de lisibilité.

Figure 10

Mesure de discrimination des variables du comportement personnel enseignant



Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Note. Comme précédemment, une comparaison des moyennes de liaisons des variables avec les deux dimensions permet d'identifier les variables les plus pertinentes. Ainsi, on peut retenir les variables suivantes :

- dans votre établissement, les enseignants collaborent avec les élèves ;
- dans votre établissement, les enseignants hommes s'habillent bien ;
- dans votre établissement, les enseignantes femmes s'habillent bien ;
- les enseignants communiquent constamment avec les élèves en leur donnant les conseils ;
- les enseignants corrigent constamment les devoirs donnés en classe.

La constitution des graphiques à partir des nuages de points permet d'identifier que les variables retenues se trouvent dans la partie de l'axe où les points ont les valeurs les plus élevées en abscisse et en ordonnée sur l'axe formé à partir des dimensions 1 et 2.

4.2.1.3. Identification des variables les plus pertinentes dans le facteur « climat organisationnel de l'école »

La fiabilité du modèle construit à partir des variables du facteur **climat organisationnel de l'école** est mesurée à partir de la valeur de l'indice de Cronbach présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 47

Modèle récapitulatif du facteur indépendant climat organisationnel de l'école

Dimensions	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	,835	3,513	,502
2	,726	2,650	,379
Total		6,163	,880
Moyenne	,788 ^a	3,082	,440

a. La valeur Alpha de Cronbach moyenne est basée sur la valeur propre moyenne.

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Note. Les valeurs de l'indice de Cronbach sont assez satisfaisantes pour qu'on puisse continuer la procédure. Car pour les deux dimensions, l'indice de fiabilité est supérieur à 0,7. De même, les deux dimensions constituées regroupent 88% des informations obtenues dans les variables sélectionnées. Le tableau et le diagramme qui suivent présentent les degrés de correspondance des variables par rapport à l'axe formé par les deux dimensions obtenues.

Tableau 48

Mesure de discrimination des variables du climat organisationnel de l'école

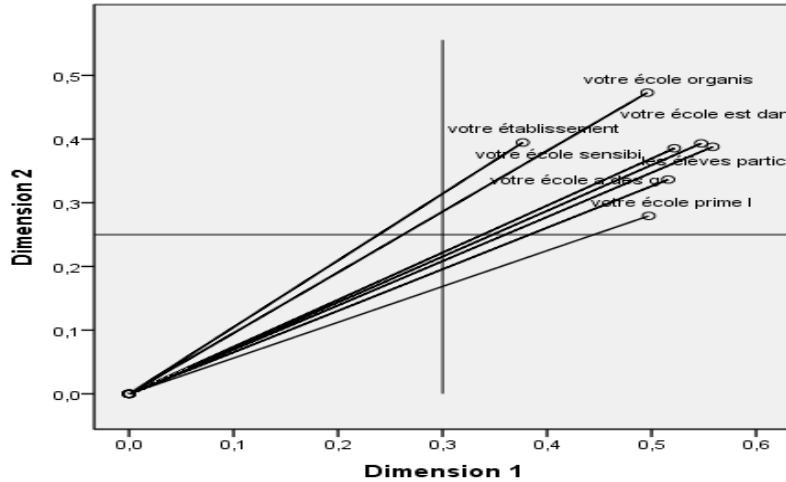
Variables	Dimensions		Moyennes
	1	2	
Votre établissement est bien clôturé	,377	,395	,386
Les élèves participent à l'élaboration des activités à faire en milieu scolaire	,522	,386	,454
Votre école organise des activités éducatives et des causeries éducatives	,496	,473	,484
Votre école sensibilise les élèves sur les comportements à éviter	,558	,388	,473
Votre école est dans un environnement où la sécurité des élèves et des enseignants est assurée	,547	,393	,470
Votre école a des gardiens de sécurité en journée et en soirée	,516	,336	,426
Votre école prime les meilleurs élèves	,497	,279	,388
Total actif	3,513	2,650	3,082

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Note. Les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus sont récapitulés dans la figure ci-après.

Figure 11

Mesure de discrimination des variables du climat organisationnel de l'école



Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Note. L'analyse du tableau ci-dessus et sa représentation graphique permettent de se rendre compte que toutes les variables sélectionnées ont des moyennes assez importantes pour être considérées comme pertinentes pour évaluer l'effet du climat organisationnel de l'école sur le comportement des élèves. De manière plus explicite les variables qui suivent sont retenues comme assez expressives :

- votre établissement est bien clôturé ;
- les élèves participent à l'élaboration des activités à faire en milieu scolaire ;
- votre école organise des activités éducatives et des causeries éducatives ;
- votre école sensibilise les élèves sur les comportements à éviter ;
- votre école est dans un environnement où la sécurité des élèves et des enseignants est assurée ;
- votre école a des gardiens de sécurité en journée et en soirée ;
- votre école prime les meilleurs élèves.

4.2.1.4. Identification des variables pertinentes pour le facteur dépendant « comportements des élèves »

La fiabilité du modèle construit à partir des variables du facteur dépendant : *comportements des élèves*, est mesurée à partir de la valeur de l'indice de Cronbach présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 49**Modèle récapitulatif du facteur dépendant comportements des élèves**

Dimensions	Alpha de Cronbach	Variance expliquée	
		Total (valeur propre)	Inertie
1	,908	7,685	,320
2	,893	6,950	,290
Total		14,635	,610
Moyenne	,901 ^a	7,317	,305

a : la valeur Alpha de Cronbach moyenne est basée sur la valeur propre moyenne.

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Note. Le modèle construit par les dimensions 1 et 2 résume 61% des informations collectées à partir des différentes variables. Par ailleurs, les valeurs de l'indice de Cronbach sont très importantes et connotent d'une très bonne correspondance de liaison interne entre les variables sélectionnées. Le choix des variables les plus pertinentes pour le facteur dépendant de l'étude s'effectue en appréciant les valeurs moyennes de correspondance de chaque variable par rapport à l'axe formé par les deux dimensions générées. Ces moyennes sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 50**Mesure de discrimination des variables du comportement des élèves**

Variables	Dimensions		Moyennes
	1	2	
Les élèves bagarrent entre eux	,343	,251	,297
Les élèves bagarrent avec le personnel de l'école	,440	,301	,371
Les élèves insultent le personnel de l'école	,340	,285	,312
Les élèves refusent d'exécuter les instructions du personnel administratif	,358	,235	,296
Vous avez intégré un club de votre école	,262	,204	,233
Participation aux activités post et périscolaires	,258	,226	,242
Certains élèves de l'école consomment des stupéfiants	,328	,232	,280
Les élèves sont distraits en classe pendant les cours	,456	,343	,399
Les élèves somnolent ou dorment pendant les cours	,421	,318	,369
Les élèves pratiquent les relations amoureuses avec leurs camarades de l'école	,408	,263	,335
Les élèves pratiquent les relations amoureuses avec les enseignants de l'école	,256	,169	,213
Vous arrivez en retard à l'école	,332	,272	,302
Vous manquez certains cours des enseignants	,330	,346	,338
Les élèves escaladent la clôture de l'école	,369	,225	,297
Les élèves sont sanctionnés lorsqu'ils flânent aux heures de cours	,302	,276	,289
Les élèves sont sanctionnés lorsqu'ils apportent ou utilisent les téléphones à l'école	,309	,366	,338
Vous êtes déjà venu à l'école avec l'un de ces outils	,281	,316	,298
Vous êtes sanctionnés si vous apportez l'un de ces outils (téléphone, lame de rasoir, couteau, etc.)	,270	,348	,309
Les élèves sont sanctionnés lorsqu'ils bavardent en classe pendant le cours	,354	,349	,351
Vous êtes punis lorsque vous ne faites pas les devoirs de classe	,263	,374	,318
Les élèves sont punis lorsqu'ils portent les tenues slimmees	,321	,323	,322
Vous êtes motivés pour fréquenter	,230	,269	,250

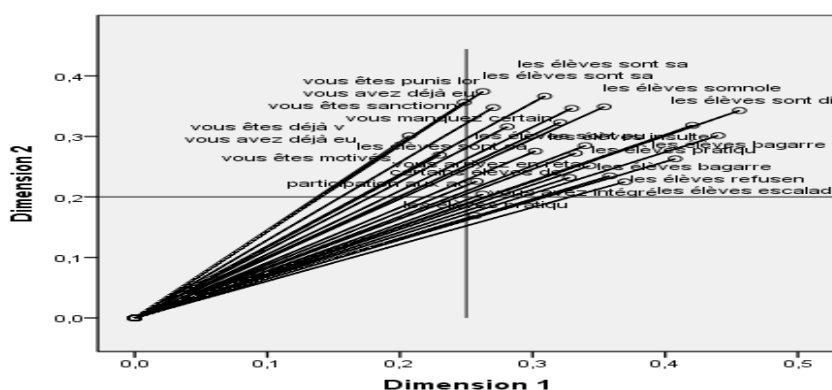
Vous avez déjà eu des problèmes avec un enseignant à cause de votre comportement	,248	,356	,302
Vous avez déjà eu des problèmes avec le proviseur ou un dirigeant à cause de votre comportement	,207	,301	,254
Total actif	7,685	6,950	7,317

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Le graphique ci-dessous est une représentation de la dispersion des différentes variables sélectionnées sur le repère constitué par les dimensions 1 et 2.

Figure 12

Mesure de discrimination des variables comportements des élèves



Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Note. À partir du diagramme ci-dessus, on peut retenir les variables suivantes comme étant les plus pertinentes :

- les élèves bagarrent avec le personnel de l'école ;
- les élèves sont distraits en classe pendant les cours ;
- les élèves insultent le personnel de l'école ;
- les élèves somnoles ou dorment pendant les cours ;
- les élèves pratiquent les relations amoureuses avec leurs camarades de l'école ;
- vous manquez certains cours des enseignants ;
- les élèves sont sanctionnés lorsqu'ils apportent ou utilisent les téléphones à l'école ;
- les élèves sont sanctionnés lorsqu'ils bavardent en classe pendant le cours ;
- vous êtes punis lorsque vous ne faites pas les devoirs ;
- les élèves sont punis lorsqu'ils portent les tenues slimmées.

4.2.2. Présentation des résultats et vérification des hypothèses de l'étude

4.2.2.1. La personnalité du manager scolaire a une conséquence sur les conduites des élèves

- **Cas du Collège Bilingue Voltaire**

Etape 1 : formulation du test d'hypothèse

Ho : la personnalité du manager scolaire n'a pas une conséquence sur les conduites des élèves.

H1 : la personnalité du manager scolaire a une conséquence sur les conduites des élèves.

Etape 2 : formulation de la règle de décision selon la détermination du seuil de significativité du test d'hypothèse

- Si $\alpha < 0,05$ on rejette l'hypothèse nulle et l'hypothèse alternative est confirmée ;
- Si $\alpha > 0,05$ on ne rejette pas H_0 et donc H_0 est infirmée.

Etape 3 : détermination du nombre de degré de liberté (nddl) et l'échantillon (N)

N = 141 et nddl = N-2 = 139

Etape 4 : test de corrélation entre personnalité du manager scolaire et conduites des élèves au COVOBAF

Tableau croisé 51

Personnalité du manager scolaire et conduites des élèves au COVOBAF

Corrélation de Pearson/ personnalité du manager-conduites des élèves			
		Personnalité du manager COVOBAF	Conduites des élèves COVOBAF
Personnalité du manager COVOBAF	Corrélation de Pearson	1	,291
	Sig. (Bilatérale)		,000
	N	167	141
Conduites des élèves COVOBAF	Corrélation de Pearson	,291	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	
	N	141	151

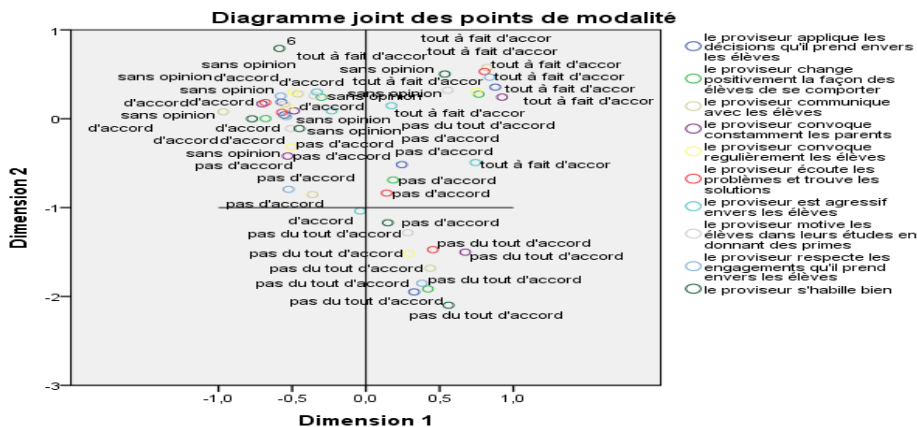
Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Etape 5 : prise de décision

Les résultats du test de corrélation de Pearson présentent un degré de signification inférieure ($< 0,05$) et un coefficient de corrélation $r = 0,29$. On rejette H_0 et H_1 est confirmée. Alors, on peut conclure que la personnalité du manager scolaire a une conséquence significative sur les conduites des élèves. Cependant, sa personnalité a une faible influence sur les conduites des élèves au COVOBAF. Le nuage de points ci-dessous regroupe les opinions des élèves de ce collège quant à la personnalité du manager scolaire.

Figure 13

Projection à partir des nuages de points de la personnalité du manager du COVOBAF



Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Note. La lecture de ces nuages de points permet d'identifier deux principaux types d'élèves. D'une part, le groupe d'élèves qui pense que le manager du COVOBAF applique les décisions qu'il prend, qu'il écoute les élèves et trouve les solutions à leurs problèmes, qu'il convoque constamment les élèves et leurs parents, et enfin, qu'il change positivement la façon de se comporter des élèves. D'un autre côté, il y a le groupe d'élèves qui ne partage pas ces avis et qui est plutôt dubitatif. Les résultats de cette analyse quantitative, confirment les résultats obtenus de l'analyse qualitative des discours du manager scolaire de cet établissement. Car le principal du Collège Bilingue Voltaire a mentionné ses qualités psychologiques et managériales en termes de rigueur, de compréhension et d'écoute des problèmes des élèves. Mais, il a par ailleurs indiqué qu'il est trop strict envers les élèves et que ces derniers ne peuvent pas l'aborder facilement puisque lorsqu'il décide, personne ne peut s'y opposer. D'où la relativité de la gestion des élèves par ce manager scolaire.

Cas du Lycée Bilingue de Bafoussam

Etape 1 : formulation du test d'hypothèse

Ho : la personnalité du manager scolaire n'a pas une conséquence sur les conduites des élèves.

H1 : la personnalité du manager scolaire a une conséquence sur les conduites des élèves.

Etape 2 : formulation de la règle de décision selon la détermination du seuil de significativité du test d'hypothèse

- Si $\alpha < 0,05$ on rejette l'hypothèse nulle et l'hypothèse alternative est confirmée ;
- si $\alpha > 0,05$ on ne rejette pas Ho et donc Ha est infirmée.

Etape 3 : détermination du nombre de degré de liberté (nddl) et l'échantillon (N)

N = 234 et nddl= N-2 = 232

Etape 4 : test de corrélation entre personnalité du manager scolaire et conduites des élèves au Lycée Bilingue de Bafoussam

Tableau croisé 52

Personnalité du manager scolaire et conduites des élèves au LYBIBAF

Corrélation personnalité du manager-conduites des élèves			
	Personnalité du manager LYBIBAF	Conduites des élèves LYBIBAF	
Personnalité manager LYBIBAF	Corrélation de Pearson	1	,233**
	Sig. (Bilatérale)		,000
	N	270	234
Conduites des élèves LYBIBAF	Corrélation de Pearson	,233**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	
	N	234	261

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

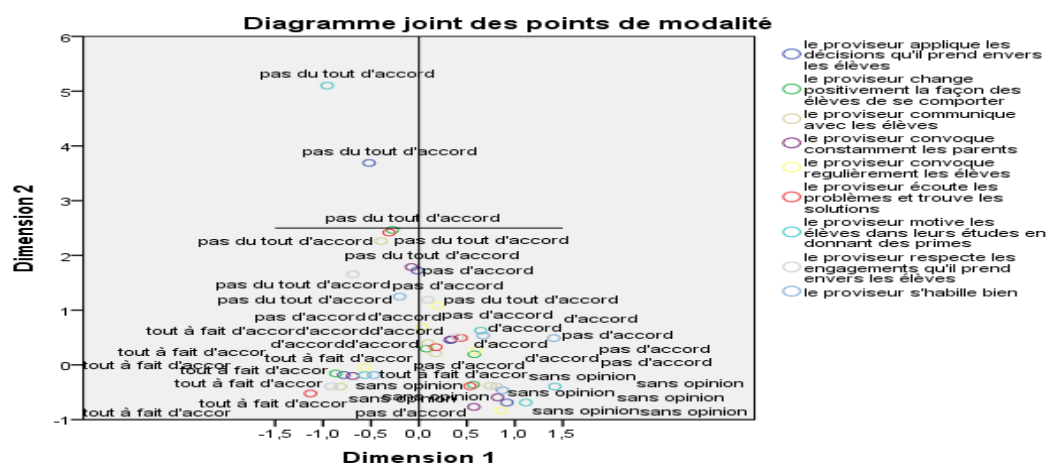
Etape 5 : prise de décision

La lecture du tableau ci-dessus donne de remarquer que la corrélation présente un degré de signification $< 0,05$ et un coefficient de corrélation $r=0,23$. Ainsi, on rejette l’hypothèse nulle H_0 et l’hypothèse alternative H_1 est confirmée. Nous pouvons donc conclure qu’au Lycée Bilingue de Bafoussam la personnalité du manager scolaire a une conséquence significative sur les conduites des élèves. Comme c’est le cas pour le Collège Bilingue Voltaire, la personnalité du manager scolaire influence faiblement les conduites des élèves.

La personnalité du manager scolaire est différemment perçue par les élèves du Lycée Bilingue de Bafoussam. Ses différentes appréhensions peuvent se traduire grâce aux nuages de points présentés dans le diagramme suivant.

Figure 14

Projection à partir des nuages de points de la personnalité du manager du LYBIBAF



Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Note. Deux principales catégories d'élèves ayant des avis antagonistes se dégagent de la lecture du graphique des nuages de points. D'une part, on peut remarquer le groupe des élèves qui pense que le proviseur a une attention pour les problèmes des élèves, qu'il a un bon style vestimentaire, et qu'il change positivement la façon de se comporter des élèves. À l'opposé, dans la partie droite du graphique on remarque un groupe d'élèves majoritaire qui ne reconnaît pas les qualités d'écoute et de communication régulière du manager scolaire envers les élèves. Ces résultats quantitatifs confirment tout simplement les résultats qualitatifs du discours mené avec le chef d'établissement du Lycée Bilingue de Bafoussam, étant donné que le contenu de son entretien faisait comprendre que nous ne sommes pas sûrs que les élèves vont nous dire la vérité. D'où, cela dénote une crainte que les élèves dénoncent les problèmes qu'ils rencontrent au sein de l'établissement. Aussi, cela a montré une barrière dans la communication entre le chef de cette institution et les élèves. Car ces derniers ont affirmé verbalement au cours de nos enquêtes qu'ils ont peur d'affirmer certaines choses de peur d'être exclus définitivement parce qu'ils n'ont pas la liberté d'expression et ne se sentent pas écoutés dans la gestion de leurs problèmes.

Suivant les mesures de discrimination des variables, ces résultats de l'étude qui affirment que la personnalité du manager scolaire a une conséquence sur les conduites des élèves au COVOBAF, sont en congruence avec la théorie sur le style autocratique de leadership de Lewin (1975) appliqué par ce manager scolaire. Car ce style privilégie l'expression du leader au détriment de celui du groupe. La théorie sur les styles de direction de Likert (1961) permet aussi de comprendre que le manager scolaire du COVOBAF est un manager autoritaire exploiteur, étant donné qu'il inspire de la crainte envers les élèves, prend seul les décisions et exerce des rapports distants vis-à-vis des élèves. Cependant, bien que ce manager scolaire soit autoritaire exploiteur, il est en même temps paternaliste, parce qu'il écoute également les problèmes des élèves.

Par ailleurs, suivant les mesures de discrimination des variables, ces résultats de l'étude qui affirment que la personnalité du manager scolaire a une conséquence sur les conduites des élèves au LYBIBAF, mettent en exergue la théorie de Likert (1961) sur le type de manager autoritaire exploiteur vis-à-vis des élèves. Car le manager du LYBIBAF inspire la frustration envers les élèves. Il adopte par ailleurs le type de management participatif en intégrant non seulement tout le personnel scolaire dans la prise des décisions et la gestion des élèves, mais aussi, il intègre ces derniers dans les activités scolaires.

