

# PROMOUVOIR LE MANAGEMENT ÉTHIQUE ET PARTICIPATIF DANS LES ÉTABLISSEMENTS SECONDAIRES DU TCHAD

**Esaïe Yallah Waïdou**

Université de N'Djaména

esaienaidou@yahoo.fr

**Jean Doum-Hani Douksidi**

Université de N'Djaména

doumsdoukj@live.fr

## Résumé

*Cet article présente le management éthique et participatif comme modèle à promouvoir dans les établissements du secondaire du Tchad. Il approfondit la réflexion sur la politique éducative du Tchad et s'intéresse aux établissements privés de ce pays d'Afrique centrale. Réfléchir sur cette problématique, contribue à améliorer la performance des établissements scolaires et ne peut qu'aider les décideurs politiques à trouver une solution fiable au chômage. Ces établissements font usage du management éthique et participatif des ressources humaines qui les place toujours en tête du classement au niveau national en termes des résultats aux examens officiels, selon les statistiques de l'Office National des Examens et Concours du Supérieur (ONECS) sur les cinq dernières années. Pourtant, ce sont les établissements publics qui bénéficieraient plus de l'attention du gouvernement. Le secondaire fournit des intrants au supérieur dont il a besoin pour offrir à la société des extrants en savoir-savant, en savoir-faire et en savoir-être. Le management participatif et éthique en usage dans les établissements privés catholiques allie les principes éthiques, d'équité et d'objectivité, la mise en place des pratiques stimulantes et un développement des ressources humaines approprié.*

**Mots clé :** Management, Ressources humaines, performance scolaire, Établissements privés catholiques.

## Abstract

*This article presents ethical and participatory management as a model to be promoted in secondary schools in Chad. He deepened the reflection on Chad's educational policy and took an interest in private schools in this Central African country. Reflecting on this issue helps to improve the performance of schools and can only help policymakers find a reliable solution to unemployment. These institutions make use of ethical and participatory human resources management which still places them at the top of the ranking at the national level in terms of results in official exams, according to statistics from the National Office of Higher Education Examinations and Competitions (NOHEEC) over the last five years. However, it is the public institutions that would benefit more from the government's attention. Secondary education provides inputs to higher education that it needs to provide society with outputs in scholarly know-how, know-how and interpersonal skills. The participative and ethical management used*

*in private Catholic schools combines the principles of ethics, equity and objectivity, the implementation of stimulating practices and appropriate human resources development.*

**Keywords:** Management, Human resources, school performance, Catholic private schools.

## **Introduction**

Le sujet de cet article est choisi à un moment où, les statistiques des dix dernières années au Tchad, produites par l'Office National des Examens et Concours du Supérieur (ONECS), affichent un faible taux de réussite au baccalauréat de 40,51%. L'école tchadienne, identifiable par son faible niveau de performance, est de plus en plus sommée de faire preuve de l'impact de son action sur la croissance économique et de participer ainsi au développement national. Si l'éducation au secondaire apparaît aujourd'hui, selon Kutche Tamghe (2019), comme « un défi majeur pour les États en voie de développement et, sa qualité, un préalable pour l'atteinte des objectifs du développement », elle semble l'être davantage pour le Tchad. Ce constat montre que la pratique du management éthique et participatif n'est pas en vigueur dans l'ensemble des établissements du secondaire public du Tchad. Toutefois, les établissements d'enseignement secondaire privé du Tchad, catholique en particulier, obtiennent des résultats probants, pourtant ce sont les établissements publics qui bénéficieraient plus de l'attention du gouvernement.

Dans cette situation, notre objectif principal est de montrer que le management éthique et participatif en usage dans les établissements d'enseignement secondaire privé catholique du Tchad influence leur performance. Nous avons opté pour une méthodologie mixte, c'est-à-dire alliant la méthode exploratoire (qualitative), la méthode confirmatoire (quantitative) et la recherche documentaire. Notre recherche s'est déroulée dans 5 établissements d'enseignement secondaire privé catholique du Tchad, qui figurent parmi les 10 meilleurs au niveau national. Dans un souci d'homogénéité des participants, nous avons choisi l'échantillon par choix raisonné. Ce type d'échantillon respecte nos critères établis au préalable et a permis de toucher 87 enseignants et 5 proviseurs qui constituent notre population accessible.