4.2.2.2. Le comportement du personnel enseignant impacte le changement d'attitudes des élèves

- **Le cas du Collège Bilingue Voltaire**

Etape 1 : formulation du test d'hypothèse

Ho : le comportement du personnel enseignant n'impacte pas le changement d'attitudes des élèves.

H2 : le comportement du personnel enseignant impacte le changement d'attitudes des élèves.

Etape 2 : formulation de la règle de décision selon la détermination du seuil de significativité du test d'hypothèse

- Si $\alpha < 0,05$ on rejette l'hypothèse nulle et l'hypothèse alternative est confirmée ;
- si $\alpha > 0,05$ on ne rejette pas Ho et donc Ha est infirmée.

Etape 3 : détermination du nombre de degré de liberté (nddl) et l'échantillon (N)

$N = 134$ et $nddl = 134 - 2 = 132$

Etape 4 : test de corrélation entre comportement du personnel enseignant et changement d'attitudes des élèves au Collège Bilingue Voltaire

Tableau croisé 53

Comportement du personnel enseignant et changement d'attitudes des élèves au COVOBAF

Corrélations de Pearson/comportement du personnel enseignant-changement d'attitudes des élèves			
		Changement d'attitudes des élèves COVOBAF	Comportement du personnel enseignant COVOBAF
Changement d'attitudes des élèves COVOBAF	Corrélation de Pearson	1	,112**
	Sig. (bilatérale)		,197
	N	151	134
Comportement du personnel enseignant COVOBAF	Corrélation de Pearson	,112**	1
	Sig. (bilatérale)	,197	
	N	134	160

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

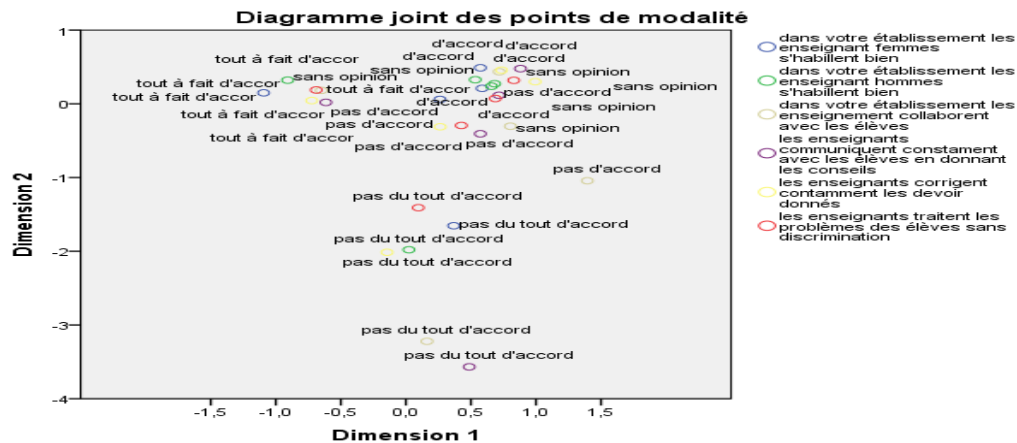
Etape 5 : prise de décision

La lecture du tableau ci-dessus permet de se rendre compte que la valeur du degré de signification est $\alpha = 0,197$. Cette valeur est trop grande pour qu'on puisse rejeter Ho. Autrement dit, on considère Ho2 et on infirme H2. Nous pouvons donc conclure que le comportement du personnel enseignant n'impacte pas de manière significative le changement d'attitudes des

élèves au Collège Bilingue Voltaire. Le nuage de point ci-dessous permet de regrouper les élèves en fonction des opinions qu'ils ont du comportement du personnel enseignant.

Figure 15

Projection à partir des nuages de points du comportement du personnel enseignant du COVOBAF



Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Note. L'observation de la dispersion des nuages de points donne de se rendre compte que dans l'ensemble, la plupart des élèves ne reconnaît pas au personnel enseignant les qualités évaluées. Il s'agit précisément du bon style vestimentaire, de l'aptitude communicationnelle et de l'attention des enseignants vis-à-vis des élèves. En d'autres termes, la majorité des élèves du COVOBAF ne pense pas que leurs enseignants s'habillent bien, qu'ils communiquent assez avec eux et qu'ils sont équitables dans leurs manières de traiter les problèmes des élèves. Or, les discours analysés suivant les entretiens menés avec les enseignants de cet établissement, démontrent plutôt qu'ils entretiennent des relations « amicales » avec les élèves et sont ouverts à l'écoute de ces derniers et leur donnent régulièrement des conseils. Ils ont déploré l'absence des primes de motivation des enseignants par le manager du Collège qui ne les encourage pas dans le travail et qui a un impact sur leur ponctualité, leur assiduité à l'école et même sur les conditions de travail avec les élèves. Ainsi, ceci démontre un impact significatif du comportement du personnel enseignant sur le changement d'attitudes des élèves du COVOBAF. D'où les discours des interviewés infirment les résultats statistiques quantitatifs et confirment la deuxième hypothèse de recherche.

Cas du Lycée Bilingue de Bafoussam

Etape 1 : formulation du test d'hypothèse

H0 : le comportement du personnel enseignant n'impacte pas le changement d'attitudes des élèves.

H2 : le comportement du personnel enseignant impacte le changement d'attitudes des élèves.

Etape 2 : formulation de la règle de décision selon la détermination du seuil de significativité du test d'hypothèse

- Si $\alpha < 0,05$ on rejette l'hypothèse nulle et l'hypothèse alternative est confirmée ;
- Si $\alpha > 0,05$ on ne rejette pas H_0 et donc H_a est infirmée.

Etape 3 : détermination du nombre de degré de liberté (nddl) et l'échantillon (N)

$N = 252$ et $nddl = 252 - 2 = 250$

Etape 4 : test de corrélation entre comportement du personnel enseignant et changement d'attitudes des élèves au Lycée Bilingue de Bafoussam

Tableau croisé 54

Comportement du personnel enseignant et changement d'attitudes des élèves au Lycée Bilingue de Bafoussam

Corrélation de Pearson/comportement du personnel enseignant-changement d'attitudes des élèves			
		Comportement du personnel enseignant LYBIBAF	Changement d'attitudes des élèves LYBIBAF
Comportement du personnel enseignant LYBIBAF	Corrélation de Pearson	1	,175**
	Sig. (Bilatérale)		,005
	N	286	252
Changement d'attitudes des élèves LYBIBAF	Corrélation de Pearson	,175**	1
	Sig. (Bilatérale)	,005	
	N	252	261

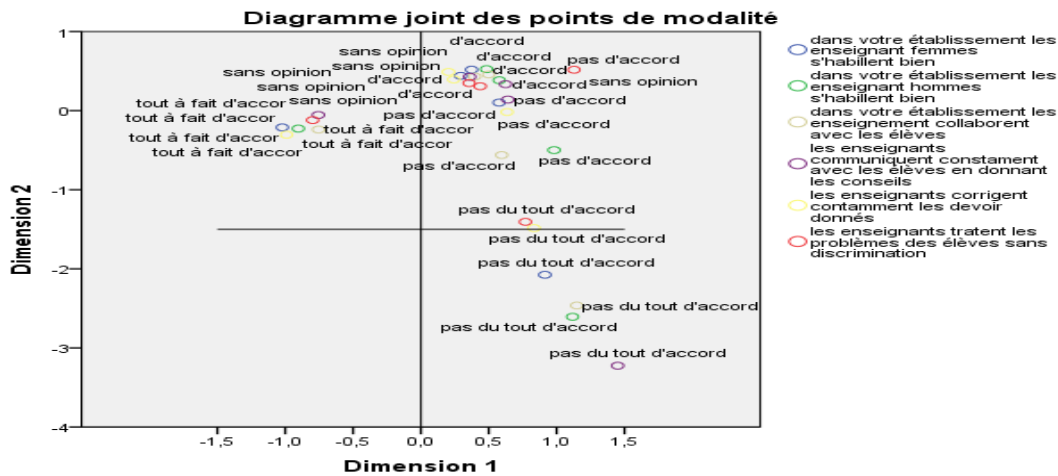
Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Etape 5 : Prise de décision

Ce tableau de corrélation présente un degré de signification $\alpha = 0,005$. Ce qui induit qu'on rejette H_0 et H_2 est confirmée. On peut donc conclure qu'au LYBIBAF, le comportement du personnel enseignant impacte significativement le changement d'attitudes des élèves. Il faut cependant remarquer que le degré de dépendance entre ces deux variables est assez faible puisque la valeur de la corrélation calculée est $r = 0,17$. Il est aussi intéressant d'observer les types de comportement du personnel enseignant qui se dégagent du regroupement des opinions des élèves interrogés dans le nuage de points ci-dessous.

Figure 16

Projection à partir des nuages de points du comportement du personnel enseignant du Lycée Bilingue de Bafoussam



Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Note. La lecture du diagramme des points permet d'identifier deux principales catégories d'élèves. D'un côté, on retrouve les élèves qui pensent que dans l'ensemble les enseignants ont un bon style vestimentaire, de même qu'ils écoutent et ils communiquent suffisamment avec les élèves, tout comme ils traitent les problèmes des élèves sans discrimination. D'un autre côté, sans nécessairement nier ces attributs au personnel enseignant, d'autres élèves préfèrent les relativiser. En outre, les discours analysés des données recueillies auprès des enseignants de cet établissement, attestent que ces derniers considèrent les élèves comme leurs propres enfants. Ils jouent également le rôle d'éducateur en étant eux-mêmes des modèles pour les élèves afin de changer positivement leurs mauvaises conduites.

En effet, la théorie du conditionnement opérant de Skinner (1969) permet d'expliquer ce résultat suivant les variables analysées sur le comportement du personnel enseignant qui impacte le changement d'attitudes des élèves. Car les attitudes des élèves varient ou changent en fonction du comportement des enseignants qui peut soit renforcer positivement ou négativement les conduites des élèves. D'où selon le postulat de la théorie du conditionnement opérant, le comportement des enseignants est considéré ici comme un instrument qui agit positivement sur les attitudes des élèves en les transformant d'un comportement non conforme pour un comportement conforme selon les règles établies au COVOBAF et au LYBIBAF. Toutefois, le comportement des enseignants peut constituer un renforcement négatif des attitudes des élèves, dans la mesure où ils ne prêchent pas par l'exemple et les élèves copient leur comportement. Par exemple, le manque de ponctualité ou encore le manque d'assiduité

d'un enseignant au cours peut constituer des facteurs déchencheurs de retard ou d'absentéisme des élèves à l'école.

4.2.2.3 Le climat organisationnel de l'école a une conséquence sur la prévention des comportements à risque des élèves

- **Cas du Collège Bilingue Voltaire**

Etape 1 : formulation du test d'hypothèse

Ho : le climat organisationnel de l'école n'a pas une conséquence sur la prévention des comportements à risque des élèves.

H3 : le climat organisationnel de l'école a une conséquence sur la prévention des comportements à risque des élèves.

Etape 2 : formulation de la règle de décision selon la détermination du seuil de significativité du test d'hypothèse

- Si $\alpha < 0,05$ on rejette l'hypothèse nulle et l'hypothèse alternative est confirmée ;
- Si $\alpha > 0,05$ on ne rejette pas Ho et donc H3 est infirmée.

Etape 3 : détermination du nombre de degré de liberté (nddl) et l'échantillon (N)

N = 144 et nddl = 144 - 2 = 142

Etape 4 : test de corrélation entre climat organisationnel de l'école et prévention des comportements à risque des élèves au Collège Bilingue Voltaire

Tableau croisé 55

Climat organisationnel de l'école et prévention des comportements à risque des élèves au Collège Bilingue Voltaire

Corrélation de Pearson/ climat organisationnel de l'école-prévention des comportements à risque des élèves			
		Prévention des comportements à risque des élèves COVOBAF	Climat organisationnel du COVOBAF
Climat organisationnel du COVOBAF	Corrélation de Pearson	1	,059**
	Sig. (Bilatérale)		,484
	N	151	144
Prévention des comportements à risque des élèves COVOBAF	Corrélation de Pearson	,059**	1
	Sig. (Bilatérale)	,484	
	N	144	170

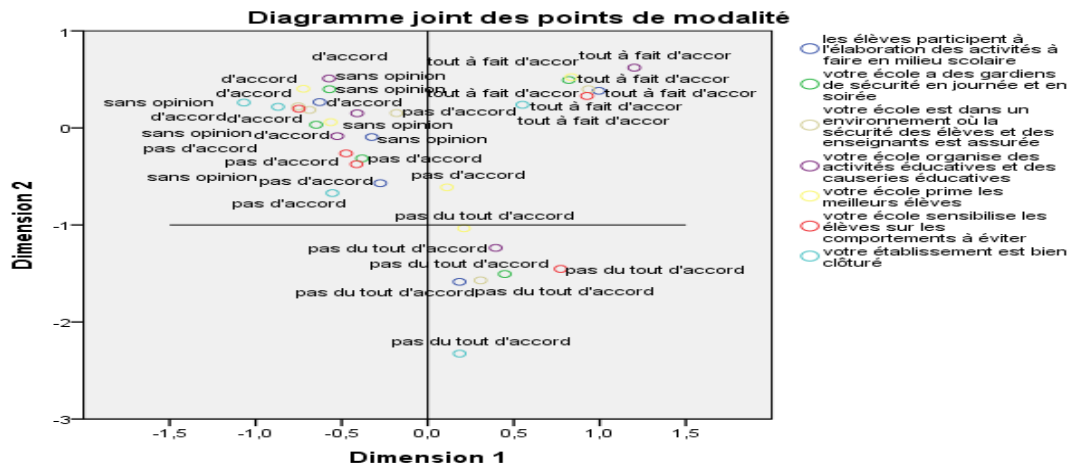
Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Etape 5 : prise de décision

Les résultats du test de Pearson obtenus à partir du tableau ci-dessus donnent de remarquer que la marge d'erreur est trop importante ($\alpha = 0,484$) pour qu'on puisse rejeter l'hypothèse nulle H03. Cela dit, on peut conclure qu'au Collège Bilingue Voltaire, le climat organisationnel n'a pas une conséquence significative sur la prévention des comportements à risque des élèves. Les représentations que les élèves se font du climat organisationnel peuvent être projetées et regroupées à partir du nuage de points ci-dessous.

Figure 17

Projection à partir des nuages de points du climat organisationnel du COVOBAF



Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Note. À l'observation du graphique des nuages de points, trois catégories d'élèves se dégagent. On peut d'abord identifier le groupe d'élèves qui a des avis partagés sur les idées selon lesquelles l'école est un environnement sécurisé où il y a la sécurité des élèves et du personnel enseignant, qu'elle organise les causeries éducatives, ou encore qu'elle donne la possibilité aux élèves de participer aux activités scolaires. Ensuite, on peut identifier le groupe d'élèves qui est convaincu de ce que leur école assure la sécurité des élèves et du personnel enseignant. Enfin, on peut identifier le groupe d'élèves qui réfute de manière catégorique le fait d'être dans un établissement où des causeries éducatives sont organisées et dans laquelle la possibilité de participer aux activités scolaires leur est accordée. Cette dernière catégorie est toutefois minoritaire. Ces résultats obtenus suivant les données recueillies auprès des élèves permettent de comprendre que le climat organisationnel du COVOBAF n'a pas une conséquence significative sur la prévention des comportements à risque des élèves. Alors, la cause de leurs comportements à risque pourrait se trouver ailleurs. Toutefois, les verbatims des interviewés du COVOBAF attestent que le climat organisationnel de cet établissement a une conséquence significative sur la prévention des comportements à risque des élèves. Cette conséquence significative se traduit par les conditions de travail des enseignants, l'absence de motivation dans le travail par le manager scolaire, la motivation des élèves dans leurs études, la rigueur dans la discipline scolaire, etc. qui ont un impact sur les comportements des élèves comme l'ont déclaré les personnels scolaires et les parents d'élèves enquêtés.

La théorie du conditionnement opérant de Skinner permet d'expliquer que le climat organisationnel de l'école est un facteur déclencheur ou non du comportement à risque des

élèves. Au Collège Bilingue Voltaire, le climat organisationnel sur le plan infrastructurel, constitue un atout favorable à l'apprentissage des élèves et à leur épanouissement. Par conséquent, un tel climat permet de prévenir les comportements à risque des élèves. Cependant, sur le plan de la gestion des ressources humaines, en l'occurrence le personnel enseignant et les élèves, la théorie de contingence permet de comprendre que le manager du COVOBAF gère ce collège en fonction des contraintes environnementales. Car le système de motivation du personnel enseignant du COVOBAF n'existe plus à cause des variables situationnelles (diminution des effectifs des élèves), et cela impacte négativement le comportement de ce personnel dans leur engagement et dévouement dans le travail. Ainsi, un tel climat de manque de motivation des enseignants dans le travail, pourrait fragiliser le système d'éducation et empêcher par ailleurs de prévenir les comportements à risque des élèves.

- **Cas du Lycée Bilingue de Bafoussam**

Etape 1 : formulation du test d'hypothèse

H0 : le climat organisationnel de l'école n'a pas une conséquence sur la prévention des comportements à risque des élèves.

H3 : le climat organisationnel de l'école a une conséquence sur la prévention des comportements à risque des élèves.

Etape 2 : formulation de la règle de décision selon la détermination du seuil de significativité du test d'hypothèse

- Si $\alpha < 0,05$ on rejette l'hypothèse nulle et l'hypothèse alternative est confirmée ;
- Si $\alpha > 0,05$ on ne rejette pas H_0 et donc H_3 est infirmée.

Etape 3 : détermination du nombre de degré de liberté (nddl) et l'échantillon (N)

$N = 252$ et $nddl = 252 - 2 = 250$

Etape 4 : test de corrélation entre climat organisationnel de l'école et prévention des comportements à risque des élèves au Lycée Bilingue de Bafoussam

Tableau croisé 56

Climat organisationnel de l'école et prévention des comportements à risque des élèves au Lycée Bilingue de Bafoussam

Corrélation de Pearson/ climat organisationnel de l'école-prévention des comportements à risque des élèves			
		Climat organisationnel LYBIBAF	Prévention des comportements à risque des élèves LYBIBAF
Climat organisationnel LYBIBAF	Corrélation de Pearson	1	,248**
	Sig. (Bilatérale)		,000
	N	285	252
Prévention des comportements à	Corrélation de Pearson	,248**	1
	Sig. (Bilatérale)	,000	

risque des élèves LYBIBAF	N	252	261
------------------------------	---	-----	-----

Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

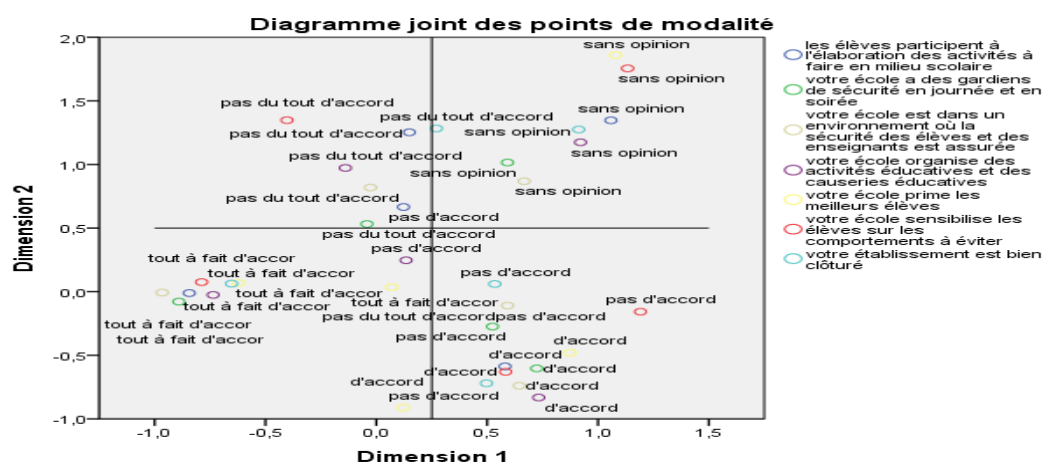
Etape 5 : prise de décision

Les résultats du tableau ci-dessus permettent de lire un degré de signification asymptotique $\alpha = 0,000$ et un coefficient de corrélation $r = 0,24$. Par conséquent, nous rejetons H_0 et nous admettons H_1 . Ainsi, nous pouvons conclure qu'au Lycée Bilingue de Bafoussam, le climat organisationnel a une conséquence sur la prévention des comportements à risque des élèves. Toutefois, cette conséquence est faible si l'on s'en tient à la valeur du coefficient de corrélation entre les deux variables qui est égale 0,24.