### **1. Contexte de l'étude**

Ce travail s'intéresse à la problématique des ressources humaines

dans l'éducation et à la question de la performance scolaire. Selon Nyet (2021), la problématique de la gestion (ou du management) des ressources humaines se pose avec acuité dans les organisations scolaires et engage concomitamment les institutions publiques et privées diversement investies dans le marché de l'éducation. Elle intéresse globalement les chercheurs en développement des organisations. Le secteur éducatif a toujours été considéré partout à travers le monde comme étant le véritable moteur de développement (INS, 2014, p. 5). L'école est l'une des institutions éducatives que se donne la société pour assurer, d'une part, la « socialisation méthodique de la jeune génération » (Durkheim, 1966, p. 54) et, d'autre part, sa reproduction symbolique en sélectionnant des significations (une culture, des critères de jugement, des valeurs et normes) qu'elle impose à toute une classe d'âge. Elle est ainsi faite des ressources (matérielles, financières, logistiques, informationnelles, temporelles et humaines) dont la mobilisation et la mise en interaction cohérente favorise l'atteinte des objectifs éducatifs. Dans le secteur de l'éducation, l'optimisation de l'utilisation de ces ressources et leur développement influencent la performance scolaire et les composantes fondamentales des réformes des systèmes éducatifs. La performance scolaire, accompagnant la massification des enseignements secondaire et supérieur, se situe au cœur des politiques éducatives. Elle ne cesse de mobiliser communautés éducatives, élus locaux, experts et chercheurs en éducation.

Au vu de cette littérature, nous pensons que la question du management des ressources humaines dans les établissements du secondaire n'est pas une priorité pour la politique éducative au Tchad. Or, de plus en plus, les recherches montrent que la performance des établissements en dépend, comme le relève Murengezi (2009) : « La performance de l'organisation repose essentiellement sur la performance des employés » (p. 4). La faible attention du gouvernement tchadien à cette question cruciale, explique la faible performance des établissements du secondaire. Au niveau micro, le problème est la faible pratique du management éthique et participatif dans les établissements du secondaire qui entraîne leur faible performance. C'est sur la base de ces considérations que nous avons impulsé cette recherche, qui ne s'est pas uniquement déroulée de manière classique dans une bibliothèque, mais

aussi sur le terrain et dans une approche de pluridisciplinarité, d'interdisciplinarité et de transdisciplinarité afin de mieux cerner la pertinence et l'actualité de notre sujet.

## **2. Résultats obtenus**

Les résultats obtenus montrent qu'il est fait usage du management éthique et participatif dans les établissements enquêtés. Et c'est ce type de management qui expliquerait en partie importante la performance bonne de ces établissements. Raison pour laquelle, nous nous sommes intéressés à ce type de management. Avant de passer à la présentation de ces résultats, voyons d'abord en quoi consiste ce type de management.

### ***2.1. Le management participatif***

Selon Letellier (2013), le management participatif est un type de management basé sur une intelligence collective de l'organisation. Il tend à optimiser la collaboration du personnel, exigeant un dialogue entre managers et managés autour d'une problématique pour en faire sortir tous les bénéfices et les apports collectifs. Pour Cames (2023), le management participatif est un style de management qui se base sur la mobilisation des employés et leur implication dans les processus décisionnels. L'objectif est d'assurer le bien-être des collaborateurs mais aussi de booster les performances de l'entreprise par l'émulation collective. Concrètement, le management participatif se traduit par un dialogue permanent, à travers par exemple des discussions hebdomadaires au cours desquelles les participants parlent d'un problème à régler ou d'un objectif à viser. Chacun donne son avis sur la solution à apporter, et le but est d'atteindre un consensus. Les managers participatifs misent sur la collaboration et sur les relations d'équipe.

Pour cela, le manager endosse un rôle d'animateur plus que de supérieur hiérarchique et doit faire preuve d'écoute, de capacité à déléguer le pouvoir et d'une bonne communication avec le personnel. La mise en place du management participatif au sein d'une institution éducative devrait respecter ses 5 grands principes, à savoir : la mobilisation, la délégation, l'importance du développement personnel, la résolution des problèmes, la concertation et l'autorégulation. Le management participatif a l'avantage de développer le bien-être au

travail des salariés en leur donnant l'occasion d'être écoutés, valorisés et reconnus.