Le graphique ci-dessous constitué des nuages de points permet de regrouper les répondants en fonction des opinions exprimées en rapport avec la qualité du climat organisationnel au Lycée Bilingue de Bafoussam.

Figure 18

Projection à partir des nuages de points du climat organisationnel du Lycée Bilingue de Bafoussam



Source : données des enquêtes réalisées sur le terrain et analysées par GUEBE

Note. À la lecture de ce graphique, on peut identifier quatre catégories d'élèves, lesquelles peuvent être couplées du fait de leur ressemblance. Sur la partie supérieure du graphique sont regroupées les opinions des élèves qui sont défavorables quant aux caractéristiques testées du climat organisationnel du Lycée Bilingue de Bafoussam. Autrement dit, dans cette partie du graphique sont regroupés les élèves qui ne partagent pas l'idée selon laquelle les élèves participent à l'élaboration des activités scolaires, autant que l'école n'organise pas des espaces de discussion et de sensibilisation. Cette catégorie ne pense pas que leur établissement assure la sécurité des élèves et du personnel enseignant. À l'opposé, dans la partie inférieure du

graphique sont regroupées les opinions des élèves qui pensent que leur école est un cadre sécurisé, ils se sentent impliqués dans les activités scolaires et ils pensent que leur école communique et sensibilise assez sur les comportements à éviter par les élèves. En effet, ces résultats obtenus confirment les dires d'un personnel scolaire enquêté au Lycée Bilingue de Bafoussam (cas n°8). Celui-ci a affirmé que la configuration de cet établissement est un paradoxe étant donné que l'étroitesse de sa cour et la défaillance des aires de jeux et de divertissement constituent à l'origine des causes de l'indiscipline des élèves. Car d'après lui, la promiscuité scolaire engendre un suivisme automatique des bons élèves par les élèves délinquants du fait de leur contact direct.

Face au résultat de la deuxième hypothèse de cette étude, la théorie du conditionnement opérant de Skinner permet d'expliquer que le climat organisationnel du LYBIBAF sur le plan infrastructurel, constitue un facteur déclencheur du comportement à risque des élèves. Car la promiscuité de cet établissement favorise l'indiscipline scolaire. D'où la théorie de la contingence, permet de comprendre que le manager scolaire du LYBIBAF devrait gérer les élèves selon la configuration de cet établissement. Cependant, le système de motivation du personnel scolaire et des élèves au LYBIBAF, constitue un élément déclencheur de renforcement positif du comportement des élèves, et par ricochet permet de prévenir les comportements à risque des élèves.

De manière générale, il découle des analyses inférentielles que les élèves du Lycée Bilingue de Bafoussam sont plus influencés par le management scolaire que ceux du Collège Bilingue Voltaire, car toutes les hypothèses de recherche testées ont été confirmées. Or, au Collège Bilingue Voltaire, les deux dernières hypothèses de recherche ont été infirmées. Ainsi donc, le principal facteur susceptible d'influencer les comportements des élèves de ce collège est la personnalité du manager scolaire. En d'autres termes, les autres variables que sont le comportement du personnel enseignant et le climat organisationnel de l'école n'ont pas un impact significatif sur le changement d'attitudes des élèves, ni une conséquence significative sur la prévention des comportements à risque des élèves. Pourtant, même si en règle générale les variables ont un faible impact sur les comportements des élèves du Lycée Bilingue de Bafoussam, elles peuvent cependant constituer des facteurs explicatifs significatifs des comportements de ces derniers en milieu scolaire. C'est pourquoi ces résultats quantitatifs ont été confrontés aux résultats qualitatifs de l'étude à partir des entretiens menés avec le personnel scolaire et les parents d'élèves du LYBIBAF et du COVOBAF. En effet, les verbatims des personnels scolaires et des parents d'élèves enquêtés du COVOBAF ont confirmé la

significativité positive des trois variables indépendantes testées sur les variables dépendantes. D'où, les résultats qualitatifs via les discours des interviewés permettent de corriger les biais des résultats quantitatifs obtenus à travers le test de coefficient de corrélation de Pearson.

Il ressort des résultats de l'analyse qualitative, que le style de leadership transformationnel adopté par le manager scolaire impacte positivement le comportement des élèves. Car ce type de leadership favorise le développement personnel des élèves et le changement de leur comportement à travers un management d'influence. Le Lycée Bilingue de Bafoussam, représentant le secteur public de l'éducation et le Collège Bilingue Voltaire représentant le secteur privé de l'éducation, adoptent à la fois le management préventif et répressif à travers l'organisation des causeries éducatives, la sensibilisation des élèves via les conseils, et les sanctions infligées aux élèves en cas d'indiscipline.

En effet, pour gérer les comportements des élèves, le Lycée Bilingue de Bafoussam utilise des stratégies managériales orientées sur l'élément humain et non sur le l'élément matériel ou financier. Car le manager de cet établissement et son personnel scolaire adoptent des moyens efficaces de motivation des élèves afin de les stimuler dans leurs études et même de modifier positivement leurs comportements et attitudes non conformes. Aussi, cet établissement adopte des processus managériaux préventifs (sélection des élèves lors des recrutements, sensibilisation des élèves ...) ; de contrôle et de répression avec l'appui de la police scolaire et la police civile afin de canaliser les comportements des élèves ou d'exclure définitivement les élèves récalcitrants et récidivistes dans leurs mauvaises conduites. Toutefois, d'après la synthèse des discours du personnel scolaire de ce lycée, le climat de travail en milieu scolaire, l'insuffisance du personnel administratif (surveillants généraux et surveillants de secteurs) pour contrôler les élèves, l'insuffisance des infrastructures scolaires, la promiscuité de l'environnement scolaire (trop d'élèves et moins d'infrastructures scolaires) et le manque d'aires de jeux dans cet établissement constituent des facteurs pouvant entraîner ou alors aggraver les comportements non conformes des élèves. Pourtant, le Collège Bilingue Voltaire utilise des stratégies managériales orientées sur l'élément infrastructurel, plus précisément sur le climat scolaire à travers des infrastructures scolaires, des aires de jeux au-dessus de la moyenne des élèves inscrits. Aussi, cet établissement privé oriente sa stratégie managériale sur l'élément financier en recrutant les élèves exclus des établissements publics, ou alors en excluant difficilement les élèves. Car ces derniers constituent une source de gain financier qui permet de rémunérer le travail du personnel scolaire de ce collège.

En outre, les avis et suggestions des élèves ont permis de recueillir les données sur leur traitement en milieu scolaire et sur l'amélioration dudit traitement par le personnel scolaire du Collège Bilingue Voltaire et du Lycée Bilingue de Bafoussam.

Suivant le traitement des élèves par le personnel administratif, les statistiques démontrent une écoute attentive fréquente des élèves du COVOBAF par le personnel administratif à travers 60,8% d'élèves répondants qui pensent qu'ils sont écoutés dans leurs problèmes. Ce point de vue des élèves confirme les discours des personnels administratifs enquêtés qui ont déclaré qu'ils considèrent les élèves comme leurs enfants et que les relations entretenues avec eux sont de type père ou mère-enfant. Toutefois, cette gestion est relativisée par certains répondants (7,8%) ; d'autres (13,7%) affirment que leurs problèmes sont mal gérés par le personnel administratif ; un groupe de répondants (3,9%) pense qu'il y a une discrimination dans la gestion des élèves ; un groupe minoritaire mentionne le châtimeur corporel des élèves (2%) et la corruption du personnel administratif dans la gestion des élèves (1%). Pour mieux gérer les apprenants, un groupe d'élèves (10,8%) pense que le personnel administratif devrait appliquer strictement le règlement intérieur de l'établissement.

Suivant le traitement des élèves par le personnel enseignant, l'analyse statistique donne de remarquer que plus de la majorité des élèves répondants du COVOBAF (56,8%) affirme que les enseignants leur donnent des conseils et les écoutent attentivement. À contrario, un groupe d'élèves répondants (10,2%) pense que les enseignants les frustrer sur le plan pédagogique. D'autres élèves (8,5%) nuancent plutôt leurs points de vue en mentionnant que le personnel enseignant les manage parfois bien et parfois mal. Cette gestion relativisée est également visible par les points de vue de certains élèves qui affirment qu'ils sont châtiés physiquement par les enseignants (7,6%) ; sont bien gérés pédagogiquement par les enseignants (6,8%) ; et par ailleurs cette gestion est aussi très rigoureuse (3,4%) ; ils subissent des punitions éducatives (2,5%). Toutefois, un groupe minoritaire d'élèves pense qu'il y a un laisser-aller des enseignants dans la gestion des élèves (2,5%) ; et que les enseignants insultent les élèves (1,7%). Mais, les statistiques dominantes indiquent que les enseignants managent pédagogiquement les élèves surtout avec les conseils.

Selon les problèmes qui dérangent les élèves au sein du COVOBAF, au regard des statistiques de réponses, l'observation faite est que plusieurs élèves (82/187 enquêtés) n'ont pas exprimé les problèmes qui les dérangent au sein de l'école. Cela pourrait traduire une hypothèse qu'ils ne maîtrisent pas assez les problèmes généraux des élèves ou alors qu'ils ne voulaient pas juste s'exprimer sur cet aspect. D'autres élèves (21%) pensent que le problème éminent des

élèves c'est leurs comportements déviants (pratique de jeux d'hasard, consommation de la drogue). Ces comportements déviants sont également traduits par les bagarres et les violences faites par les élèves comme affirment certains élèves (3,8%). D'autres apprenants (14,3%) pensent que leur problème se situe au niveau du manque d'organisation dans la gestion du temps scolaire et extrascolaire, ce qui les amène à avoir un mauvais rendement scolaire. D'après certains élèves, leurs problèmes à l'école sont dus à l'incompétence des enseignants sur le plan pédagogique (6,8%) et des frustrations scolaires (7,6%) dont ils sont victimes. Par ailleurs, un groupe minoritaire d'élèves pense que leurs problèmes se situent au niveau de leur manque de liberté d'expression en milieu scolaire (1,9%) ; des relations amoureuses en milieu scolaire entretenues par les élèves (1,9%) ; de la mauvaise compagnie à l'école (1%) ; de leur châtiement corporel (1%) et de leur harcèlement par le personnel scolaire (1%).

Suivant les agissements des élèves envers le personnel éducatif au COVOBAF, l'observation faite permet de remarquer que la majorité d'élèves enquêtés n'a pas répondu à cet item. Car sur 187 enquêtés, 92 ont donné leurs avis. Un groupe important d'élèves (42,4%) pense que les élèves respectent les enseignants. Cependant, un autre groupe d'élèves pense contrairement (28,3%). D'où, d'après certains répondants (19,6%), les conduites des élèves sont plus ou moins bonnes. Ces conduites nuancées des élèves se traduisent par les bagarres entre élèves et enseignants (6,5% répondants) et le conditionnement de leurs agissements en fonction du comportement des enseignants (3,3%).

Face aux propositions des élèves faites au principal pour changer positivement le comportement des élèves, plusieurs élèves du Collège Bilingue Voltaire n'ont pas mentionné leurs suggestions à l'endroit de leur manager scolaire. Les propositions des répondants à cet item sont penchées sur l'organisation des causeries éducatives en milieu scolaire (30%) ; les conseils et l'écoute attentive des élèves (21,8%) ; et la réforme des sanctions (20,9%). D'autres groupes minoritaires d'élèves répondants suggèrent à leur chef d'établissement : l'application stricte du règlement intérieur de l'établissement (7,3%) ; de primer les bons élèves (5,5%) ; que les enseignants respectent leurs heures de cours (4,5%) ; de renforcer la sécurité des élèves à l'école (4,5%) ; de créer les clubs scolaires (2,7%) ; de respecter les droits des élèves (1,8%) ; et enfin, d'améliorer la qualité des enseignements (0,9%).

Selon les propositions des élèves faites aux enseignants pour changer positivement le comportement des élèves, plusieurs élèves du COVOBAF (78/187 enquêtés) n'ont pas adressé leurs suggestions vis-à-vis des enseignants pour changer positivement leurs comportements. Les propositions des élèves mentionnées sont beaucoup plus centrées sur la compréhension et

l'écoute attentive des élèves (40,4%) ; l'organisation des causeries éducatives par les enseignants (16,5%) ; le respect des droits des élèves (11%) ; et que les enseignants doivent être assidus aux cours (10,1%). D'autres élèves d'un pourcentage minoritaire suggèrent aux enseignants : de réformer les punitions envers les élèves (5,5%) ; d'appliquer de façon stricte le règlement intérieur de l'établissement (5,5%) ; et enfin, de motiver les élèves dans leurs études (2,8%).

Selon le traitement des élèves par le personnel administratif du LYBIBAF, les avis des élèves sur leur gestion sont plus centrés sur leur écoute attentive par ce personnel. Car 45,1% de ceux qui ont donné leurs avis se penchent sur cet aspect. Cependant, certains élèves (18,7%) pensent que leurs problèmes ne sont pas bien gérés ou pris en compte par le personnel administratif. D'autres élèves (13,2%) suggèrent plutôt une application stricte du règlement intérieur de l'établissement. Tandis que certains élèves (11%) se plaignent de leur châtiment corporel (fouet) par le personnel administratif. En outre, un groupe minoritaire pense que les élèves sont plus ou moins bien gérés par l'administration scolaire, et celle-ci gère leurs problèmes de façon discriminatoire et corrompue. Globalement sur le plan administratif, l'administration scolaire du Lycée Bilingue de Bafoussam a une politique managériale centrée sur l'écoute attentive des problèmes des élèves. Toutefois, cette écoute attentive est limitée, comme il apparaît dans les statistiques relevées qu'il y a une mauvaise gestion des problèmes des élèves par le personnel administratif du lycée. Ces statistiques confirment les discours du personnel administratif de cet établissement où plusieurs enquêtés ont mentionné que le rôle de l'enseignant n'est pas seulement d'enseigner, mais aussi d'éduquer les élèves comme des parents et avoir des relations amicales avec les élèves. Cependant, d'après eux ces relations doivent être limitées et respecter les règles de la déontologie professionnelle. Ils ont affirmé en outre, qu'il est aussi nécessaire de redresser les élèves avec une discipline très rigoureuse, et même par le fouet.

Suivant le traitement des élèves par le personnel enseignant du LYBIBAF, les statistiques indiquent une prédominance de la bonne gestion des élèves en classe par les enseignants. Car 27,6% d'élèves de cet établissement pensent qu'ils sont bien gérés en classe. Cependant, ces avis sont nuancés par un groupe d'élèves (22,4%) qui pense que les élèves sont plus ou moins bien gérés en classe par les enseignants. Ces nuances peuvent se lire dans les avis des apprenants quant à leur châtiment corporel par le personnel enseignant (11,2% répondants) ; les punitions éducatives infligées aux élèves (10,3% répondants) ; la frustration des élèves par le personnel enseignant (7,8% répondants) ; la mauvaise gestion des élèves (7,8%

répondants) ; les injures qu'adressent les enseignants aux élèves (4,3% répondants). Par ailleurs, un groupe d'élèves assez minoritaire (7,8%) affirme que les enseignants leur donnent des conseils en classe et ont une écoute attentive à leurs problèmes. En effet, une minorité d'élèves (0,9% répondants) pense que les enseignants gèrent les élèves de façon très rigoureuse. D'une manière générale sur le plan pédagogique, le personnel enseignant du Lycée Bilingue de Bafoussam fait l'effort de bien gérer les élèves, même si ces derniers sont parfois châtiés, injuriés et frustrés par les enseignants. En effet, ces avis corroborent avec les entretiens menés avec les enseignants. Ces derniers ont affirmé qu'ils considèrent les élèves comme leurs propres enfants, mais qu'il arrive des moments qu'ils sont obligés de les punir et de les sanctionner.

Face aux problèmes qui dérangent les élèves au Lycée Bilingue de Bafoussam, ils affirment que les principaux problèmes rencontrés sont : les comportements déviants des élèves (23,3% répondants) marqués surtout par les jeux de hasard et la consommation de la drogue ; l'harcèlement des élèves comme l'affirme un groupe d'élèves (12,9% répondants) ; des cas de bagarres et de violence au sein du lycée presque tous les jours (11,2% répondants). D'autres élèves (9,5% répondants) ont mentionné l'incompétence des enseignants sur le plan pédagogique. D'après ces derniers, les enseignements ne sont pas bien dispensés. Un groupe d'élèves (8,6% répondants) a relevé les frustrations dont ils subissent au sein de l'établissement étant donné qu'ils ne se sentent pas libres de s'exprimer comme l'ont déclaré plusieurs lorsqu'ils remplissaient les questionnaires sur la partie réservée à leurs avis et suggestions. Ils ont affirmé que : « Nous avons peur de nous exprimer de peur d'être exclus de l'établissement. Nous sommes frustrés... ». D'où, cette réponse pourrait traduire le manque de liberté d'expression des élèves qui est relevé par 6% des répondants. Comme autres problèmes, les élèves ont relevé l'agressivité des enseignants envers les élèves (6% répondants) ; la mauvaise gestion du temps des élèves dans leurs études (5,2% répondants). Les autres problèmes qui semblent mineurs au regard des données collectées, sont les relations amoureuses en milieu scolaire (1,7% répondants) et le châtement corporel des élèves (1,7% répondants).

De manière exhaustive, le problème principal des élèves au Lycée Bilingue de Bafoussam se résume à la déviance scolaire qui est perçue dans le comportement des élèves, à l'instar des jeux de hasard, la consommation de la drogue, les bagarres, les relations amoureuses, et la violence entre élèves et enseignants, et aussi entre élèves. Cette déviance scolaire est également perçue dans le comportement agressif des enseignants envers les élèves, le châtement corporel, le harcèlement et la frustration des élèves.

Selon les avis des élèves sur leurs agissements envers le personnel enseignant du LYBIBAF, les statistiques des données recueillies démontrent une prédominance du non-respect des enseignants par les élèves (36% répondants). Ce comportement d'insubordination des élèves peut également s'expliquer par le conditionnement du comportement des élèves. Plusieurs élèves (22% répondants) ont mentionné qu'ils agissent en fonction du comportement des enseignants. En effet, l'insubordination des élèves peut se justifier à travers l'affirmation des élèves sur le fait qu'ils bagarrent avec les enseignants (17% répondants). Ce type de comportement des élèves a été également confirmé par les personnels enquêtés au Lycée Bilingue de Bafoussam. Toutefois, d'autres élèves (11% répondants) pensent que les élèves respectent le personnel scolaire. D'où leurs conduites sont plus ou moins bonnes comme le déclarent certains élèves (12% répondants) et une minorité d'élèves (2% répondants) qui mentionne qu'il n'y a pas une bonne communication avec les enseignants. En général, le comportement des élèves envers le personnel scolaire est caractérisé par leur insubordination et celle-ci est justifiée par le manque de respect des enseignants par les élèves et la violence de ces derniers à l'égard des enseignants. Ces agissements mentionnés par les élèves ont été confirmés par les discours du personnel scolaire enquêté qui a relevé la violence et l'insubordination des élèves envers les enseignants.

Selon les propositions faites au proviseur du LYBIBAF pour un changement positif du comportement des élèves, les données statistiques indiquent que les suggestions des élèves sont plus centrées sur l'organisation accentuée des causeries éducatives avec les élèves (21,1% répondants). Certains élèves suggèrent au chef d'établissement de reformer les normes scolaires et les sanctions (15,8% répondants) et d'éditer de nouveaux règlements (18,4%) en privilégiant les conseils et l'écoute attentive des élèves (15,8% répondants). Certains personnels enquêtés de cet établissement (parents d'élèves et Conseillers d'Orientation) ont également affirmé qu'il faudrait reformer les sanctions disciplinaires infligées aux élèves, en mettant l'accent sur l'écoute et la compréhension des problèmes des élèves tout en privilégiant ainsi les punitions éducatives au lieu d'abrutir les élèves avec des sanctions non éducatives. Un groupe d'élèves (10,5% répondants) pense qu'il faudrait que le proviseur renforce efficacement la sécurité des élèves et respecte leurs droits (7,9% répondants). Une autre catégorie minoritaire d'élèves suggère que le chef d'établissement devrait autoriser les téléphones en milieu scolaire (2,6% répondants) ; appliquer strictement le règlement intérieur du lycée (2,6% répondants) ; améliorer la qualité des enseignements (2,6% répondants) ; primer les meilleurs élèves (2,6% répondants). En effet, le constat qui découle de ces suggestions des élèves est que plusieurs

n'ont pas répondu à cet item (259/297 enquêtés) soit disant qu'ils n'ont rien à dire et qu'ils ont peur d'être exclus de l'établissement, malgré notre assurance sur la confidentialité de leurs données et l'anonymat de leur identité. Ceux qui ont répondu sollicitent plus de conseils, d'attention et d'écoute du chef d'établissement à leurs problèmes afin que les comportements des élèves soient transformés positivement.