### ***2.1. Le management éthique***

Le management éthique est une pratique d'acquisition, de mobilisation, de stimulation et de développement des ressources humaines qui favorise le bien-être du personnel, sans pour autant laisser chacun faire ce qu'il veut et comme il veut. Il fédère les énergies de tous pour l'atteinte des objectifs dans le respect de l'humain et de la condition humaine. Il renvoie à la façon dont le chef d'organisation met en place certaines pratiques et outils managériaux en vue de construire un contexte de coopération entre l'organisation et son personnel. Du coup, les pratiques éthiques qui respectent l'humain et la condition humaine, constituent des leviers de performance car, le bien-être qu'elles produisent auprès des salariés leur permet d'être plus performant et productif. Il engage des personnes capables de mettre en place des pratiques et démarches vertueuses, lesquelles démarches doivent favoriser leur bien-être et celui de l'organisation de l'entreprise.

Le management éthique met l'accent sur la mise en place des pratiques et démarches vertueuses, la coopération, la cohésion d'équipe et la reconnaissance entre les salariés et leur hiérarchie, le respect de la morale, la justice, le respect de l'individu, peu importe leur appartenance ethnique, sociale, de sexe ou de genre. Il favorise l'esprit d'initiatives personnelles et collectives, sources d'un climat serein au travail et les valeurs telles que l'honnêteté, la transparence, la confiance. Les employés et le manager sont sensibles aux comportements jugés justes ou injustes. Ils adaptent leur conduite aux valeurs telles que l'honnêteté, la transparence et la confiance. Le management éthique est en effet un moteur d'initiatives personnelles et collectives, sources d'un climat serein au travail.

À ce type de management, sont intégrées des notions complémentaires vertueuses, comme la morale, la justice, la vertu et le respect. Il repose sur deux grands principes : l'humain et l'organisation, deux notions très importantes en entreprise et qui sont profondément liées. Ses enjeux sont nombreux : santé publique, psychologie, sécurité et rentabilité économique. Le management éthique à l'avantage de

combattre le mal-être au travail. Son objectif est de lier le respect de la personne, le maintien et l'amélioration de la productivité de l'organisation. Ce type de management vise à construire la coopération et à favoriser la cohésion d'équipe, mais aussi la reconnaissance entre les salariés et leur hiérarchie. Il permet de prévenir et d'éviter les risques psychosociaux pour identifier les sources du mal-être au travail et agir contre.

L'éthique n'est rien d'autre que la traduction, dans les actes et les paroles, des valeurs intrinsèques d'une personne ou d'une institution. Il s'agit de lignes directrices qui permettent de prendre la « bonne » décision dans des situations compliquées ou qui sont des dilemmes. Nous voyons donc la pertinence de l'utilisation de ce type de management dans les établissements privés catholiques, qui jouissent d'une bonne visibilité et d'une bonne renommée à cause de leur performance. C'est en cela que ce modèle managérial ici présenté dans le cadre de cette recherche s'avère pertinent, et par conséquent, est à conseiller aux autres établissements scolaires.

Au regard de cette analyse portant sur les deux déclinaisons du management, nous devons relever qu'ils sont conjonctifs. Ainsi donc, le type de management des ressources humaines à l'oeuvre au sein d'une institution éducative est un facteur influençant la performance des élèves ainsi que celle de la structure tout entière.

## ***2.2. Le management des ressources humaines***

Dans les institutions éducatives, les ressources humaines se rapportent à l'ensemble des personnes engagées dans un établissement scolaire, telles que les élèves, le personnel enseignant et administratif, le personnel d'encadrement et le personnel d'appui. Aux acteurs internes formant le personnel scolaire, il convient d'ajouter un certain nombre d'acteurs extérieurs : partenaires institutionnels, collaborateurs directs plus ou moins influents (consultants, associations professionnelles), partenaires économiques (sous-traitants). L'implication de ces différents acteurs à des niveaux toujours spécifiques est rendue nécessaire par la difficulté fréquente, peut-être encore plus en GRH que dans d'autres domaines, à traduire sur le terrain les politiques dans des décisions concrètes.

Les chercheurs en Management des ressources humaines (Huselid, 1995 ; Delery & Doty, 1996 ; Pfeffer & Veiga, 1999) ont consacré des efforts considérables pour démontrer que la manière dont les ressources humaines sont gérées sur le plan stratégique aide à améliorer la performance des apprenants et de l'établissement tout entier.