Face aux propositions des élèves faites aux enseignants du LYBIBAF pour un changement positif du comportement des élèves, elles sont plus centrées sur la compréhension et l'écoute attentive des élèves (40,9% répondants) ; l'organisation des causeries éducatives (22,7% répondants). Certains élèves (16,7% répondants) suggèrent l'assiduité des enseignants aux cours. D'autres élèves minoritaires (7,6% répondants) pensent que les enseignants devraient respecter leurs droits ; améliorer leur façon d'enseigner en classe (6,1% répondants) ; et appliquer strictement le règlement intérieur du lycée (6,1% répondants). L'observation générale faite ici est que peu d'élèves ont répondu à cet item (66/297 enquêtés). Ceux qui ont répondu voudraient se sentir compris, écoutés dans leurs problèmes et difficultés. De ce fait, ils sollicitent que les enseignants multiplient les causeries éducatives avec eux afin d'aider les apprenants à résoudre leurs problèmes d'ordre comportemental.

L'observation générale faite sur les avis et suggestions des élèves des deux établissements enquêtés, est que la majorité des élèves enquêtés au Lycée Bilingue de Bafoussam n'a pas exprimé ses avis et suggestions à l'égard du personnel scolaire pour assurer leur bon management et changer positivement leurs comportements. Car plusieurs ont déclaré qu'ils ont peur de s'exprimer et qu'ils sont frustrés en milieu scolaire par le personnel scolaire. À contrario, la majorité des élèves enquêtés au Collège Bilingue Voltaire a manifesté une liberté expresse de donner des avis et suggestions sur la façon dont ils sont managés et sur les aspects administratifs et pédagogiques qui nécessitent d'être améliorés ou réformés.

De manière exhaustive dans les deux établissements enquêtés, les élèves affirment dans la majorité des cas, leur bonne gestion par les personnels scolaires au travers des conseils inculqués, la compréhension et l'écoute de leurs problèmes. Cependant, d'après un bon nombre d'élèves, cette gestion nécessite d'être réformée et améliorée au niveau des normes édictant les sanctions à l'école et de leur stricte application ; du respect de leurs droits à l'école ; de l'accentuation des causeries éducatives en milieu scolaire ; du renforcement de la sécurité des élèves au sein de l'école ; de la motivation des élèves dans leurs études ; et enfin au niveau des approches pédagogiques. Par ailleurs, les discours des interviewés des deux établissements enquêtés font comprendre que le système d'éducation doit être refondé à tous les niveaux à

savoir en amont dès le circuit familial et en aval au sein de l'école. Aussi, manager les élèves ne nécessite plus seulement de les enseigner, mais surtout de les éduquer en quittant d'un leadership focalisé essentiellement sur la réussite scolaire (leadership transactionnel) pour aboutir à un leadership relationnel et transformationnel de l'apprenant (développement personnel) afin de mouler sa personnalité et de le rendre moralement et civiquement responsable de manière proactive et non réactive ou répressive.

Les résultats quantitatifs et qualitatifs de cette étude imposent une interprétation scientifique et une discussion sur le plan psychologique d'une part, et sur le plan managérial d'autre part. Les variables indépendantes et dépendantes de cette étude étant d'une terminologie psychologique et sociologique, ont été étudiées dans une vue panoramique managériale. C'est ce qui fera l'objet de la dernière partie de cette étude qui sera accompagnée des suggestions et des modèles d'analyse élaborés dans le contexte de la planification du système scolaire.

CHAPITRE 5 : INTERPRÉTATION, DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE, ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Au regard des résultats obtenus après l'analyse des données quantitatives et qualitatives, il s'agit dans ce chapitre de procéder à une analyse critique des résultats obtenus à partir d'une grille théorique de cette étude. Suite à la problématique de cette étude, des perspectives de recherche ont été décélées dans le domaine du management scolaire, et des modèles d'analyse ont été construits sur le problème de la dépravation des comportements des élèves en milieu scolaire.

5.1. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Les interprétations des résultats de cette étude reposent sur trois hypothèses de recherche élaborées selon les cas d'établissements enquêtés représentant le secteur public et le secteur privé de l'éducation au niveau secondaire.

5.1.1. Personnalité du manager scolaire et conduites des élèves

Les résultats qui se dégagent du croisement entre les facteurs constitutifs de la personnalité du manager scolaire et ceux composant les conduites des élèves, conduisent à confirmer l'hypothèse H1 selon laquelle la personnalité du manager scolaire a une conséquence significative sur les conduites des élèves. S'agissant du Collège Bilingue Voltaire, les résultats présentent un degré de signification $< 0,05$ et un coefficient de corrélation $r_{cal1} = 0,291$ avec $n_{ddl} = 139$. Au regard du tableau de coefficient de corrélation de Pearson (cf. annexe n°4) $r_{crit1} = 0,1382$. D'où, $r_{cal1} (0,291) > r_{crit1} (0,1382)$. Par conséquent, cette hypothèse de recherche est confirmée pour le cas du Collège Bilingue Voltaire de Bafoussam.

S'agissant du Lycée Bilingue de Bafoussam, la corrélation présente un degré de signification $< 0,05$ et un coefficient de corrélation $r_{cal1} = 0,233$ avec $n_{ddl} = 232$. Au regard du tableau de coefficient de corrélation de Pearson, $r_{crit1} = 0,1130$. D'où $r_{cal1} (0,233) > r_{crit1} (0,1130)$. Alors, l'hypothèse nulle H_0 est rejetée et l'hypothèse alternative H1 est confirmée pour les deux établissements enquêtés. Il apparaît donc que la fermeté et la rigueur du manager scolaire dans ses décisions entraînent des transformations positives sur les conduites des élèves.

Cependant, bien que cette fermeté et rigueur soient des facteurs de transformation améliorative du comportement des élèves, elles pourraient en outre être des facteurs d'atténuation des effets d'autres facteurs comme la qualité de communication et l'écoute des problèmes des élèves, qui seraient des facteurs déterminants de l'influence de la personnalité du manager scolaire sur les conduites des élèves. Car suivant les résultats de l'étude, la régularité des causeries éducatives, les conseils et le développement de l'esprit d'écoute envers les élèves constituent des impacts positifs pour transformer significativement les conduites des élèves en milieu scolaire. Cela s'est illustré à travers les avis et suggestions exprimés par les élèves, et également par les discours des personnels scolaires et des parents d'élèves enquêtés.

De manière générale, la corrélation des variables met en exergue la réalité selon laquelle le fait que le chef d'établissement applique les décisions qu'il prend et respecte les engagements envers les élèves, son style vestimentaire adapté, sa rigueur ou sa fermeté, le fait qu'il convoque régulièrement les élèves, et qu'il les motive, sont les principales caractéristiques de la personnalité du manager qui ont une conséquence voulue sur les conduites des élèves. En effet, il apparaît que la fermeté du manager vis-à-vis de ses décisions, le fait qu'il respecte ses engagements envers les élèves et sa capacité à changer les comportements des élèves en comportements voulus sont les dimensions qui regroupent les coefficients de corrélation les plus élevés sur l'ensemble des croisements. Ces caractéristiques sont donc celles qui influencent le plus les comportements des élèves.

Cependant, ces résultats peuvent connaître des limites étant donné que la définition des traits de personnalité a fait l'objet de nombreuses critiques sur le plan psychologique. Ainsi donc, pour définir la personnalité sur le plan managérial, les auteurs se sont appuyés sur les qualités d'un leader. D'où la personnalité du manager scolaire devrait refléter les qualités d'un leader. Alors, pour être un bon manager scolaire, il faudrait avoir les qualités physiques, psychologiques et managériales d'un leader. Car le chef d'établissement peut être un bon manager scolaire sans être véritablement un bon leader. C'est pourquoi, il est important d'associer les critères de management aux critères de leadership afin de gérer de manière efficace et efficiente en privilégiant les relations humaines au sein de l'institution scolaire.

5.1.2. Comportement du personnel enseignant et changement d'attitudes des élèves

Les résultats obtenus après croisement des données, permettent de constater que les variables qui constituent le comportement du personnel enseignant, influencent

significativement celles constituant le changement d'attitudes des élèves. Cette hypothèse de recherche a été confirmée à partir des résultats de l'étude obtenus pour le cas du Lycée Bilingue de Bafoussam. À l'observation du tableau de coefficient de corrélation de Pearson annexé, $r_{crit2} = 0,1130$; d'où $r_{cal2} (0,175) > r_{crit2}$. Car la corrélation présente un degré de signification $\alpha = 0,005$; une **valeur inférieure à 0,05**. Cependant, il faut remarquer que le degré de dépendance entre ces deux variables est assez faible puisque la valeur de la corrélation calculée est $r_{cal2} = 0,175$. L'influence du comportement du personnel enseignant sur le changement d'attitudes des élèves opère beaucoup plus par le contenu des interactions que ces différents acteurs entretiennent entre eux. Autrement dit, le type de relation que le personnel enseignant entretient avec les élèves dépend de l'objet des motifs de leur communication. Sur cette base, on pourrait convenir que le changement d'attitudes des élèves en milieu scolaire est une réaction au comportement des enseignants. À contrario, au regard des résultats quantitatifs de l'étude présentés dans le précédent chapitre, le comportement du personnel enseignant n'a pas un impact significatif sur le changement d'attitudes des élèves au Collège Bilingue Voltaire. Car la valeur de degré de signification est $\alpha = 0,197$ qui est une marge d'erreur grande par rapport au $r_{cal2} = 0,112$ et $r_{crit2} = 0,1382$; d'où $r_{cal2} < r_{crit2}$. Cependant, ces résultats quantitatifs sont complétés par les analyses qualitatives via les verbatims des enseignants et des parents d'élèves qui confirment le comportement influent du personnel enseignant sur le changement d'attitudes des élèves. Ainsi donc, l'hypothèse nulle (H_02) est infirmée et l'hypothèse alternative H_2 confirmée pour le cas du Collège Bilingue Voltaire de Bafoussam.

Toutefois, bien que cette deuxième hypothèse soit confirmée pour les deux cas d'établissements scolaires, les résultats de l'étude révèlent de faibles relations de dépendance entre le comportement du personnel enseignant et le changement d'attitudes des élèves. Par ailleurs, l'environnement dans lequel se meuvent ses différents acteurs est aussi un facteur non négligeable à prendre en compte dans l'analyse de leurs différents comportements. Car il est le plus souvent admis qu'un comportement se comprend dans un contexte précis.

5.1.3. Climat organisationnel de l'école et prévention des comportements à risque des élèves

Les variables qui composent la dimension climat organisationnel de l'école sont significativement liées à celles composant la variable prévention des comportements à risque des élèves. Ainsi, les différentes formes de communication en milieu scolaire (causeries

éducatives, diverses formes de sensibilisation), participation des élèves aux activités scolaires, motivation des élèves et des enseignants, constituent des facteurs déterminants à partir desquels le climat organisationnel scolaire a un impact sur la prévention des comportements à risque des élèves. À ces facteurs, il faut ajouter les facteurs liés au dispositif sécuritaire qui consolident l'influence dudit climat sur la prévention des comportements à risque des élèves. Pour le cas du Lycée Bilingue de Bafoussam, suivant les résultats quantitatifs de l'étude avec un degré de signification asymptotique $\alpha = 0,000$ et un coefficient de corrélation $r_{cal3} = 0,248$ et $r_{crit3} = 0,1130$. Alors, $r_{cal3} > r_{crit3}$ permet de confirmer la troisième hypothèse de recherche selon laquelle le climat organisationnel de l'école a une conséquence significative sur la prévention des comportements à risque des élèves.

Contrairement au Lycée Bilingue de Bafoussam, les résultats quantitatifs de l'étude obtenus au Collège Bilingue Voltaire de Bafoussam sont infirmatifs sur cette troisième hypothèse de recherche. Cela s'illustre par la marge d'erreur qui est trop grande ($\alpha = 0,484$) par rapport au $r_{cal3} = 0,059$ et $r_{crit3} = 0,1382$, pour pouvoir rejeter l'hypothèse nulle H_03 , car $r_{cal3} < r_{crit3}$. En effet, les résultats qualitatifs de l'étude obtenus de l'analyse des discours des interviewés du COVOBAF, attestent que le climat organisationnel de l'école a une conséquence significative sur la prévention des comportements à risque des élèves. D'où, la combinaison des analyses quantitatives et qualitatives de l'étude pour le cas du COVOBAF, permettent de confirmer cette troisième hypothèse de recherche.

En conséquence, la sécurisation de l'école et l'organisation des campagnes de sensibilisation participent à la prévention des comportements à risque des élèves en milieu scolaire. Il faut cependant noter que même leurs influences ne sont pas de très fortes intensités, les activités de sensibilisation et les activités scolaires organisées conjointement avec les élèves sont celles qui influencent le plus les conduites des élèves envers le personnel scolaire. En d'autres termes, la qualité des interactions communicationnelles entre l'institution scolaire et les élèves est un facteur déterminant en management scolaire qui permet d'ajuster les conduites des élèves.

Au total, après avoir confronté les variables les plus pertinentes des dimensions du management scolaire à celles du comportement des élèves, il en découle que la qualité du management scolaire détermine la qualité du comportement des élèves. Une gestion trop rigoureuse qui s'appuie sur le caractère essentiellement autoritaire du manager scolaire et du personnel enseignant (et administratif) serait de nature à développer des comportements de

résistance et de révolte chez les élèves. Alors qu'une gestion basée sur la collaboration des différents acteurs (manager, personnels scolaires, élèves, parents d'élèves) permettrait de développer un climat organisationnel plus apaisé, convivial et moins belliqueux au sein de l'école. Cependant, les résultats des tests d'hypothèses démontrent que les conseils et causeries éducatives ne sont plus suffisants pour changer positivement les conduites des élèves. D'où il faudrait désormais impacter les comportements des élèves au travers d'un leadership d'impact ou d'un leadership transformationnel et relationnel.

5.2. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Cette partie consiste à développer les implications des résultats de cette étude sur le plan théorique et pratique.

5.2.1. Implications théoriques des résultats de l'étude

Face aux résultats obtenus dans cette étude, il y a des implications théoriques à invoquer sur le plan psychologique, sociologique et managérial.

5.2.1.1. Sur le plan psychologique et sociologique

Les résultats obtenus dans l'étude permettent d'invoquer les facteurs qui conditionnent le comportement des élèves en milieu scolaire. En effet, le comportement des élèves est un facteur dépendant soit de la personnalité du manager scolaire, soit du comportement du personnel enseignant, soit du climat organisationnel de l'école. D'où, le comportement des élèves est conditionné positivement ou négativement par plusieurs variables. Par exemple, les élèves et les personnels scolaires enquêtés des deux établissements scolaires ont mentionné les bonus de points donnés en classe pendant les cours et les primes données aux meilleurs élèves qui permettent de motiver et d'encourager les meilleurs élèves afin d'améliorer leurs performances scolaires ou de reproduire les mêmes résultats scolaires. Cette motivation constitue un renforcement positif du comportement des élèves. En outre, par exemple, l'interdiction de l'utilisation du fouet pour corriger les élèves a plutôt renforcé négativement leurs comportements comme l'ont affirmé les personnels scolaires et certains parents d'élèves enquêtés au LYBIBAF et au COVOBAF. Car les enquêtés ont déclaré l'impuissance du personnel scolaire due au retrait du fouet en milieu scolaire via la protection des droits des élèves par « la fameuse » déclaration universelle des droits de l'Homme (1948) qui protège les

enfants contre les châtements corporels. Sauf que d'après le personnel éducatif y compris la majorité des parents d'élèves enquêtés, cette « hyper » protection des droits des élèves a aggravé plutôt la dépravation de leurs comportements parce qu'ils se croient désormais comme des « petits rois » qui ne peuvent être sanctionnés. Or, d'après eux, le fouet est un moyen de dissuasion dans l'éducation des enfants. D'où, ils affirment

Nous pensons également que l'utilisation du fouet doit revenir à l'école. On doit fouetter les élèves, mais pas de façon abusive (...). Donc c'est parce qu'on n'utilise plus le fouet à l'école que la délinquance s'est aggravée en milieu scolaire... ». (extrait discours *focus group*, cas n°14, parents CBV)

Mais, certains enquêtés pensent plutôt que pour changer le comportement des élèves, il faudrait les cajoler et en même temps utiliser le fouet pour les corriger. Leurs propos s'illustrent par ce verbatim : « ... Le fouet ne doit pas être proscrit parce qu'il faut à tout prix faire les deux : cajoler et châtier avec le fouet pour corriger l'enfant » (extrait discours *focus group*, cas n°5, parents LBB).

Par ailleurs, Morcillo et al. (2004) pensent que les comportements violents peuvent s'expliquer à la fois sous trois angles : familial, environnement scolaire, environnement social ou communauté. D'après les sociologues, la violence ne vient pas de l'individu, mais des modèles de conduites qui sont dictés. Le comportement de l'élève provient donc dans ce cas, du milieu dans lequel il vit, et ce comportement est impacté par son environnement familial, scolaire et social. Par ailleurs le comportement des élèves pourrait également être influencé par le type de management scolaire.

5.2.1.2. Sur le plan managérial

Sur le plan managérial, la théorie de l'acteur stratégique est convoquée dans les résultats de cette étude pour expliquer les interactions scolaires. Cette théorie a été élaborée par Crozier et Friedberg (1977) en management des organisations à partir d'une analyse stratégique de l'acteur et le système.

L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg est un paradigme en sociologie des organisations qui met en exergue le rôle des différents acteurs appartenant à un système. Dans cette étude, les acteurs scolaires internes dans le système scolaire sont le chef d'établissement avec son personnel scolaire et les élèves ; et les acteurs scolaires externes sont les parents d'élèves, les élites, les collectivités locales, les forces de l'ordre, les organismes locaux non gouvernementaux. Il y a donc des mécanismes d'autorégulation à travers lesquels les calculs rationnels stratégiques des acteurs se trouvent intégrés. La structure scolaire n'est en fait qu'un

ensemble de jeux entre le personnel scolaire et les élèves. Toutefois, le système de jeu mis en place en milieu scolaire doit être stratégique en respectant les règles préétablies.

Le système en tant qu'institution scolaire, est un champ politique régulé et structuré par des relations de pouvoir entre ses principaux acteurs. En effet, l'analyse stratégique met en évidence la nature des relations de pouvoir qui structurent une organisation. Les comportements des acteurs s'analysent sous forme de stratégies personnelles visant à garantir une position de pouvoir ou au contraire, à se prémunir du pouvoir des autres acteurs. Ce paradigme met en exergue une relation dynamique entre l'acteur et le système dans l'approche organisationnelle avec deux orientations définies. La première qui est centrée essentiellement sur l'acteur, examine les relations de pouvoir à l'intérieur de l'organisation. La seconde qui est le système, examine les contraintes qui pèsent sur l'acteur. Les contraintes dont il s'agit dans cette recherche sont celles du système scolaire où le manager fait face à la crise du comportement des élèves et n'a pas le pouvoir de prendre des décisions suivant une rationalité illimitée. Car les élèves sont protégés par le droit à l'éducation et à l'interdiction des tortures corporelles. D'où, l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg prône l'existence d'un acteur social dont la rationalité est limitée.

Cette approche organisationnelle vise donc à rendre compte de la façon dont les acteurs interagissent en rapport avec le système. Le système est analysé ici comme le type de management instauré au sein de l'organisation scolaire par le manager (acteur principal) et les autres personnels scolaires qui sont ses collaborateurs administratifs et pédagogiques. Selon cette théorie, l'organisation est un construit social, c'est-à-dire qu'elle est le produit contingent des relations de pouvoir entre les acteurs contraints par des situations d'interdépendance. Autrement dit, le management effectif d'une institution scolaire est la résultante de multiples jeux stratégiques qui se tissent entre tous les acteurs scolaires (personnel administratif, personnel enseignant, élèves, parents, collectivités locales, forces de l'ordre, organismes locaux). D'où la régulation de l'organisation scolaire ne nécessite pas des contraintes uniquement à l'égard des élèves (acteurs passifs), mais aussi à l'égard du manager scolaire, du personnel scolaire et même de tous les autres acteurs de l'éducation. Le manager et son personnel scolaire doivent utiliser des stratégies managériales adaptées au contexte et à la culture de l'environnement scolaire afin de transformer les comportements non conformes des élèves en comportements conformes.

Les travaux de Crozier et Friedberg vont connaître un grand retentissement et contribuer au management de la stratégie et à la gestion des organisations par le biais des processus.

D'après eux, il suffit de cerner les contraintes auxquelles les acteurs scolaires ont à faire face pour comprendre le jeu. C'est d'ailleurs dans ce sens qu'ils pensent qu'on peut découvrir à partir du vécu des personnels de l'organisation, les jeux qui conditionnent leurs comportements. C'est dans cette logique que lorsque le chef d'établissement et même les enseignants constatent que leurs intérêts sont en jeu au regard des conduites non conformes des élèves, ils se voient parfois obliger d'utiliser la violence, de sanctionner les élèves ou alors d'utiliser la chicotte comme forme de dissuasion afin que ces derniers se soumettent à leur pouvoir et aux normes scolaires. D'après Crozier et Friedberg, le changement est un phénomène systémique. Car, pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est-à-dire que les hommes mettent en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social. Il ne s'agit pas de décider une nouvelle structure, une nouvelle technique, ni une nouvelle méthode, mais de lancer un processus de changement qui implique actions et réactions, négociations et coopérations.

Bref, l'analyse stratégique constitue en amont un apport fondamental dans la compréhension des types de management du comportement des élèves en milieu scolaire, et en aval de façon panoramique, l'analyse stratégique permet de comprendre les causes des comportements dépravés ou non des élèves. Elle permet ainsi de dépasser les modèles structuralistes, personalistes, comportementalistes, contingentes ou situationnistes du type de management et de leadership des organisations. Par ailleurs, étant donné que l'individu est appelé à interagir avec son environnement, il est condamné à y vivre. Dès lors, l'élève (acteur passif) et les personnels scolaires (acteurs actifs) ne sauraient échapper au « vivre ensemble », et par conséquent à la vie en organisation scolaire et aux relations de pouvoir existant entre eux. Alors, le manager scolaire y compris son personnel de l'école devraient être coopératifs, et négocier leurs relations avec les élèves afin que le pouvoir établissant la marge de liberté de chacun soit respecté et que les règles de jeux mis en place au travers des normes scolaires, soient maîtrisées et mises en application. Cela permettra à chacun des acteurs scolaires de contrôler de manière efficace et efficiente ses zones d'incertitudes avant d'adopter une conduite ou une attitude quelconque. Ainsi, il en découlera, un changement d'attitudes des élèves, lequel est indispensable au succès d'une réforme scolaire.

En outre, le système d'action concret analysé par Crozier et Friedberg pourrait rendre chaque acteur scolaire leader dans son comportement et cela assurerait en conséquence un climat favorable de l'organisation scolaire et un leadership scolaire transformationnel et relationnel face à la gestion du comportement des élèves.

5.2.2. Implications pratiques des résultats de l'étude

Brest (2011) définit le leadership comme un processus par lequel une personne exerce une influence sur d'autres dans le but d'atteindre un objectif commun. Brest (2011) pense que le manager planifie, organise, contrôle, sans proposer nécessairement un avenir attractif pour sa structure. Par contre, selon Van (2003) le leader propose une vision de l'avenir et donne du sens à l'action tout en favorisant la cohésion entre les individus, leur développement personnel, leur satisfaction au travail et l'innovation. Toutefois, le leader scolaire a besoin d'une légitimité pour agir efficacement sur le comportement des élèves, contrairement au manager scolaire qui n'a pas besoin de cette légitimité, mais plutôt d'une légalité rationnelle pour gérer les comportements des élèves.

Brest (2011) pense que dans les lycées et collèges, il est attendu des chefs d'établissement de construire et de porter une politique éducative. De ce fait, pour être des leaders crédibles, les dirigeants scolaires peuvent s'appuyer sur des aspects du leadership transformationnel ou d'une équipe de travail, mais aussi sur le leadership transactionnel. Ces types de leadership peuvent conduire à des changements organisationnels touchant l'identité professionnelle des acteurs concernés et générant ainsi de nouveaux comportements au service des élèves. La crédibilité du manager scolaire et de l'enseignant (considérés comme des leaders) dépend de la façon dont les élèves peuvent croire en eux et les suivre en toute confiance. Cela peut se faire par les comportements du personnel scolaire jugés exemplaires par les élèves, par leur compétence, et leur capacité de motiver les apprenants en reconnaissant leurs efforts effectués dans les études. En effet, la considération et l'attention portée à l'écoute des problèmes des élèves, sont des éléments clés pour la transformation de leurs conduites comme cela ressort des résultats obtenus du traitement des données collectées de notre recherche. En effet, le leadership transformationnel favorise l'innovation par ses effets positifs sur la collecte et le traitement de l'information, conforté en cela par son impact favorable sur l'apprentissage organisationnel (García-Morales et al., 2008).

Par ailleurs, le leadership transformationnel du manager scolaire et du personnel enseignant n'est pas suffisant pour influencer positivement le comportement des élèves. Car leurs comportements ont d'autres déterminants sociaux en passant par la combinaison de variables familiales, de variables scolaires telles que l'effet classe, l'effet climat de l'école. D'où, il faudrait s'interroger sur la question du leadership relationnel entre le personnel scolaire et les élèves, et entre les parents d'élèves et le personnel scolaire étant donné que l'école est un

système en interaction avec d'autres sous-systèmes qui orientent le comportement des élèves. Alors, pour améliorer le comportement des élèves, il faudrait avoir des connaissances sur les éléments de ces sous-systèmes et maîtriser l'impact de leurs interactions. Suivant les suggestions des élèves enquêtés, l'enseignant doit être attentif et prêt à dialoguer avec eux sur la façon de les manager et sur leurs problèmes liés à l'éducation. Aussi, écouter les élèves fait partie intégrante des qualités d'un bon manager. Car écouter c'est faire en sorte que l'autre sente qu'on le respecte et qu'on prête attention à ses propos, mais également s'assurer que l'on saisit bien ce qu'il cherche à nous dire (Bernard, 1953, révisé par Cerboni, 2012).

En effet, le manager scolaire en tant que leader, devrait prévenir les crises de comportements des élèves à partir d'un leadership proactif par le moyen de l'anticipation comme par exemple, les sensibilisations sur les comportements à éviter au travers de l'organisation des causeries éducatives avec les élèves, la modélisation de son image au sein de l'école. Et pour ce faire, il y a des règles pour prévoir une crise ou l'empêcher de se développer. Ces règles sont : savoir reconnaître le danger ; bien faire circuler les informations ; gagner la confiance des employés (Bernard, 1953).

5.3. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Il y a des difficultés liées à la recherche documentaire, au financement, au temps et à l'espace de l'étude.

5.3.1. Difficultés rencontrées sur le plan de la recherche documentaire

Comme difficultés connues au cours de la recherche documentaire, il y a :

- la surabondance des informations sur le management ;
- les sites payants pour télécharger certains documents pertinents de la recherche ;
- les statistiques non chiffrées sur les types de comportements déviants des élèves dans la circonscription de recherche (arrondissement de Bafoussam 1^{er}).

5.3.2. Difficultés rencontrées sur le plan financier

Comme difficultés ici, nous citons :

- le coût élevé de l'enquête sur le terrain (multiplication des instruments d'enquête, paiement de l'assistant-enquêteur) ;

- le manque de financement de la recherche ayant entraîné des dépenses énormes équivalentes au minimum à huit cent mille francs (800 000 Fcfa).

5.3.3. Sur le plan temporel et spatial

Comme difficultés ici, nous mentionnons :

- le non-respect du chronogramme de notre projet de recherche ;
- la non proximité du superviseur de notre recherche, car résidant à Yaoundé par rapport à notre lieu de résidence qui est Bafoussam.

5.4. PERSPECTIVES DE RECHERCHE ET MODÈLES D'ANALYSE DU PROBLÈME DE L'ÉTUDE

5.4.1. Perspectives de recherche

Cette étude a permis d'identifier dans les analyses des recherches effectuées sur le terrain, des perspectives de recherche au problème de la dépravation des comportements des élèves.

➤ Sur le plan stratégique

- L'analyse comparative des stratégies managériales scolaires face aux comportements des élèves dans le secteur public et dans le secteur privé ;
- l'implication des enseignants opérationnels dans la planification stratégique des politiques éducatives ;
- la reformation du sous-système éducatif francophone à travers l'éducation morale pratique enseignant les règles pratiques de civisme ;
- la revalorisation des enseignants dans leur dignité et leur rémunération salariale ;
- la planification du profil de carrière des enseignants suivant le statut particulier du personnel enseignant prévu par le décret n°2000/359.

➤ Sur le plan tactique (fonctionnel) et opérationnel

- L'amélioration des conditions de travail des enseignants ;
- l'implication des enseignants opérationnels (ceux qui sont sur le terrain) dans la prise des décisions dans le système scolaire.

➤ Sur le plan administratif

- Le management réglementaire et contextuel des établissements scolaires ;
- l'élaboration du profil psychologique des élèves et leurs difficultés comportementales ;

- la reformation des sanctions scolaires ;
- la synergie entre le personnel scolaire et les parents d'élèves.

➤ **Sur le plan pédagogique**

- La décence comportementale des personnels scolaires.

5.4.2 Modèles d'analyse du problème de l'étude

Pour mieux approfondir le problème de cette étude, quatre différents modèles d'analyse ont été élaborés dans le domaine du management de l'éducation et plus précisément au niveau de la planification de l'éducation.

➤ **Le Modèle SWOT ou FFOM (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats/ Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces*)**

Tableau 57

Matrice SWOT sur le management du comportement des élèves dans le système d'éducation camerounais

<p style="text-align: center;">FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Planification stratégique et opérationnelle des mesures préventives (minutes d'orientation, causeries éducatives, sensibilisation) -Leadership du personnel scolaire -Respect des instructions de la hiérarchie scolaire -Décisions opérationnelles des conseils de discipline -Dévouement au travail du personnel scolaire -Personnalité charismatique du personnel scolaire -Bonne gestion des relations humaines (relations amicales) -Motivation du personnel scolaire (primes de rendement) -Système de rigueur scolaire -Système de méritocratie (motivation des élèves méritants) -Comité de vigilance pour la sécurité de l'établissement scolaire -Police de surveillance des élèves pour contrôler leurs camarades -Mesures de contrôle du personnel scolaire et des élèves -Stricte application du règlement intérieur de l'établissement scolaire -Punitions éducatives (travaux d'intérêts communs, exercices de permanence) 	<p style="text-align: center;">FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Manque de compréhension des problèmes des élèves -Manque d'autonomie des structures scolaires vis-à-vis de la haute hiérarchie éducative -Non implication du personnel enseignant dans la prise des décisions stratégiques des politiques éducatives -Punitions inefficaces des élèves -Motivation insignifiante du personnel scolaire -Insubordination du personnel scolaire par les parents et les élèves -Flânerie accrue des élèves -Relations amoureuses entre enseignants-élèves -Absence d'éducation morale pratique dans la planification stratégique des politiques éducatives dans le sous-système francophone -Laisser-aller des élèves dû à la non-utilisation du fouet en milieu scolaire -Frustration des élèves par le personnel scolaire
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Décentralisation effective de l'éducation -Réforme du système éducatif camerounais au travers des états généraux d'éducation -Planification stratégique effective du personnel enseignant et administratif selon les effectifs des élèves par établissement -Planification stratégique de l'éducation morale pratique -Planification stratégique du profil de carrière des personnels enseignants et autres personnels (CO) 	<p style="text-align: center;">MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Impuissance du personnel scolaire -Démission des parents dans l'éducation de leurs enfants -Qualité de recrutement des enseignants dans les écoles professionnelles (enseignants très jeunes et immatures) -Niveau bas des salaires des enseignants et des primes de rendement scolaire -Curricula de formation des élèves non adaptés aux réalités sociales et culturelles

<ul style="list-style-type: none"> -Création des centres de rééducation spécialisés pour les élèves délinquants -Création des centres de rééducation des parents d'élèves -Revalorisation de la place de l'enseignant dans le système éducatif -Augmentation du salaire des enseignants -Automatisation effective des actes de carrière du corps enseignant -Reforme des textes portant sur le statut particulier des enseignants -Amélioration des conditions de travail des enseignants -Constructions des infrastructures scolaires (salles de classes, espaces sportifs, aires de jeux) par rapport à la taille des élèves 	<ul style="list-style-type: none"> -Corruption dans la gestion des actes de carrière du corps enseignant -Système de mi-temps des élèves -Formation non adaptée des élèves-professeurs au contexte social et scolaire -Traitement inéquitable des actes de carrière des enseignants -Réseaux sociaux via internet
--	--

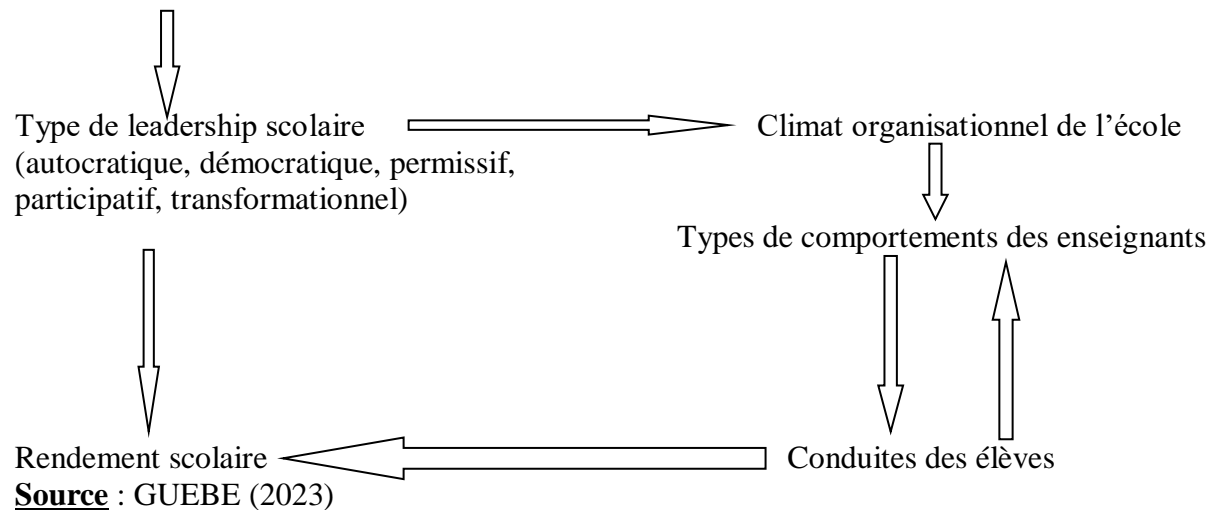
Source : GUEBE (2023)

➤ **Le modèle de management de qualité totale du comportement des élèves**

Figure 19

Modèle de management de qualité totale du comportement des élèves

Personnalité du manager scolaire



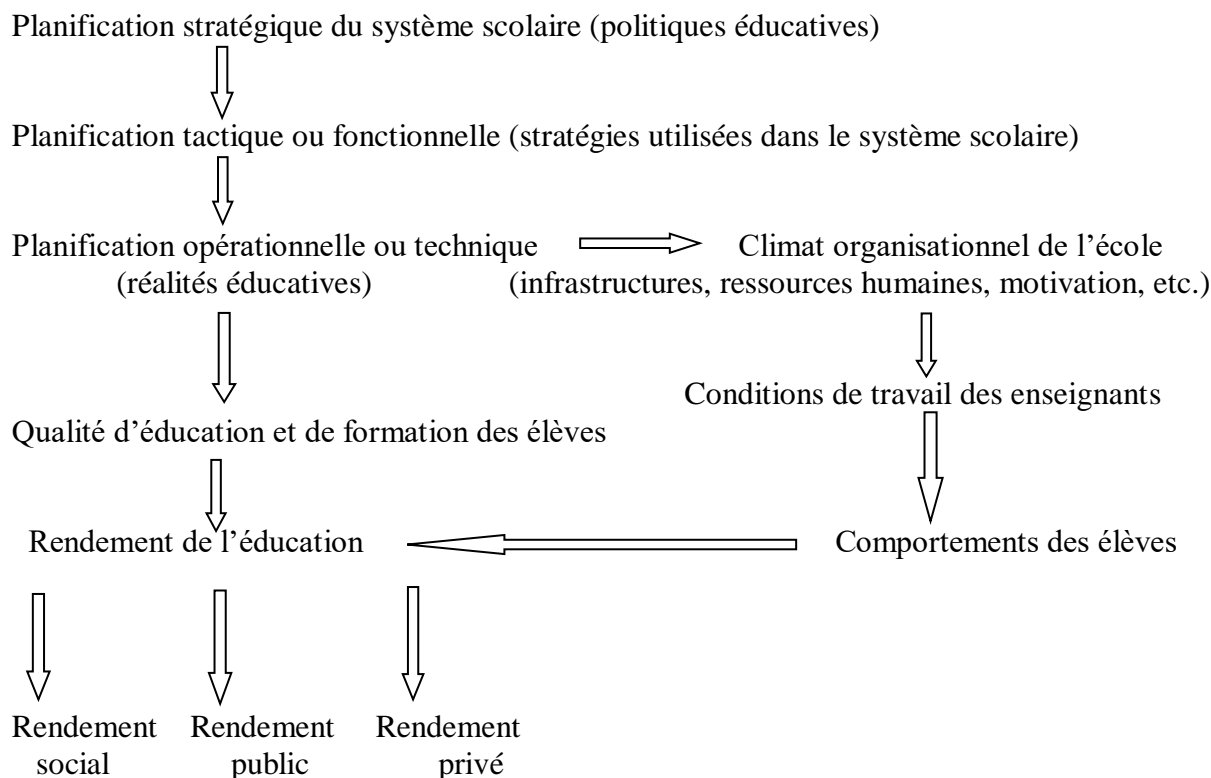
Explications

La personnalité du manager scolaire détermine son type de leadership scolaire qui, impacte le climat de travail de l'organisation scolaire. Ce climat organisationnel du système scolaire a un impact positif ou négatif sur les comportements du personnel scolaire. Le comportement du personnel scolaire conditionne les conduites des élèves et vice-versa. D'où les conduites des élèves déterminent de façon significative le rendement scolaire. Ce qui pourrait entraîner un rendement scolaire soit positif ou négatif en fonction du type de leadership utilisé dans le système scolaire.

➤ **Le modèle de planification du comportement des élèves pour un rendement efficace de l'éducation**

Figure 20

Modèle de planification du comportement des élèves pour un rendement efficace de l'éducation



Source : GUEBE (2023)

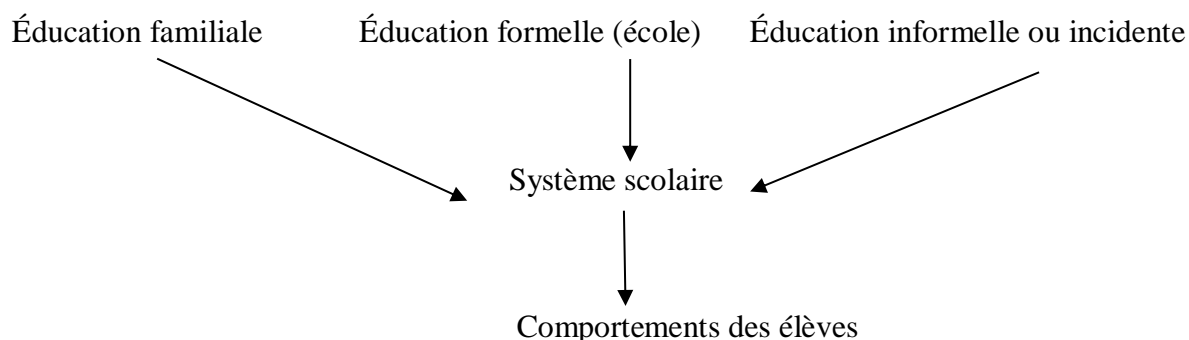
Explications

La planification stratégique du système scolaire élabore les politiques éducatives au niveau du pilotage de direction. Ces politiques éducatives prévoient des outils administratifs et pédagogiques en fixant des méthodes et stratégies (exemple : approche par compétence) que doivent utiliser les enseignants en milieu scolaire. Toutes ces politiques éducatives élaborées y compris des méthodes et stratégies planifiées, agissent conséquemment sur le climat organisationnel de l'école qui peut être en bon état de santé ou pas. Cet état de santé du climat ou de l'atmosphère de l'organisation scolaire a un impact sur les conditions de travail des enseignants. En effet, les conditions de travail des enseignants jouent un rôle déterminant dans la qualité de l'éducation et de formation des élèves en tant que des futurs citoyens responsables intégrés socioprofessionnellement. D'où le rendement de l'éducation est sous plusieurs angles : social, public, et privé.