Cette étude s'est appuyée sur quelques théories, de nature explicative ou compréhensive. Il s'agit des théories des ressources humaines qui furent développées autour de la problématique de la motivation des individus dans une organisation (la théorie des relations humaines, la théorie utilitariste de Jérémy Bentham, la théorie de la justice et l'égalitarisme libéral de John Rawls) et les théories de la performance existant en deux grands groupes tels que les théories de l'apprentissage et les théories du management et du leadership, présentées par Kouakou et al. (2015). C'est cette base théorique qui explique aussi le choix de la base méthodologique de cette étude, présentée au résumé et à l'introduction.

### **3. Discussion des résultats**

Les résultats obtenus ont permis de comprendre qu'il s'agit exactement du management éthique et participatif des ressources humaines dans les établissements enquêtés.

#### ***3.1. L'acquisition et la mobilisation des ressources humaines***

Les différentes analyses ont relevé six pratiques qui sont mobilisatrices de ressources humaines à savoir : l'organisation du travail, le recrutement, l'intégration, la rémunération incitative, les conditions de vie au travail et la formation continue. Pour l'analyse qualitative, nous les avons réparties en trois groupes, à savoir les pratiques d'acquisition et de mobilisation, les pratiques de stimulation et les pratiques de développement des RH. Quatre aspects de la performance scolaire sont identifiés, à savoir la satisfaction, l'engagement, l'assiduité et la ponctualité. Et c'est sur la base de ces pratiques que nous avons axé la discussion. Les enseignants apprécient positivement le processus de recrutement et d'intégration des nouveaux dans l'établissement. Les extraits significatifs ci-après, issus des interviews menées auprès des responsables d'établissements enquêtés sont patents :

*Les enseignants sont recrutés sur une base objective, sans discrimination. Pour ce qui est de l'intégration des nouveaux arrivants, un dispositif particulier est mis en œuvre pour les accueillir et les intégrer, afin de les faire participer aux activités de solidarité. Cela a l'avantage de familiariser le nouvel enseignant à l'environnement » (Chef 4). « Il y a un véritable travail collaboratif. Tous les enseignants sont épanouis et se sentent fiers d'être dans l'établissement... Enfin, nous proposons une rémunération supérieure à celles d'autres établissements privés de la localité et sur fond de la grille salariale définie par l'Église. (Chef 5).*

Les enseignants de l'État bénéficient de la même attention. « Nous sommes très bien traités. C'est ici le lieu de rappeler le travail de Kutche Tamghe (2019), pour qui, l'on pourrait relever la performance des établissements scolaires en améliorant la qualité des pratiques managériales des RH en vigueur dans le système éducatif. L'acquisition de nouveaux enseignants repose uniquement sur les qualifications, les compétences et l'expérience dans l'enseignement. C'est enfin le lieu de citer Laderrière (2006), qui s'est employé à faire le point sur la gestion des ressources humaines dans l'éducation au travers de quatre de ses "volets" principaux et de la manière dont les responsables essayaient de les articuler le plus " systémiquement " possible : le recrutement, la formation, les conditions de travail et le statut socio-économique. Le volet recrutement est aussi thématiqué par ce dernier.

### ***3.2. La stimulation des ressources humaines***

Les résultats d'analyse descriptive ont montré que les enseignants apprécient les pratiques relatives à la stimulation, à savoir la rémunération incitative, les conditions de vie au travail et le management participatif. Un chef d'établissement disait prêter une attention particulière à la situation des enseignants : « *Nous formons ici une famille où tout le monde doit se sentir intégré et bénéficier d'une attention fraternelle. Si nous voulons attendre des enseignants des résultats probants, il faut qu'ils soient épanouis et placés dans des conditions de travail décentes. Nous accordons à tous un traitement juste et équitable* » (chef 5). Nous avons pu voir dans ces propos le management participatif et éthique en usage dans ces établissements. On se soucie du bien-être du personnel enseignant, à leur situation familiale. Un autre chef d'établissement disait : « *Quand il arrive un cas de maladie ou*



*de décès dans la famille d'un enseignant, c'est toute la communauté éducative qui se sent concernée et se mobilise pour manifester sa proximité à l'endroit du concerné ».*

Ce constat s'inscrit en droite ligne avec l'utilitarisme de Jeremy Bentham (1748-1832), selon lequel, ce qui est utile est bon et que l'"utilité" peut être déterminée de manière rationnelle. Ici, est visée l'optimisation du "plus grand bonheur possible pour le plus grand nombre de personnes" et le bien-être de tous est un bien pour l'ensemble des hommes. Est éthique ce qui est bénéfique au plus grand nombre, ce qui correspond à « la plus grande somme de bonheur total ». Le bon manager doit rechercher le bien-être de ses employés. Il en va de même avec la théorie de Frederick Herzberg (1971) qui, analysant les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail des employés, explique donc la pratique du chef d'établissement qui a pour vocation de prendre en compte les motivations du personnel enseignant. Pour reprendre El Mostafa (2006), l'amélioration de la gouvernance scolaire et académique, de la gestion du système doit aussi passer là. D'où la pertinence du management participatif et éthique pour une maximisation de la performance scolaire, comme c'est le cas dans les établissements d'enseignement secondaire privé catholique étudiés.

Par ailleurs, Kutche Tamghe (2019) pense que la conservation du personnel dépend de la qualité de sa stimulation. Un enseignant stimulé aura tendance à rester plus longtemps dans l'œuvre éducative et son implication n'en sera que plus grande. Ainsi, la première pratique stimulante, selon cet auteur, est la rémunération incitative. Pour l'ensemble des chefs d'établissement interrogés dans le cadre de cette enquête, la rémunération est l'élément le plus important pour la motivation des enseignants. À côté de cela, il faut noter les primes liées aux services supplémentaires rendus, le satisfecit, la bonne collaboration et la proximité que le chef d'établissement doit avoir envers ses enseignants. Les conditions de vie au travail font partie des pratiques stimulantes les plus relevées dans la littérature et dans les entretiens que nous avons conduits. Pour ce qui est du cadre physique du travail, il existe dans chaque établissement une salle des professeurs confortable et une bibliothèque bien fournie. Les enseignants reçoivent des outils didactiques pour le travail.

Enfin, les extraits relatifs au management participatif permettent de constater que cette pratique est une réalité dans l'ensemble des établissements scolaires enquêtés. En effet, la quasi-totalité des

interviewés font observer que les enseignants participent à la prise de décision. L'existence des conseils de direction, d'orientation et de classe montre que ce n'est pas le chef d'établissement seul qui prend les décisions. Il existe à côté de cela le comité des parents d'élèves qui est associé au processus de prise de décision. Le conseil d'administration et l'Assemblée générale des parents d'élèves sont des cadres élargis de prise de décision. Beaucoup d'enseignants l'ont exprimé en insistant que c'est cela qui fait la différence avec les établissements publics.

### **3.3. Le développement des ressources humaines**

Les résultats de l'analyse descriptive, montrant que les pratiques de développement des RH sont prises en compte, trouvent des explications dans les interviews réalisées : « *Chez nous, l'appréciation des compétences est faite par an, assortie d'un rapport sur chaque enseignant. Ces évaluations sont faites avec la plus grande objectivité. Chaque enseignant s'auto-évalue. Tous les enseignants sont aussi suivis par des inspecteurs diocésains et départementaux. On ne sanctionne pas seulement les compétences, mais aussi les comportements en général* » (chef 4). Les évaluations visent à voir si un employé travaille bien, s'il est discipliné, s'il respecte la hiérarchie, et s'il fait son travail dans les délais et avec professionnalisme supposé.

Les aspects de développement sont aussi pris en considération. Les critères de pertinence, d'efficacité et d'efficience sont évalués et mesurés. Certaines formations sont impulsées par les chefs d'établissement en termes de séminaires pédagogiques préparatoires à la rentrée scolaire, et d'autres sont organisées par les inspecteurs départementaux et diocésains. Il peut arriver que l'établissement envoie des enseignants aux études pour l'acquisition des compétences particulières ou pour traduire sa reconnaissance à leur endroit. Enfin, la dernière dimension importante du développement des RH que nous n'avons relevées est la gestion des carrières. Cette dimension est plutôt prise en charge dans les établissements publics. Toutefois, il est fait mention des avancements internes avec les enseignants ayant un contrat à durée indéterminée. On s'appuie dans ce cas sur la grille salariale établie par la conférence épiscopale en vigueur et sur le SMIG du Pays (60.000 FCFA).