➤ **Le modèle du comportement des élèves**

Figure 21

Circuit social du comportement des élèves



Source : GUEBE (2023)

Explications

La famille est le socle de l'éducation de l'enfant. Ce dernier va à l'école pour se former et être un citoyen responsable intégré socioprofessionnellement. L'élève vivant dans un entourage avec des amis au quartier, recevant des informations de la rue, des réseaux sociaux via internet (facebook, twitter, whatsapp, tik-tok, etc.), est formé de façon informelle sans un contrôle de cette éducation informelle reçue. Toutes ces éducations se repercutent sur le système scolaire, et elles façonnent par ailleurs le comportement des élèves.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Gérer efficacement les comportements des élèves dans l'enseignement secondaire fait partie des priorités managériales éducatives actuelles au Cameroun. Le management des organisations met en valeur l'élément humain comme ressource potentielle pour assurer un rendement efficace et efficient au sein d'une entreprise. L'élève en tant que capital humain en pleine formation et apprentissage en milieu scolaire a besoin des capacités intellectuelles, cognitives, relationnelles, morales, éthiques et émotionnelles du manager scolaire et de son personnel pour mieux s'intégrer en particulier dans le monde scolaire et globalement dans la société. Ce sont ces capacités qui peuvent transformer les conduites non conformes des élèves par une amélioration continue.

Face à l'hypothèse générale à laquelle le style de management des établissements scolaires a des effets voulus ou non voulus sur le comportement des élèves, les résultats obtenus dans cette recherche sont plus ou moins mitigés d'après les analyses quantitatives des données collectées et traitées par les outils Excel 2016 et SPSS 24 au travers du test de coefficient de corrélation de Pearson. Car toutes les hypothèses de recherche ont été confirmées au Lycée Bilingue de Bafoussam à savoir : la personnalité du manager scolaire a une conséquence sur les conduites des élèves (HR1) ; le comportement du personnel enseignant impacte le changement d'attitudes des élèves (HR2) ; le climat organisationnel de l'école a une conséquence sur la prévention des comportements à risque des élèves (HR3). Par contre, au Collège Bilingue Voltaire, seule a été confirmée la première hypothèse de recherche. Les deux dernières hypothèses de recherche ont été infirmées par le test de corrélation de Pearson. En effet, ces résultats statistiques quantitatifs ont été complétés par les analyses qualitatives issues des verbatims des personnels scolaires et des parents d'élèves interviewés, lesquels verbatims démontrent que le comportement du personnel enseignant du Collège Bilingue Voltaire contribue au changement d'attitudes des élèves à travers les conseils, le dialogue avec les élèves et la considération de ces derniers comme leurs propres enfants. Aussi, le climat organisationnel de cet établissement est favorable à l'apprentissage et à l'épanouissement des élèves. D'où ce type de climat permet de prévenir les comportements à risque des élèves. Alors, toutes les trois hypothèses de recherche ont été confirmées. Néanmoins, le système de motivation des élèves et du personnel scolaire de ce collège, et les conditions de travail de ce personnel (impunité des élèves) semblent moins efficaces et moins pertinents pour transformer les comportements

des élèves en comportements voulus en milieu scolaire. Ainsi donc, les personnels scolaires de ce collège ont clamé au renforcement positif du système de motivation par le manager scolaire et à la revalorisation de l'enseignant dans son métier. En outre, selon les discours du personnel scolaire enquêté, le climat organisationnel du Collège Bilingue Voltaire constitue un atout favorable à l'apprentissage et au suivi individualisé des élèves dans leurs comportements. Or, au Lycée Bilingue de Bafoussam, la promiscuité et l'insuffisance des infrastructures scolaires, l'effectif pléthorique des élèves au regard du ratio personnel administratif/élèves et enseignant/élèves, constituent des obstacles à la prévention des comportements à risque des élèves de ce lycée. D'où la nécessité d'une restructuration scolaire de cet établissement scolaire public s'impose aux fins d'assurer un management efficace et efficient des comportements des élèves. Car certains enquêtés de ce lycée ont relevé que les effectifs pléthoriques des élèves par rapport aux personnels scolaires et l'insuffisance des infrastructures scolaires et leur promiscuité constituent des facteurs clés d'indiscipline scolaire.

Les résultats de cette étude montrent plus ou moins une différence du style managérial entre le secteur public et le secteur privé de l'enseignement secondaire. Cette différence se dénote non pas dans les outils de pilotage ou de management, mais plutôt dans la qualité de leadership scolaire. En effet, le style managérial du Lycée Bilingue de Bafoussam s'appuie sur un leadership renforcé sur tout le personnel scolaire qui permet à chaque personnel administratif et enseignant d'agir comme leader auprès des élèves et non pas seulement d'attendre l'action du chef d'établissement pour transformer les conduites des élèves. Pourtant, le style managérial du Collège Bilingue voltaire s'appuie principalement sur un leadership tourné vers le chef d'établissement (principal) qui ne prend pas véritablement en considération l'action du personnel enseignant sur le changement d'attitudes des élèves. En outre, le style managérial de ce collège pourrait s'expliquer par le pouvoir autoritaire et même autonome du chef d'établissement de décider sur les sanctions ou l'exclusion définitive des élèves en cas de conduites non conformes.

Parrallèlement, les hypothèses de recherche confirmées dans les deux établissements enquêtés ont une intensité significativement faible. Cela traduirait qu'il existe d'autres facteurs explicatifs du comportement des élèves en milieu scolaire. Ainsi, l'on ne saurait imputer exclusivement les causes des comportements des élèves au style de gestion par le manager et son personnel scolaire. Au regard de l'analyse du contenu des discours des personnels scolaires et même de certains parents d'élèves enquêtés, la démission des parents dans l'éducation de leurs enfants est l'une des causes principales de la dégradation des comportements des élèves.

Etant donné que l'éducation familiale est la base et la fondation même de l'éducation de l'enfant, si cette fondation n'est pas bien bâtie, le personnel scolaire ne pourra être confronté qu'aux crises de comportements des élèves, et il jouera ainsi un rôle de récupérateur et de remédiation dans l'éducation des élèves, chose n'étant pas facile ! Car la fondation de leur éducation a été biaisée, et de ce fait les éducateurs scolaires cherchent à recoller les morceaux.

Selon Crozier et Friedberg (1977), pour qu'il y ait changement de conduites des élèves, il faut que tout un système d'action se transforme de façon proactive ou réactive. Par conséquent, les personnels scolaires et les élèves devraient mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social. Il ne s'agit pas de décider une nouvelle structure, une nouvelle technique, une nouvelle méthode, mais de lancer un processus de changement qui implique actions et réactions, négociations et coopérations dans le management des élèves. En effet, en tant que leader, le manager scolaire devrait prévenir les crises de comportements des élèves par un processus d'anticipation comme par exemple, les sensibilisations sur les comportements à éviter par les élèves, l'organisation des causeries éducatives. Bernard (1953, révisé par Cerboni, 2012) a élaboré en effet des règles pour prévoir une crise ou l'empêcher de se développer. Ces règles sont : savoir reconnaître le danger ; bien faire circuler les informations ; gagner la confiance des employés. Il est important de noter que, le type de management du comportement des élèves pourrait varier en fonction de la situation de crise ou de turbulence, et en fonction de la situation normale ou d'accalmie vécue en milieu scolaire. En effet, il y a deux grandes tendances de leadership à exploiter : le leadership transformationnel à appliquer en période de crise de comportement des élèves, et le leadership transactionnel à appliquer en période normale des conduites de ces derniers.

Cette étude connaît en outre quelques limites. En effet, la taille de notre échantillon bien qu'elle soit constituée du personnel scolaire, des élèves, et des parents d'élèves des deux établissements public et privé enquêtés, pourrait limiter la validité externe de cette recherche étant donné que ce ne sont pas tous les établissements secondaires de l'arrondissement de Bafoussam 1^{er} qui ont été enquêtés. Toutefois, cette étude étant sous-tendue par une littérature abondante sur le management de l'éducation et les travaux de recherche liés aux comportements des élèves, sa validité interne et externe ne saurait être mise en cause. Aussi, les résultats de notre recherche sont statistiquement prouvés et ont respecté les canons de la méthodologie de recherche en sciences sociales, bien qu'une recherche ne saurait être réalisée sans être confrontée aux difficultés du terrain d'enquête, lesquelles ont été susvisées.

Par ailleurs, les recherches effectuées dans cette étude ont permis de recueillir les avis et suggestions autant des élèves que des personnels scolaires et parents d'élèves enquêtés. S'agissant des élèves, pour bien manager leurs comportements, il faudrait accentuer l'organisation des causeries éducatives ; développer l'esprit d'écoute des élèves face à leurs problèmes personnels et relationnels vécus en milieu scolaire ; et réformer les sanctions instaurées à l'école. Quant aux personnels scolaires, il faudrait réformer le système d'éducation en révalorisant la place de l'enseignant du terrain comme acteur principal et initiateur dans l'élaboration des politiques éducatives et non pas uniquement comme un simple exécutant ; améliorer les conditions de travail des enseignants afin d'impacter positivement le comportement des élèves ; rééduquer les parents en créant si possible des centres de formation pour eux ; et enfin créer des centres spécialisés de rééducation des élèves délinquants et/ou exclus définitivement de l'école, lesquels constituent des cas sociaux en psychologie de l'éducation. Suite aux avis et suggestions des personnes enquêtées, des perspectives de recherche ont été élaborées sur le plan stratégique, tactique, administratif, et pédagogique de la planification du système d'éducation face aux comportements des élèves, dans l'optique d'aboutir à une amélioration continue de leurs conduites à partir d'un leadership scolaire transformationnel.

En conséquence, des modèles d'analyse du management du comportement des élèves ont été construits dans la mesure d'une planification à court, à moyen et à long terme du type de management du comportement des élèves dans le système scolaire suivant la matrice SWOT, le modèle de management de qualité totale du comportement des élèves, le modèle de planification du comportement des élèves pour un rendement efficace de l'éducation, et le circuit social du comportement des élèves. La construction de ces modèles d'analyse a permis d'étendre cette étude dans d'autres perspectives de recherche en l'occurrence : l'analyse comparative des stratégies managériales scolaires face aux comportements des élèves dans les secteurs public et privé de l'éducation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Actu Cameroun (2019). *Rentrée : les établissements scolaires de Bafoussam adoptent un nouveau modèle vestimentaire pour les élèves*. Médias.
- Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à la démarche classique et une critique*. Les Presses de l'Université du Québec.
- Amar, P. (2008). *Psychologie du manager pour mieux réussir au travail : 50 petites expériences de psychologie*. Dunod.
- American Psychological Association. (2015). *APA Dictionary of Psychology* (2nded.). Vanderbos, G (ed.).
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7thed.).
- Amin, M. (2005). *Social science research : Conception, methodology and analysis*. Makerere University Press.
- Aubert-Lotarski, A. (2014). *Agir en situation complexe : note de synthèse 7*. [Note]. In Le Pilotage des établissements scolaires. Wallonie. <https://www.fichier-pdf.fr/2014/03/28/note-7-pilotage-eple-1/preview/page/1>
- Autissier, D., Giraud, L., & Johnson, K. (Eds.) (2015). *Les 100 schémas du management : la matrice BCG, les 5 forces de Porter, la roue de Deming, la carte des alliés... et 96 autres*. Eyrolles.
- Avodo, J. (2018). De la violence à l'école de la violence : essai d'analyse de la pratique pédagogique comme forme de violence. *Sociétés et jeunesse en difficulté, Revue pluridisciplinaire de recherche*, (10). Consulté le 21 décembre 2020 sur <http://journals.openedition.org/sejed/6813>
- Baily-Alexandre, F., Bourgeois, D., Gruère J., Croset-Raulet, N., & Levy-Roland, C. (Eds.) (2014). *Comportements humains et management* (4^{ème} éd.). Pearson.
- Bandura, A., & National Inst of Mental Health (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, inc.
- Bandura, A. (2003). *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*. De Boeck Université.
- Barrère, A. (2006). *Sociologie des chefs d'établissement : les managers de la République*. Presses Universitaires de France.
- Bartoli, A. (1997). *Le management dans les organisations publiques*. Dunod.

- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Becker, H. (1952). The career of the Chicago public school teacher. *American Journal of Sociology*, 57(5), 470-477.
- Bélangier, C. (2016). *Les déterminants du développement des compétences de leader chez des étudiants en gestion participant à une expédition en région isolée organisée dans le cadre d'une formation expérientielle en leadership* [Mémoire, Université du Québec].
- Benedict, R. (1950). *Échantillons de civilisations*. Gallimard.
- Bernard, J. (1953, révisé par Cerboni, S., 2012). *Les 150 meilleurs conseils de management de la Harvard Business Review : l'essentiel pour mieux gérer sa carrière, son équipe, son entreprise*. Transcontinental.
- Bhatia, M. (2009). Personality. In *Dictionary of psychology and allied sciences* (p. 307). New Age International Publisher.
- Bloch, H., Chemama, R., Dépret, E., et al. (1999). Comportement, attitude. In *Grand dictionnaire de la psychologie* (pp. 153-154, 176, 402). Ed. Larousse.
- Brangier, E., Lancry, A., & Louche, C. (2006). Les dimensions humaines du travail. *Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations. L'orientation scolaire et professionnelle*, 35(3), 481-483. Presses Universitaires de Nancy.
<https://doi.org/10.4000/osp.1036>
- Brest, P. (2011). Le leadership dans les organisations publiques : le cas des chefs d'établissement de l'enseignement secondaire. *Politiques et management public*, 28(3).
<http://journals.openedition.org/pmp/4406>.
- Brouard, S., & Averio, F. (2010). *Les outils de développement personnel pour manager* (1ère éd.). Eyrolles.
- Brunet, L., & Savoie, A. (2016). *Le climat de travail : au cœur de la dynamique organisationnelle*. Éditions Management & Société.
- Carlyle, T. (1840). *Great man theory*.
- Chaffi, C., & Fonkeng, E. (2016). Déterminants psychopédagogiques et pratiques des châtements corporels à l'école primaire publique. Une étude menée dans la ville de Yaoundé. *Revue Africaine de la Recherche en Éducation (RARE)*, (8), 148-167.
- Clastres, P. (1977). *Archéologie de la violence : la guerre dans les sociétés primitives*. Éditions de l'Aube (Monde en cours).
- Collignon, G. (1994). *Modèle de la Process Communication Model : les types de personnalités*. Process communication. InterEditions. <https://www.institut-repere.com/info/process-communication-6-types-personnalite/amp/?>

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Du Seuil.
- Déclaration universelle des droits de l'Homme (1948). Maison des Droits de L'Homme.
- Décret n°2001/041 du 19 février 2001 portant organisation des établissements scolaires publics et attributions des responsables de l'administration scolaire au Cameroun.
- De Landscheere, G. (1979). Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en éducation. *Bulletin des bibliothèques de France* (11). Presses Universitaires de France.
<https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1979-11-0559-024>
- De Larminat, X. (2017). Sociologie de la déviance : des théories du passage à l'acte à la déviance comme processus. *SES-ENS*. <http://ses.ens-lyon.fr/articles/sociologie-de-la-deviance>, consulté le 15 mai 2021.
- Delefosse, S., Rouan, G. Clot, Y., Georgiou, D., Giami, A., & Pédinielli, J. (Eds.) (2001). *Les méthodes qualitatives en psychologie*. Dunod.
- Dortier, J. (2013). Violence. In *Dictionnaire des sciences sociales* (pp. 362-363). Sciences humaines.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Drucker, P. (1989). *Les nouvelles réalités : de l'Etat-providence à la société du savoir*. InterEditions
- Drucker, P. (1999). *L'avenir du management*. Village mondial.
- Dumoulin, A., & Milici, M. (2016). *L'enseignant face aux élèves ayant des difficultés de comportements : perceptions, modes de gestion et effets sur le climat de classe* [Mémoire professionnel, Haute école pédagogique du canton de Vaud].
- Duttton, R. (2008). Leadership et valeurs. *Gestion*, 33(3), 18-19.
<https://www.cairn.info/revue-gestion-2008-3-page-18.htm>
- Dzudie, M. (2014). Cameroun-indiscipline dans les lycées de Bafoussam : les collèges privés refusent de recevoir les 46 élèves exclus. *Le Messager*.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Dussaix, A., & Lilien, G. (Eds.) (2000). *Market, études et recherches en marketing : fondements et méthodes* (2^{ème} éd.). Dunod.
- Fankam, J. (2018). Un problème de dégradation de mœurs. *Société*. Cameroon Tribune.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Fernandez, A. (2019). Qu'est-ce que le management ? *Les fiches du dossier : « Développement professionnel »*. Piloter.org.
<http://piloter.org/efficacite/management-definition.htm>

- Fiedler, F. (1967). A theory of leadership effectiveness. *Series in management*. McGraw-Hill.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir : naissance de la prison*. Gallimard.
- Fourboul, V. (2011). *La personnalité*.
<http://voynetf.fr/wp-content/uploads/2013/06/personnalite.pdf>
- Frigoult, I., Laisney, V., & Gouriou, L. (2016). Comportements d'élèves : prévenir et gérer. Académie Caen, Direction des Services Départementaux de l'Éducation Nationale Manche.
- Garcia-Morales, V., Llorens-Montes, F., & Verdu-Jover, A. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British journal of management*, 19(4), 299-319.
- Gendron, B. (2007). *Des compétences au capital émotionnel et bien-être et mal-être au travail des enseignants* [Symposium]. Emotions et compétences émotionnelles des personnels éducatifs et scolaires : quels impacts sur la pédagogie et le bien-être au travail ? Université Montpellier III.
- Germain, S. (2018). Le management des établissements scolaires : écoles, collèges, lycées. *Pédagogies en développement*. De Boeck Supérieur.
- Girard, R. (1972). *La Violence et le Sacré*. Bernard Grasset.
- Kutche, T. (2019). *Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale dans les établissements du secondaire public au Cameroun : cas du collège "la bergère"* [Thèse de doctorat, Université Internationale des Sciences Appliquées du Développement]. *Gestion et management*.
- Le Bon, G. (1910, complété le 12 janvier 2003). *Psychologie de l'éducation* (13ème éd.). Ernest Flammarion.
- Lefèvre, P. (2001). Théories et stratégies du management. In Les cahiers de l'Actif-N°314-317 (Ed.), *Guide de la fonction chef de service dans les organisations sociales et médico-sociales*. Dunod.
- Lewin, K. (1975). *Psychologie dynamique : les relations humaines*. Presses Universitaires de France.
- Lieury, A. (2010). *Manuels visuels : psychologie pour l'enseignant*. Dunod.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
- Loi n°98/004 du 14 avril 1998 d'orientation de l'éducation au Cameroun.
- Lorenz, K. (1977). *L'agression, une histoire naturelle du mal*. Flammarion.

- Mahamat, A. (2009). *Déviances scolaires et contrôle social à Yaoundé : essai d'approche sociologique du quotidien des jeunes à l'école* [Mémoire, Université de Yaoundé I].
- Mahieu, G. (2017). *Les effets du management participatif sur le bien-être des travailleurs* [Mémoire, Université catholique de Louvain]. Master 60 en sciences du travail.
- McShane, S., & Benabou, C. (2008). *Comportement organisationnel : comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Chenelière et McGraw-Hill.
- Médioni, M. (2005). Comportement scolaire/déviance et échec scolaire : comment aider les élèves qui décrochent ? In Colloque du Syndicat National des Enseignements de Second degré (Ed.), *Difficultés scolaires des élèves*.
- Mehran, F. (2010). *Psychologie positive et personnalité : activation des ressources*. Masson.
- Meier, O. (2009). Comportement organisationnel. 500 clés pour comprendre et agir : concepts, théories, pratiques. In *DICO du manager* (p. 33). Dunod.
- Mercier-Wiart, F. (2010). *Le management de l'école à l'épreuve de réalités éducatives et sociales : entre confiance et défiance. Etude de cas*. [Thèse de doctorat, Université Charles de Gaulle-Lille III].
- Meyre, J-M. (2018). *Impact de la personnalité de l'enseignant sur le ressentiment des élèves : l'assertivité socio-conative comme déterminant de la relation éducative* [Thèse de doctorat, Université Paul-Valéry-Montpellier III]. Education.
- Michelik, F. (2008). La relation attitude-comportement : un état des lieux. *Ethique et économique*, 6(1).
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'organisation ; Agence d'Arc.
- Mintzberg, H. (1984, complétée 2019). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre* (2^{ème} éd.). Eyrolles.
- Mintzberg, H. (1990). La profession de manager : légende et réalité. In Tremblay, N. (Ed.) *Le Management : voyage au centre des organisations* (2^{ème} éd., pp. 21-53). Éditions d'Organisation.
- Morcillo, A., Martin, F., & Jeunier, B. (2004). Approche psycho-éducative de la déviance scolaire. *Éducation et francophonie*, 32(1), 327-340.
- Moussaoui, A. (2020). Violence extrême. *Anthropen*.
<https://doi.org/10.17184/eac.anthropen.134>
- Nkoa, A. (2013). *Le management scolaire : bases théoriques et pratiques de la gestion des établissements scolaires de qualité*. Universitaires européennes.

- Ongba, J-F. (2015). *Pouvoir discrétionnaire des acteurs de première ligne en contexte de Développement : analyse des stratégies d'enseignants dans l'accessibilisation de l'éducation secondaire au Cameroun* [Thèse de Doctorat, Université du Québec]. Ecole Nationale d'Administration Publique.
- Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture. (2006). *Les nouveaux rôles des chefs d'établissements dans l'enseignement secondaire*. Chevaillier Thierry (ed.).
- Ouimet, M. (2018). *La délinquance : théories, causes et facteurs*. Presses de l'Université Laval.
- Owono, E. (2012). *Trois « entrepreneures de morale » à Amvoé : une étude de cas de la relation d'autorité dans une école primaire publique du Cameroun* [Thèse de Doctorat, Université d'Ottawa].
- Paquin, M. (2004). Violence en milieu scolaire : une problématique qui concerne l'école, la famille et la communauté, voire la société. *Éducation et francophonie*, 32(1), 1-14.
- PASEC (Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la CONFEMEN). (2015). *PASEC2014 : Performances des systèmes éducatifs en Afrique subsaharienne francophone : compétences et facteurs de réussite au primaire*. Conférence des ministres de l'Éducation des États et gouvernements de la Francophonie (CONFEMEN).
- Payet, J-P. (1997). Le « sale boulot » : Division morale du travail dans un collège en Banlieue. *Les Annales de la Recherche Urbaine* 75(1), 19-31.
- Peretti-Watel, P. (2001). Théories de la déviance et délinquance auto-reportée en milieu scolaire. *Revue : déviance et Société*, 25(3), 235-256.
- Perrenoud, P. (1994). La communication en classe : onze dilemmes. *Cahiers pédagogiques*, 326, 13-18.
- Piéron, H. (1979). *Vocabulaire de la psychologie* (6ème éd.). Presses Universitaires de France.
- Pires, A. (1997). Echantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 169, 113.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Improving School Leadership. *Policy and practice*. (1). Organisation de Coopération et de Développement Economique.
- Rey, O. (2019). Pilotes et pilotage dans l'éducation. *Dossier de veille de l'Institut Français de l'Éducation*, (128).
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2008). *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques* (6^{ème} éd.). Pearson Education.

- Sala, F. (2015, révisé 2019). *Gestion et administration scolaires : « formation continue des directeurs d'école primaire »*. Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID).
- Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R., & De Billy, C. (2010). *Comportement humain et organisation* (4ème éd.). Editions du Renouveau pédagogique.
- Shoemaker, D. (2005). *Theories of delinquency: An examination of explanations of delinquent behavior* (5th ed.). Oxford University Press.
- Simon, A. (1955). 'A behavioral model of rational choice'. *The quarterly journal of economics*.
- Simon, A. (1983). *Administration et processus de décision*, 1(11). *Economica*.
- Skinner, B. (1969). *L'analyse expérimentale du comportement*. Mardaga
- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2008). Théorisation du leadership en éducation : une analyse en termes de cognition située. *Éducation et sociétés*, (21), 121-149.
- Stockinger, P. (2016). *Méthodologie pour définir et conduire un projet de recherche*. Institut National des Langues et Civilisations Orientales.
- Teko, T., & Bapes, B. (2010). Influence sociale et leadership dans la direction des personnes. *SociologieS* en ligne. <http://sociologies.revues.org/3204>
- Thiéart, R. (2003). *Le management* (11^{ème} éd.). Presses universitaires de France.
- Thouroude, L. (2013). Violence scolaire : climat de prévention et direction d'établissement. *Sociétés et jeunesses en difficulté*, (13). Printemps.
- Tonfack, V. (2015). Cameroun-Education : 26 élèves surpris en train de tourner un film pornographique à Bafoussam. *La Nouvelle Expression*.
- Tsiriniaina, R. (2012). *Style de management et performance : deux variables indissociables dans la vie de l'entreprise. Cas du FTM (Homme trans)* [Mémoire, Université d'Antananarivo].
- Van, M. (2016). Public-Sector leadership theory: An Assessment. In *Administrative leadership in the public sector* (pp. 11-34). Routledge.

ANNEXES

ANNEXE 1 : AUTORISATION DE RECHERCHE

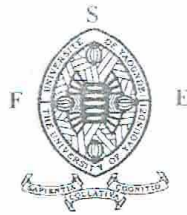
REPUBLIQUE DU CAMEROUN

Paix – Travail – Patrie

UNIVERSITE DE YAOUNDE I

FACULTE DES SCIENCES DE
L'EDUCATION

DEPARTEMENT DE CURRICULA ET
EVALUATION



REPUBLIC OF CAMEROON

Peace – Work – Fatherland

UNIVERSITY OF YAOUNDE I

FACULTY OF EDUCATION

DEPARTMENT OF CURRICULUM
AND EVALUATION

Le Doyen

The Dean

N° 14.2.../20/UYI/VDSSE

AUTORISATION DE RECHERCHE

Je soussigné, **Professeur Moïse MOUPOU**, Doyen de la Faculté des Sciences de l'Éducation de l'Université de Yaoundé I, certifie l'étudiante **GUEBE Lydienne Jasmine**, matricule **18X3905**, est inscrite en Master II à la Faculté des Sciences de l'Éducation, Département : *CURRICULA ET EVALUATION*, option : *PLANIFICATEUR DES SYSTEMES EDUCATIFS*.

L'intéressée doit effectuer des travaux de recherches en vue de l'obtention de son diplôme de Master. Elle travaille sous la direction du **Pr. BIOS NELEM Christian**. Son Sujet est intitulé: « *LEADERSHIP DES CHEFS D'ETABLISSEMENT SCOLAIRES ET LUTTE CONTRE LES DEVIANCES: CAS DES COLLEGES DE LA VILLE DE BAFOUSSAM* ». Je vous saurai gré de bien vouloir mettre à sa disposition toutes les informations susceptibles de l'aider.

En foi de quoi, cette autorisation de recherche lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit /.

Fait à Yaoundé, le 11 1 AOUT 2020.....

Pour le Doyen et par ordre
Etienne
Le Vice-Doyen
Professeur

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE ADRESSÉ AUX ÉLÈVES

Cher enquêté, en qualité d'étudiante en Master II de l'Université de Yaoundé I, nous menons une étude sur le thème : « **Management des établissements scolaires et comportements des élèves** ». L'étude a pour objectif de vérifier si le style de management des établissements scolaires a un impact positif ou négatif sur le comportement des élèves. Vos réponses à ce questionnaire seront analysées, et permettront d'apporter des résultats plus efficaces à la gestion du comportement des élèves par le personnel éducatif. Nous vous garantissons de la confidentialité et de l'anonymat de toutes vos réponses. L'enquêté doit répondre obligatoirement à toutes les questions en cochant par une croix une seule modalité de réponse parmi celles qui sont proposées à chaque question.

Consentez-vous librement à répondre à toutes les questions ci-dessous ?

1.Oui ; **2.Non** .

I. IDENTIFICATION : DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

1. Établissement fréquenté :
2. Classe :
3. Genre : 1. Masculin <input type="checkbox"/> ; 2. Féminin <input type="checkbox"/> .
4. Âge :
5. Statut : 1. Redoublant <input type="checkbox"/> ; 2. Non redoublant <input type="checkbox"/> .
6. Profession des parents : 1. Père : _____ ; 2. Mère : _____.
7. Statut des parents : 1. Mariés <input type="checkbox"/> ; 2. Divorcés <input type="checkbox"/> ; 3. Séparés <input type="checkbox"/> ; 4. Célibataires <input type="checkbox"/> ; 5. Décédés <input type="checkbox"/> . *Précisez le parent décédé, le cas échéant : 1. Père <input type="checkbox"/> ; 2. Mère <input type="checkbox"/> ; 3. Les deux <input type="checkbox"/> .
8. Habite avec : 1. Mon père <input type="checkbox"/> ; 2. Ma mère <input type="checkbox"/> ; 3. Mes parents <input type="checkbox"/> ; 4. Tuteur <input type="checkbox"/> ; 5. Seul (e) <input type="checkbox"/> . *Tuteur : toute personne qui n'est pas ton père ou ta mère mais chez qui tu vis et qui t'encadre. Exemple : oncle, tante, grands-parents, grand-frère, grande-sœur, cousins, amis, etc.

II. MANAGEMENT DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

Répondez en cochant chacun des numéros de case des questions correspondant à votre situation et expérience vécue en milieu scolaire. Positionnez-vous sur l'échelle à cinq points ci-dessous :

1. Tout à fait d'accord ; 2. D'accord ; 3. Sans opinion ; 4. Pas d'accord ; 5. Pas du tout d'accord.

1. Personnalité du manager scolaire

	1	2	3	4	5
9. Votre Proviseur (ou Principal) de l'école est agressif envers les élèves.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Votre Proviseur aime collaborer avec les élèves quand il prend des décisions les concernant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Votre Proviseur applique les décisions qu'il prend à propos des élèves.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Votre Proviseur respecte ses engagements pris envers les élèves.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Votre Proviseur s'habille bien (bonne tenue vestimentaire).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Votre Proviseur communique constamment avec les élèves en les éduquant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Votre Proviseur écoute les problèmes des élèves en y trouvant des solutions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Votre Proviseur motive ou encourage les élèves dans leurs études en donnant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

des primes aux meilleurs.					
17. Votre Proviseur gronde constamment les élèves.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Votre Proviseur convoque régulièrement les élèves indisciplinés au conseil de discipline.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Votre Proviseur convoque constamment les parents d'élèves indisciplinés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Votre Proviseur punit les élèves indisciplinés lorsqu'il constate leur indiscipline à l'école.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Votre Proviseur change positivement la façon des élèves de se comporter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1. Tout à fait d'accord 2. D'accord 3. Sans opinion 4. Pas d'accord 5. Pas du tout d'accord					

2. COMPORTEMENT DU PERSONNEL ENSEIGNANT

	1	2	3	4	5
22. Dans votre école, les enseignants (hommes) s'habillent bien (de façon décente).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Dans votre école, les enseignantes (femmes) s'habillent bien (de façon décente).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Dans votre école, les enseignants collaborent avec les élèves en les aidant.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Les enseignants de votre école laissent les élèves exprimer librement leurs problèmes en classe et même pendant la récréation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Dans votre école, les enseignants communiquent constamment avec les élèves en leur donnant des conseils.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Vos enseignants corrigent régulièrement les devoirs donnés en classe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Dans votre école, les enseignants punissent constamment les élèves.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Précisez les différentes punitions : _____					
29. Vos enseignants encouragent les élèves dans leurs études en motivant les meilleurs élèves.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Précisez les éléments de motivation : _____					
30. Dans votre école, les enseignants arrivent régulièrement à l'heure à l'école et au cours.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Dans votre école, les enseignants traitent les problèmes des élèves sans discrimination de sexe, d'ethnie, de religion, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Vos enseignants contrôlent le comportement des élèves en classe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1. Tout à fait d'accord 2. D'accord 3. Sans opinion 4. Pas d'accord 5. Pas du tout d'accord.					

3. CLIMAT ORGANISATIONNEL DE L'ECOLE

	1	2	3	4	5
33. Votre établissement scolaire est bien clôturé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Les élèves participent à l'élaboration des activités à faire en milieu scolaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Votre école organise des activités éducatives et des causeries éducatives (table ronde, conférence, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Votre école sensibilise les élèves sur les comportements à éviter.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Votre école est dans un environnement où la sécurité des élèves et des enseignants est assurée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Votre école a des gardiens de sécurité en journée et en soirée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. Votre école prime les meilleurs élèves.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1. Tout à fait d'accord 2. D'accord 3. Sans opinion 4. Pas d'accord 5. Pas du tout d'accord.					

III. COMPORTEMENTS DES ÉLÈVES

	1	2	3	4	5
40. Dans votre école, les élèves bagarrent entre eux.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Dans votre école, les élèves bagarrent avec le personnel de l'école.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. Dans votre école, les élèves insultent le personnel de l'école.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Les élèves refusent d'exécuter les instructions du personnel administratif de l'école.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Vous avez intégré un club de votre école.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
*Si oui, précisez le ou les noms de vos clubs à l'école : _____					
45. Vous participez aux activités post et périscolaires organisées à l'école.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Certains élèves de votre école consomment des stupéfiants à l'école (drogue, cigarette, tabac, cocaïne, tramol, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Les élèves sont distraits en classe pendant les cours dispensés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Les élèves somnolent ou dorment parfois en classe pendant les cours dispensés.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Les élèves pratiquent des relations amoureuses avec leurs camarades de l'école.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Les élèves pratiquent des relations amoureuses avec des enseignant (e)s ou le personnel administratif de l'école.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Vous arrivez en retard à l'école.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Vous manquez à certains cours des enseignants.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
53. Les élèves escaladent la clôture de l'école.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Les élèves sont sanctionnés lorsqu'ils flânent pendant les heures de cours à l'école.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Les élèves sont sanctionnés quand ils apportent ou utilisent le téléphone à l'école.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Vous êtes déjà venu (e) à l'école avec l'un de ces outils : lame de rasoir, ciseaux, arme à feu, couteau, marteau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Vous êtes sanctionné (e) par le personnel éducatif si vous apportez à l'école l'un de ces outils cités ci-dessus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
58. Les élèves sont sanctionnés lorsqu'ils bavardent en classe pendant le cours.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. Vous êtes puni (e) lorsque vous ne faites pas votre devoir de classe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. Les élèves sont sanctionnés lorsqu'ils portent une tenue scolaire slimmée ou serrée.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. Vous êtes motivé (e) à fréquenter ou à faire l'école.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. Vous avez déjà eu des problèmes avec un enseignant à cause de votre comportement ou conduite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Vous avez déjà eu des problèmes avec le proviseur ou dirigeant de votre école à cause de votre comportement, conduite ou de quelque chose que vous avez fait.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1. Tout à fait d'accord 2. D'accord 3. Sans opinion 4. Pas d'accord 5. Pas du tout d'accord.					

IV. AVIS ET SUGGESTIONS DES ÉLÈVES

64. Donnez votre point de vue sur la façon de gérer et de traiter les élèves de votre école, tout en décrivant comment les problèmes des élèves sont gérés par le personnel administratif (ex : Proviseur/Principal; Censeur/préfet d'études ; Surveillants généraux; Intendant; Conseiller d'orientation).
65. Donnez votre point de vue sur la façon de gérer et de traiter les élèves par les enseignants de votre école.
66. Décrivez et expliquez les problèmes qui dérangent les élèves au sein de votre école.
67. Donnez votre point de vue sur les agissements ou les conduites des élèves envers le personnel éducatif de votre école.....
68. Dites ce que vous proposez à votre Proviseur ou Principal pour changer positivement ou améliorer le comportement des élèves en milieu scolaire.....

69. Dites ce que vous proposez aux enseignants pour changer positivement ou améliorer le comportement des élèves en classe et même en dehors de la classe (environnement scolaire)
.....

Merci pour votre bonne collaboration !

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSÉ AU PERSONNEL ÉDUCATIF

Interviewés : Proviseur, Censeurs, Surveillants généraux, Conseillers d'orientation, enseignants, parents d'élèves.

Cher interviewé, nous sommes des étudiants en Master II de l'Université de Yaoundé I et nous menons une étude sur le thème : « **Management des établissements scolaires et comportements des élèves** ». L'étude a pour objectif de vérifier si le style de management des établissements scolaires a un impact positif ou négatif sur le comportement des élèves. Vos réponses à cet entretien semi-directif seront analysées, et permettront d'apporter des résultats plus efficaces à la gestion du comportement des élèves par le personnel éducatif. Nous vous garantissons de la confidentialité et de l'anonymat de toutes vos réponses. Vous devez répondre aux questions dans une courtoisie professionnelle, de façon claire et précise pour une durée maximale de 50 minutes.

Consentez-vous librement à répondre à notre interview ? **1.Oui** ; **2. Non** .

THÈMES DU GUIDE D'ENTRETIEN

I. IDENTIFICATION : DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Établissement :2. Fonction :3. Grade :4. Nombre d'années d'expérience professionnelle :5. Statut familial : 1. Marié <input type="checkbox"/> ; 2. Divorcé <input type="checkbox"/> ; 3. Séparé <input type="checkbox"/> ; 4. Célibataire <input type="checkbox"/>.6. Nombre d'enfants :7. Genre : 1. Masculin <input type="checkbox"/> ; 2. Féminin <input type="checkbox"/>.8. Âge : |
|--|

II. MANAGEMENT DES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

1. Personnalité du manager scolaire

1. Décrivez votre personnalité en milieu scolaire.
2. Quels sont vos traits caractéristiques dominants ou stables ? En d'autres termes, qu'est-ce qui vous distingue en tant que chef d'établissement scolaire ?
3. Comment les élèves vous abordent-ils ? Ont-ils facilement accès à vous ?
4. Comment gérez-vous les comportements des élèves ?
5. Comment vous comportez-vous vis-à-vis des élèves ayant des comportements ou des conduites non conformes ?
6. Comment pouvez-vous influencer les élèves avec votre type de personnalité ou de leadership (autoritaire, démocratique, permissif) ?

2. Comportement du personnel enseignant

1. Décrivez votre comportement en milieu scolaire vis-à-vis des élèves.
2. Comment vous conduisez-vous vis-à-vis des élèves indisciplinés pendant le cours en salle de classe et même ceux qui n'ont pas fait leurs devoirs de classe ?
3. Comment communiquez-vous avec les élèves en milieu scolaire ? Quels moyens de communication utilisez-vous ? Précisez-les.
4. Comment gérez-vous les élèves ayant de mauvaises conduites à l'école ?
5. Comment pouvez-vous modifier les conduites des élèves avec votre manière d'agir et de vous comporter ?
6. Y-a-t-il des relations « soupçonnées » amoureuses entre enseignant(e)s et élèves dans votre établissement ?

3. Climat organisationnel de l'école

1. Les élèves participent-ils à l'élaboration du projet d'établissement ? Si oui comment ?
2. Quelles sont les conditions d'apprentissage des élèves ? En d'autres termes, les infrastructures scolaires (salles de classes, tables bancs, équipements infrastructurels sportifs, espaces de loisirs) sont-elles suffisantes pour un apprentissage efficace des élèves ?
3. Quelles sont les mesures prises pour assurer la discipline scolaire dans votre établissement envers les enseignants et envers les élèves ? Énumérez-les.
4. Y-a-t-il des activités éducatives dans votre établissement ? Si oui, lesquelles ? Par ailleurs, comment ces activités éducatives impactent-elles sur le comportement des élèves ?
5. Y-a-t-il un système d'émulation ou de motivation des élèves dans leurs études ? Si oui, quels sont les moyens de motivation mis en place ? Et comment impactent-ils le comportement des élèves ?
6. Les enseignants bénéficient-ils des moyens de motivation dans leur travail ? Si oui, lesquels ? Cette motivation des enseignants a-t-elle une influence sur les conduites des élèves ?
7. Comment entretenez-vous des relations avec les élèves en milieu scolaire ? Est-ce des relations proches ou distantes ?
8. Y-a-t-il des cas de consommation de stupéfiants (drogue, alcool, cocaïne, tabac, etc.) ? Si oui les présumés coupables sont-ils convoqués au conseil de discipline ?
9. Quelles sont les mesures répressives prises vis-à-vis des élèves qui ont des comportements ou des conduites non conformes au règlement intérieur de l'école ?
10. Existe-t-il des mesures pour contrôler le comportement des élèves ? Si oui, lesquelles ? Et sont-elles suffisantes pour canaliser les comportements et les agissements des élèves ?