### **3.4. La performance scolaire**

Nous nous sommes limités à la performance interne. Pour la

mesurer, nous avons utilisé des indicateurs qui sont liés directement à une pratique ou à une façon de faire. Ceux-ci sont inspirés des travaux de Kutche Tamghe (2019). Il s'agit de : la satisfaction, l'assiduité, la ponctualité et l'engagement.

### **3.4.1. La satisfaction des enseignants**

Les propos des enseignants montrent qu'ils sont satisfaits de l'environnement de travail, la rémunération et la qualité de collaboration avec leur chef : « *Nous travaillons vraiment dans un environnement propice. Cela nous encourage et booste notre volonté. Cet environnement est pour un facteur de motivation* » (Enseignant 1). Un autre de dire : « *Chez les Catholiques, toutes les conditions sont réunies pour le travail.* » (Enseignant 2). Pour reprendre Kutche Tamghe (2019), la plupart des chercheurs et managers admettent que si les employés sont satisfaits, ils sont plus motivés et plus productifs et leur rendement accroît. Werther, Davis et Lee-Gosselin (1990) ont aussi montré que lorsque le rendement accroît, il procure en retour plusieurs récompenses rendant les salariés plus satisfaits. La théorie des deux facteurs de Herzberg (1959) révèle que la motivation du personnel dépendrait fortement de la valorisation des facteurs de satisfaction. Le manager doit œuvrer à réduire le volume des facteurs d'insatisfaction dans l'optique d'accroître la productivité de son personnel. Plus le personnel est satisfait, meilleure sera sa performance. Le bien-être des enseignants doit faire partie de la priorité du manager en quête d'un meilleur rendement.

### **3.4.2. L'engagement du personnel enseignant**

L'analyse montre qu'il n'existe pas un lien direct entre l'engagement des enseignants et la performance de l'établissement. Toutefois, les interviews que nous avons conduites avec les chefs d'établissement indiquent que l'engagement, pour reprendre Müller et Djuatio (2011, cité par Kutche Tamghe, 2019), est un véritable prédicteur de l'efficacité au travail : « *Nous sommes très satisfait du travail de notre personnel. Il fait du bon travail.* » (Proviseur 3). Un autre proviseur de dire : « *Tous nos enseignants, y compris ceux de l'État, aiment leur travail. Ils travaillent sans répit et ont un esprit positif. Leur engagement est payé par les résultats annuels.* » (chef 4). Il constitue cette force pouvant pousser un individu (enseignant) à poser des actions qui s'avèrent pertinentes au regard d'une ou de plusieurs cibles (Meyer et Herscovitch, 2001). On peut observer

cet engagement à travers le faible taux des retards, la ponctualité et les réponses promptes aux sollicitations du chef d'établissement et le travail bien fait et à temps. L'assiduité fait partie des indicateurs de performance des établissements qui revient aussi de manière récurrente.

### ***3.4.3. L'assiduité du personnel enseignant***

Les résultats des analyses montrent que les enseignants sont assidus et ponctuels. Et cela s'explique facilement par l'effectif écrasant des vacataires qui, rémunérés par heure, ne peuvent pas se permettre de perdre des minutes. Les enseignants affectés par l'État suivent le mouvement d'ensemble, puisque ce sont en général des enseignants demandés ou qui ont négocié leur affectation dans ces établissements privés et qui connaissent très bien la rigueur qui est la leur. Tels sont les avis des deux chefs d'établissement que nous avons recueillis : « Comme nous avons plus de vacataires, ils sont très ponctuels et très assidus. Personne ne veut perdre des avantages et de minutes (chef 1). Nous avons la chance d'avoir des enseignants de l'État qui se comportent comme les vacataires : réguliers, ponctuels et disponibles. (Chef 2). »

Ces résultats correspondent au travail de Kutche Tamghe (2019), selon lequel la qualité de la rémunération a un impact sur l'engagement des employés qui peuvent être poussés à l'absentéisme, aux congés répétitifs, aux maladies parfois inventées et aux décès. Un taux d'absentéisme élevé pourrait traduire un sentiment de malaise, d'insatisfaction et de démotivation. Mais, comme l'a relevé cet auteur, la satisfaction contribue à diminuer l'absentéisme. Ces mêmes enseignants de l'État ont pu nous dire que dans le secteur public, ils ne s'imposent pas la même rigueur que les privés catholiques. Ces résultats s'expliquent davantage par les considérations théoriques évoquées.