III. COMPORTEMENTS DES ÉLÈVES

1. Comment se comportent les élèves en milieu scolaire ? Ont-ils des comportements appréciables et responsables ?
2. Comment se comportent les élèves en salle de classe ?
3. Les élèves vous respectent-ils ? Ont-ils peur de vous ? Si oui, pourquoi ?
4. Y a-t-il des cas de pratique de relations amoureuses entre élèves ? Si oui, quel pourrait être le nombre de cas détecté par année ?
5. Y-a-t-il des cas de grossesses des élèves dans votre établissement ? Si oui, approximativement combien de cas par année ?
6. Les élèves flânent-ils pendant les heures de cours ? Si oui, quelles sont les mesures prises en cas de flânerie ?
7. Les élèves sont-ils régulièrement ponctuels et assidus aux cours ?

IV. AVIS ET SUGGESTIONS DU PERSONNEL ÉDUCATIF POUR AMÉLIORER LE MANAGEMENT SCOLAIRE

- 1-Quels sont les problèmes ou les difficultés qui pourraient perturber le bon management de votre établissement scolaire vis-à-vis du comportement des élèves ?
2. Que proposez-vous pour bien manager votre établissement scolaire ?
3. Que suggérez-vous pour changer positivement et canaliser les comportements des élèves ?
4. En dehors des mesures prévues par le règlement intérieur de l'établissement, que suggérez-vous pour contrôler et sanctionner les comportements non conformes des élèves en milieu scolaire ?

Merci pour votre bonne collaboration !

ANNEXE 4 : TABLEAU DE COEFFICIENT DE CORRÉLATION DE BRAVAIS

PEARSON

Table V

Loi du r de Bravais-Pearson (Probabilités bilatérales)

ddl \ Seuil	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.001	0.0001	0.00001
1	0.9512	0.9878	0.9971	0.9997	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
2	0.8002	0.9002	0.9502	0.9802	0.9902	0.9992	1.0000	1.0000
3	0.6872	0.8055	0.8785	0.9345	0.9589	0.9913	0.9982	0.9997
4	0.6085	0.7294	0.8116	0.8823	0.9173	0.9742	0.9920	0.9976
5	0.5510	0.6696	0.7546	0.8330	0.8747	0.9510	0.9807	0.9924
6	0.5069	0.6216	0.7069	0.7889	0.8345	0.9251	0.9657	0.9842
7	0.4717	0.5824	0.6665	0.7499	0.7978	0.8984	0.9482	0.9734
8	0.4429	0.5495	0.6320	0.7156	0.7647	0.8723	0.9295	0.9608
9	0.4188	0.5216	0.6022	0.6852	0.7349	0.8472	0.9104	0.9470
10	0.3982	0.4974	0.5761	0.6582	0.7080	0.8235	0.8913	0.9324
11	0.3804	0.4763	0.5531	0.6340	0.6837	0.8011	0.8726	0.9176
12	0.3647	0.4577	0.5326	0.6122	0.6615	0.7801	0.8545	0.9027
13	0.3508	0.4410	0.5141	0.5924	0.6413	0.7605	0.8370	0.8879
14	0.3384	0.4261	0.4975	0.5744	0.6227	0.7421	0.8203	0.8734
15	0.3273	0.4125	0.4823	0.5579	0.6057	0.7248	0.8043	0.8593
16	0.3171	0.4002	0.4684	0.5427	0.5899	0.7086	0.7890	0.8455
17	0.3079	0.3889	0.4557	0.5287	0.5752	0.6933	0.7744	0.8322
18	0.2994	0.3785	0.4439	0.5157	0.5616	0.6789	0.7604	0.8193
19	0.2915	0.3689	0.4330	0.5035	0.5489	0.6654	0.7471	0.8068
20	0.2843	0.3600	0.4229	0.4922	0.5369	0.6525	0.7344	0.7948
21	0.2776	0.3517	0.4134	0.4817	0.5258	0.6404	0.7223	0.7832
22	0.2713	0.3439	0.4045	0.4717	0.5153	0.6289	0.7107	0.7720
23	0.2654	0.3367	0.3962	0.4624	0.5053	0.6179	0.6996	0.7612
24	0.2599	0.3299	0.3884	0.4536	0.4960	0.6075	0.6889	0.7508
25	0.2547	0.3234	0.3810	0.4452	0.4871	0.5976	0.6787	0.7408
26	0.2499	0.3174	0.3740	0.4373	0.4787	0.5881	0.6689	0.7311
27	0.2453	0.3116	0.3674	0.4298	0.4707	0.5791	0.6596	0.7217
28	0.2409	0.3062	0.3612	0.4227	0.4630	0.5705	0.6505	0.7127
29	0.2368	0.3010	0.3552	0.4159	0.4558	0.5622	0.6418	0.7040
30	0.2328	0.2961	0.3495	0.4095	0.4488	0.5543	0.6335	0.6955
31	0.2291	0.2915	0.3441	0.4033	0.4422	0.5467	0.6254	0.6874
32	0.2255	0.2870	0.3389	0.3974	0.4359	0.5394	0.6177	0.6795
33	0.2221	0.2827	0.3340	0.3917	0.4298	0.5323	0.6102	0.6718
34	0.2189	0.2787	0.3293	0.3863	0.4240	0.5256	0.6029	0.6644
35	0.2157	0.2748	0.3247	0.3811	0.4184	0.5190	0.5960	0.6572
36	0.2128	0.2710	0.3204	0.3761	0.4130	0.5128	0.5892	0.6502
37	0.2099	0.2674	0.3162	0.3713	0.4078	0.5067	0.5827	0.6435
38	0.2071	0.2640	0.3122	0.3667	0.4028	0.5009	0.5763	0.6369
39	0.2045	0.2606	0.3083	0.3622	0.3980	0.4952	0.5702	0.6306
40	0.2019	0.2574	0.3045	0.3579	0.3933	0.4897	0.5642	0.6244
50	0.1808	0.2308	0.2734	0.3219	0.3543	0.4434	0.5134	0.5708
60	0.1651	0.2110	0.2502	0.2950	0.3250	0.4080	0.4740	0.5289
70	0.1530	0.1955	0.2320	0.2738	0.3019	0.3799	0.4425	0.4949
80	0.1431	0.1831	0.2173	0.2567	0.2831	0.3570	0.4165	0.4666
90	0.1350	0.1727	0.2051	0.2424	0.2674	0.3377	0.3946	0.4427
100	0.1281	0.1639	0.1948	0.2302	0.2541	0.3212	0.3758	0.4221
200	0.0907	0.1162	0.1382	0.1637	0.1810	0.2300	0.2705	0.3054
300	0.0741	0.0950	0.1130	0.1340	0.1482	0.1886	0.2222	0.2513
400	0.0642	0.0823	0.0980	0.1161	0.1285	0.1637	0.1930	0.2185
500	0.0574	0.0736	0.0877	0.1040	0.1150	0.1466	0.1729	0.1959
1000	0.0407	0.0521	0.0621	0.0736	0.0815	0.1040	0.1227	0.1392

ANNEXE 5 : TABLEAU DE KREJCIE ET MORGAN

Determining the size of a random sample (s) for a given population size (N)

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1,200	291
15	14	230	144	1,300	297
20	19	240	148	1,400	302
25	24	250	152	1,500	306
30	28	260	155	1,600	310
35	32	270	159	1,700	313
40	36	280	162	1,800	317
45	40	290	165	1,900	320
50	44	300	169	2,000	322
55	48	320	175	2,200	327
60	52	340	181	2,400	331
65	56	360	186	2,600	335
70	59	380	191	2,800	338
75	63	400	196	3,000	341
80	66	420	201	3,500	346
85	70	440	205	4,000	351
90	73	460	210	4,500	354
95	76	480	214	5,000	357
100	80	500	217	6,000	361
110	86	550	226	7,000	364
120	92	600	234	8,000	367
130	97	650	242	9,000	368
140	103	700	248	10,000	370
150	108	750	254	15,000	375
160	113	800	260	20,000	377
170	118	850	265	30,000	379
180	123	900	269	40,000	380
190	127	950	274	50,000	381
200	132	1,000	278	75,000	382
210	136	1,100	285	100,000	384

Note: From R.V. Krejcie and D. W. Morgan (1970), Determining sample size for research activities, Educational and psychological measurement, 30, 608, Sage Publications.

ANNEXE 6 : TABLEAUX DE SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Tableau 1

Synthèse de vérification des hypothèses de l'étude testées quantitativement

Hypothèses nulles	r_{cal}	Ddl	Alpha	r_{crit}	$(r_{cal})^2$	Décisions	Observations
H₀₁	COVOBAF 0.291	139	0.000	0.1382	0.0846	$r_{XYcal} > r_{XYcrit}$ Ho1 est rejetée et H1 est confirmée.	$\Gamma = 0.0846 < 0,3$ La corrélation est faible entre la personnalité du manager scolaire et les conduites des élèves.
	LYBIBAF 0.233	232	0.000	0.1130	0.0542	$r_{XYcal} > r_{XYcrit}$ Ho1 est rejetée et H1 est confirmée.	$\Gamma = 0.0542 < 0,3$ La corrélation est faible entre la personnalité du manager scolaire et les conduites des élèves.
H₀₂	COVOBAF 0.112	132	0.197	0.1382	0.0125	$r_{XYcal} < r_{XYcrit}$ Ho2 est acceptée et H2 est infirmée.	$\Gamma = 0.0125 < 0,3$ $\alpha > 0,05$ La marge d'erreur est assez grande pour rejeter Ho2
	LYBIBAF 0.175	250	0.005	0.1130	0.03	$r_{XYcal} > r_{XYcrit}$ Ho2 est rejetée et H2 est confirmée.	$\Gamma = 0.03 < 0,3$ La corrélation est faible entre le comportement du personnel enseignant et le changement d'attitudes des élèves du LYBIBAF.
H₀₃	COVOBAF 0.059	142	0.484	0.1382	0.0034	$r_{XYcal} < r_{XYcrit}$ Ho3 est acceptée et H3 est infirmée.	$\Gamma = 0.0034$ et $\alpha = 0.484 > 0,05$ La marge d'erreur est assez grande pour rejeter Ho3.
	LYBIBAF 0.248	250	0.000	0.1130	0,061	$r_{XYcal} > r_{XYcrit}$ Ho3 est rejetée et H3 est confirmée.	$\Gamma = 0.061 < 0,3$ La corrélation est assez faible entre le climat organisationnel de l'école et la prévention des comportements à risque des élèves

Tableau 2

Synthèse de vérification des hypothèses de l'étude testées qualitativement

Idée générale ou principale	Idées spécifiques	Analyse de contenu des discours des interviewés relevant des idées énoncées	Interprétation des discours des interviewés : résultats scientifiques qualitatifs
<p>La personnalité du manager scolaire a une conséquence sur les conduites des élèves au LBB et au COVOBAF.</p>	<p>Le type de leadership du manager scolaire par les moyens de la communication, l'écoute, la compréhension des problèmes des élèves et la rigueur disciplinaire sur le plan administratif, impacte positivement les conduites des élèves en milieu scolaire.</p>	<p>Au regard des extraits des discours des personnels scolaires, des élèves et des parents d'élèves du LBB et du COVOBAF, la personnalité du chef d'établissement pourrait avoir une influence positive ou négative sur les conduites des élèves.</p>	<p>En tant que principal dirigeant de la conduite des actions et réactions des élèves, la personnalité du manager scolaire du LBB et du COVOBAF a une conséquence sur les conduites des élèves. Leur rigueur, leur fermeté, et leur leadership relationnel ont une conséquence plus ou moins positive sur les conduites des élèves.</p>
<p>Le comportement du personnel enseignant a un impact sur le changement d'attitudes des élèves au LBB et au COVOBAF.</p>	<p>Le type de comportement du personnel enseignant via leur leadership pédagogique par le <i>learning by doing</i> par l'action à travers l'adage : « Le moine fait son habillement » permet de façonner les attitudes des élèves. En étant des modèles prototypes pour les élèves, le comportement du personnel enseignant a un impact positif sur le</p>	<p>Les vertim des interviewés et des élèves du LBB et du COVOBAF, attestent que l'enseignant doit être un modèle pour l'éducation des élèves afin que ces derniers changent leurs attitudes par le biais de l'écoute attentive des problèmes des élèves et le dialogue permanent avec eux. D'où les mesures repressives pourraient rendre plutôt les élèves rebelles au lieu de les changer positivement au cas où les punitions sont renforcées négativement (fouet, etc.) L'enseignant n'a pas seulement pour rôle</p>	<p>Le comportement du personnel enseignant du LBB et du COVOBAF impacte positivement le changement d'attitudes des élèves à travers l'esprit d'écoute, les mesures de sensibilisation et causeries éducatives avec les élèves, et leur leadership relationnel et transformationnel.</p>

	changement d'attitudes des élèves.	d'enseigner les élèves, mais surtout de les éduquer en tant que parent.	
Le climat organisationnel de l'école a une conséquence sur la prévention des comportements à risque des élèves.	Le climat organisationnel en milieu scolaire doit être planifié efficacement pour limiter les écarts de comportements des élèves et favoriser leur bien-être et leur épanouissement au sein de l'environnement scolaire.	Selon les discours des interviewés et des élèves enquêtés au LBB et au COVOBAF, l'atmosphère du travail convivial, amical, les bonnes conditions émulative du travail, et la qualité de relations entretenues (père/mère-enfant), entre les personnels scolaires et les élèves, permettent de prévenir les comportements à risque de ces derniers.	Le climat organisationnel du LBB et du COVOBAF a une conséquence plus ou moins positive sur la prévention des comportements à risque des élèves. Car au LBB la promiscuité des infrastructures scolaires et l'effectif plétorique des élèves par rapport au personnel scolaire, constituent des facteurs de risque d'indiscipline scolaire. Au COVOBAF, la défaillance d'une motivation efficace du personnel scolaire et des élèves, le leadership d'autorité du manager, constituent des facteurs à risque pour la prévention des écarts de comportements des élèves.

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE	i
SOMMAIRE	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES FIGURES	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTE DES SIGLES, ABRÉVIATIONS.....	viii
Et ACRONYMES	viii
RÉSUMÉ	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCTION.....	1
I ^{ère} PARTIE : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE	3
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE	4
1.1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ÉTUDE	4
1.1.1. Contexte de l'étude	4
1.1.2. Justification de l'étude	6
1.2. FORMULATION DU PROBLÈME.....	7
1.2.1. Constat théorique et empirique.....	7
1.2.2. Problème de l'étude	11
1.3. QUESTIONS DE RECHERCHE	14
1.3.1 Question principale de recherche	14
1.3.2 Questions spécifiques de recherche	15
1.4. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE.....	15
1.4.1 Objectif général de l'étude	15
1.4.2 Objectifs spécifiques de l'étude.....	15
1.5. INTÉRÊTS DE L'ÉTUDE	15
1.5.1 Intérêt personnel de l'étude	15
1.5.2 Intérêt socio-culturel de l'étude.....	16
1.5.3 Intérêt managérial de l'étude.....	16
1.6. DÉLIMITATION DE L'ÉTUDE.....	16
1.6.1 Délimitation spatiale de l'étude.....	16

1.6.2 Délimitation temporelle de l'étude	16
CHAPITRE 2 : APPROCHE CONCEPTUELLE, THÉORIES DE L'ÉTUDE ET REVUE CRITIQUE DE LITTÉRATURE	17
2.1 APPROCHE CONCEPTUELLE	17
2.1.1 Management scolaire	17
2.1.1.1 Missions des établissements scolaires	27
2.1.1.2 Missions des acteurs scolaires	28
2.1.2 Comportements des élèves en milieu scolaire	32
2.2. THÉORIES EXPLICATIVES DE L'ÉTUDE	39
2.2.1. Théorie des styles de direction de Likert (1961)	40
2.2.2. Théorie des styles de leadership de Lewin (1975)	42
2.2.3. Théorie psychologique du leadership, théorie du conditionnement opérant, théorie contingente et théorie du leadership transformationnel	44
2.3. REVUE CRITIQUE DE LITTÉRATURE	50
2.3.1. Personnalité du manager scolaire et conduites des élèves	50
2.3.2. Comportement du personnel enseignant et changement d'attitudes des élèves	54
2.3.3. Climat organisationnel de l'école et prévention des comportements à risque des élèves	59
2.4. FORMULATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	66
2.4.1. Hypothèse générale	66
2.4.2. Hypothèses de recherche	66
2.5. DÉFINITION DES VARIABLES DE L'ÉTUDE	67
2.5.1. Variable indépendante	67
2.5.2. Variable dépendante	67
II ^{ème} PARTIE : CADRE OPÉRATOIRE DE L'ÉTUDE	68
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE	69
3.1. TYPE DE RECHERCHE	69
3.2. DESCRIPTION ET JUSTIFICATION DU CHOIX DES SITES DE L'ÉTUDE	70
3.2.1. Description des sites de l'étude	70
3.2.2. Justification du choix des sites de l'étude	70
3.3. TAILLE DE L'ÉCHANTILLON ET TECHNIQUE D'ÉCHANTILLONNAGE	71
3.3.1 Taille de l'échantillon	73
3.3.2. Technique d'échantillonnage	73

3.4. INSTRUMENTS DE RECHERCHE ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNÉES	76
3.4.1. Description du questionnaire de recherche	76
3.4.2. Description du guide d'entretien	78
3.5. VALIDITÉ ET FIABILITÉ DU QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE	79
3.5.1. Établissement de la validité du questionnaire de recherche	79
3.5.2. Établissement de la fiabilité de l'instrument de recherche	80
3.6. PROCÉDURE D'ADMINISTRATION DES INSTRUMENTS DE RECHERCHE ...	82
3.6.1. Pré-enquête.....	82
3.6.2. Enquêtes proprement dites	83
3.7. TECHNIQUES D'ANALYSE DES DONNÉES	83
3.7.1. Techniques d'analyse des données du questionnaire de recherche	83
3.7.2. Techniques d'analyse des entretiens administrés	84
3.8. TECHNIQUES DE DÉPOUILLEMENT DES DONNÉES	85
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES ET DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE.....	89
4.1. PRÉSENTATION DESCRIPTIVE DES DONNÉES DE L'ÉTUDE	89
4.1.1. Distribution des élèves selon leur sexe par établissement enquêté	89
4.1.2 Distribution des élèves selon leur statut.....	90
4.1.3. Distribution des élèves selon le statut matrimonial des parents d'élèves	90
4.1.4. Distribution des élèves en fonction de leur âge par établissement enquêté	91
4.1.5. Identification des interviewés : données socio-démographiques	92
4.1.6. Description de la personnalité du manager scolaire	92
4.1.7. Description du comportement du personnel enseignant	99
4.1.8. Description du climat organisationnel de l'école	107
4.1.9. Description du comportement des élèves.....	116
4.2. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE.....	125
4.2.1. Identification des variables pertinentes de l'étude	126
4.2.1.1. Identification des variables pertinentes pour le facteur « personnalité du manager scolaire »	126
4.2.1.2. Identification des variables pertinentes pour le facteur « comportement du personnel enseignant ».....	128
4.2.1.3. Identification des variables les plus pertinentes dans le facteur « climat organisationnel de l'école ».....	130

4.2.1.4. Identification des variables pertinentes pour le facteur dépendant « comportements des élèves »	131
4.2.2. Présentation des résultats et vérification des hypothèses de l'étude.....	134
4.2.2.1. La personnalité du manager scolaire a une conséquence sur les conduites des élèves.....	134
4.2.2.2. Le comportement du personnel enseignant impacte le changement d'attitudes des élèves.....	138
4.2.2.3 Le climat organisationnel de l'école a une conséquence sur la prévention des comportements à risque des élèves	142
CHAPITRE 5 : INTERPRÉTATION, DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE, ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	155
5.1. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE.....	155
5.1.1. Personnalité du manager scolaire et conduites des élèves	155
5.1.2. Comportement du personnel enseignant et changement d'attitudes des élèves	156
5.1.3. Climat organisationnel de l'école et prévention des comportements à risque des élèves	157
5.2. DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE.....	159
Cette partie consiste à développer les implications des résultats de cette étude sur le plan théorique et pratique.....	159
5.2.1. Implications théoriques des résultats de l'étude	159
5.2.1.1. Sur le plan psychologique et sociologique	159
5.2.1.2. Sur le plan managérial	160
5.2.2. Implications pratiques des résultats de l'étude.....	163
5.3. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES.....	164
5.3.1. Difficultés rencontrées sur le plan de la recherche documentaire	164
5.3.2. Difficultés rencontrées sur le plan financier	164
5.3.3. Sur le plan temporel et spatial	165
5.4. PERSPECTIVES DE RECHERCHE ET MODÈLES D'ANALYSE DU PROBLÈME DE L'ÉTUDE	165
5.4.1. Perspectives de recherche	165
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	171
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	175
ANNEXES	182