Pour cette section, les différents résultats issus de nos analyses indiquent que les relations mises en évidence entre les pratiques managériales des RH et la performance scolaire sont réellement porteuses de sens. C'est vraiment le management participatif et éthique des ressources humaines qui explique les brillants succès aux examens nationaux des établissements d'enseignement secondaire privé catholique du Tchad qui ont fait l'objet de cette recherche.

Pour nous donc, le management participatif et éthique des ressources humaines dans les établissements du secondaire constitue un déterminant de la performance. Le traitement indécent des ressources a un impact sur leurs performances ainsi que celle de l'établissement en général. Ce type de management est à promouvoir dans tous les établissements du secondaire privé en particulier et public en général.

#### **4. Perspectives**

Nos perspectives se dégagent suivant trois niveaux d'intervention à savoir : macro, méso et micro. Au niveau macro, nous pensons que l'État gagnerait, dans la définition de sa politique globale, à prendre en compte la dimension du management des ressources humaines. Pour cela, avoir une meilleure connaissance de ses missions, de son organisation et de ses processus de fonctionnement, ainsi qu'une meilleure compréhension des politiques et des réformes de modernisation de l'administration et du management des ressources humaines, est une option préférentielle.

Au niveau méso et pour rendre davantage les politiques et pratiques managériales plus justes et stimuler l'engagement effectif, la satisfaction, l'assiduité et l'état d'esprit des enseignants, plusieurs voies de solutions managériales sont à emprunter. La première qu'il est judicieux de souligner sur le plan managérial, c'est la nécessité de moderniser le management de l'école tant au niveau central qu'au niveau local. Au niveau central, il est souhaitable d'intégrer davantage des managers des ressources éducatives.

Au niveau micro, des assistants ressources humaines formés pourraient accompagner les chefs d'établissement dans les pratiques de gestion opérationnelle et administrative. Former les chefs d'établissement en management des ressources éducatives. Le manager doit veiller à ne pas instaurer un cadre de travail trop strict, trop hiérarchisé, qui ne laisserait aucune place au dialogue.

Enfin, notre étude a porté uniquement sur les établissements privés catholiques. Pourtant les autres établissements privés sont tout autant nombreux et leurs conditions de travail influenceraient pareillement leur performance.

## Conclusion

Cet article a eu le mérite de s'intéresser à la problématique du management des ressources humaines dans l'éducation. Le type de management en usage dans les établissements catholiques du Tchad influence leur performance. Et il était question du management éthique et participatif dans ces établissements. Les décideurs politiques et managers des établissements ont intérêt à encourager la justice sociale et la justice distributive en ce qui concerne l'affectation des enseignants sur l'étendue du territoire. Plus l'usage des pratiques managériales efficaces est fait, mieux la performance des établissements est atteinte. Ce type de management repose sur : i) Les pratiques d'acquisition des ressources humaines ; ii) Les pratiques de stimulation des ressources humaines; iii) Les pratiques de développement des ressources humaines. Ce style managérial nous semble prometteur du bien-être des enseignants et des valeurs éthiques.

Par ailleurs, notre recherche confirme, d'une part, les considérations théoriques des travaux sur les pratiques mobilisatrices des ressources humaines (Barraud-Didier et al. 2003 ; Osterman, 2006 ; Beaupré et Cloutier, 2007, cité par Kutche Tamghe, 2019) selon lesquelles il y a des pratiques qui favorisent la mobilisation des salariés plus que d'autres. Certaines de ces pratiques relèvent du système d'acquisition des ressources humaines (organisation du travail, recrutement et intégration), d'autres des politiques de stimulation (Rémunération incitative, conditions de travail et management participatif) et enfin les pratiques qui visent le développement des RH (appréciation des compétences, formation et gestion des carrières et de la mobilité). Les enseignants sont sensibles à l'appréciation de leurs compétences, de leur formation et de leur traitement salarial.

Le traitement éthique des enseignants accorde une attention suffisante au bien-être de ces derniers. Un enseignant qui est convaincu qu'on le valorise et pense à son bien-être au travail et en famille, développe un esprit positif, nécessaire pour l'atteinte des objectifs de l'établissement. Au niveau micro, cette étude peut aider les chefs d'établissements à accorder davantage d'attention au traitement de leur personnel. Cette réflexion ici menée peut aider les décideurs politiques, les parents d'élèves et les élèves à comprendre les enjeux qui trament

autour de la question traitée. Aussi, nos conclusions peuvent-elles servir de matière première pour d'autres études dans ce domaine.

## **Bibliographie**

**Barraud-Didier, V., Guerrero, S. et Igalens, J.** (2003). « L'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°47, p. 2-13.

**Beaupré, D. et Cloutier, J.** (2007). « La gestion à « haute performance » dans la fonction publique québécoise. Pratiques mobilisatrices et cohérence ». *Revue Relations industrielles*, vol. 62, n° 3, p. 516–539. doi: 10.7202/016491ar.

**Décret N°693/PR/PM/MEN/2015**, portant modalités de création et de fonctionnement des Établissements d'enseignement privés de l'Éducation Nationale au Tchad.

**Delery, J.E. et Doty, D.H.** (1996). « Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions ». *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 802-835.

**Durkheim E.** (1996). *Éducation et sociologie*. Paris : PUF.

**Huselid, M.A.** (1995). « The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance ». *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°3, p. 635-672.

**INS** (2014). Cameroun.

**Kutche T., C.** (2019). *Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale dans les établissements du secondaire public au Cameroun* (Thèse de doctorat, Institut Panafricain de Développement du Cameroun, Yaoundé).

**Laderrière, P.** (2006). Gestion des ressources humaines dans l'enseignement : où en est l'Europe ? *École supérieure de l'éducation nationale de Paris*, 1(2), 1-16. [www.esen.education.fr.]

**Letellier, L.** (2013). *Management Participatif, la coopération au service de la performance*. Paris : Ellipses.

**Loi N°016/PR/2006** portant orientation du système éducatif tchadien votée en 2006.

**Meyer, J.P. et Herscovitch, L.** (2001). « Commitment in the workplace Toward a general model ». *Human Resource Management Review*, n° 11, p. 299-326.

**Meyer, M.** (2010). *La problématique* (« Que-sais-je ? »). Paris : PUF.

**Müller, J. et Djuatio, E.** (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés ». *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 82, n° 4, p. 46-62. <https://doi:10.3917/grhu.082.0046>.

**Murengezi, J.** (2009). Analyse des conditions de travail du personnel médical en milieu rural [Mémoire de licence, Université Libre de Kigali].

**Nyet, P. B. O.** (2021). Conditions de travail, vulnérabilité professionnelle et performance des enseignants dans les établissements secondaires publics à l'extrême-nord Cameroun. *Revue Espace, Territoires, Sociétés et Santé*, 4(7), 197-210.

**Osterman, P.** (2006). « The Wage Effects of High-Performance Work Organization. *Manufacturing* ». *Industrial et Labor Relations Review*, vol. 59, n° 2, p.187-204.

**PASEC** (2016). *PASEC 2014 – Performances du système éducatif tchadien : Compétences et facteurs de réussite au primaire*. Dakar : Confemen.

**Pfeffer, J. et Veiga, J.F.** (1999). « Putting people first for organizational success ». *Academy of Management Executive*, vol.13, n° 2, p. 37-48.

**RESEN–Tchad** (2014). *Éléments de Diagnostic du Système Éducatif Tchadien Pour une Politique Éducative Nouvelle* (2<sup>ème</sup> édition).

**Tchad.** *Plan National de Développement 2013-2015*. Ministère du Plan, de l'Économie et de la Coopération Internationale.

**UNESCO** (2010/2011). *Données mondiales de l'éducation* (7<sup>ème</sup> éd.). Bruxelles : BIE.

**UNESCO**, *Stratégie Éducation 2030 du Tchad: stratégie pour l'inclusion éducative des réfugiés au Tchad*. Ministère de l'éducation nationale et de la promotion civique. Url : <https://planipolis.iiep.unesco.org/fr/node/7203>.

**Werther, W.B., Davis, K. et Lee-Gosselin, H.** (1990). *La gestion des ressources humaines*. 2<sup>e</sup> éd, Montréal : McGraw-Hill, 700p.



## Webographie

**Cames, J.** (2023). Management participatif : définition, principes et avantages. Consulté le 15/01/2023 Url :

<https://blog.hubspot.fr/marketing/management-participatif#>.

**El Mostafa, H.** (2006). La gestion de ressources humaines dans le secteur de l'éducation [en ligne], consulté le 12 janvier 2023. URL :

[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000182521\\_fr](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000182521_fr).