

# ***LIENS**, nouvelle série:*

Revue francophone internationale — N°05 / Décembre 2023

Faculté des Sciences et Technologies de l'Éducation et de la Formation - FASTEF

ISSN: 2772-2392 - <https://fastef.ucad.sn/liens/>



# **REVUE LIENS**

**FASTEF**

# LIENS, nouvelle série :

## Revue francophone internationale

-- N°05 --

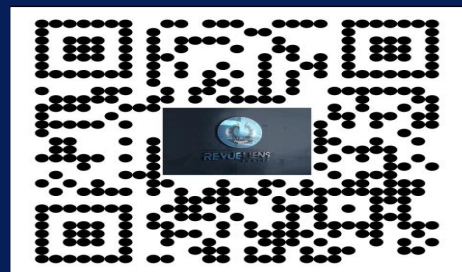
Faculté des Sciences et Technologies de l'Éducation et de la  
Formation  
FASTEF



DAKAR, DECEMBRE 2023

ISSN 2772-2392

<https://fastef.ucad.sn/liens/>



REVUE LIENS  
FASTEF

Copyright © 2023

Faculté des Sciences et Technologies de l'Éducation et de la Formation

ISSN 2772-2392

Dakar-Sénégal

revue.liens@ucad.edu.sn



# REVUE LIENS

148111



Dakar – Décembre 2023

ISSN 2772-2392

revue.liens@ucad.edu.sn

# Comité de direction

## Directeur de publication

Mamadou DRAMÉ

## Directeur de la revue

Assane TOURÉ

## Directrice adjointe et rédactrice en chef

Ndeye Astou GUEYE



# Comité de rédaction

## Rédactrice en chef

Ndeye Astou GUEYE,

## Rédacteur en chef adjoint

Bara NDIAYE

## Responsable numérique

Bassirou GUEYE

## Assistante de rédaction

Ndeye Fatou NDIAYE

## *Comité scientifique*

ALTET Marguerite, Professeur en sciences de l'éducation (Université de Nantes, France) ; BATIONO Jean Claude, Professeur en didactique des langues et de la littérature, (Université de Koudougou, Burkina Faso) ; BIAYE Mamadi, Professeur en physique nucléaire, (UCAD, Sénégal) ; CHABCHOUB Ahmed, Professeur en sciences de l'éducation (Université de Bordeaux) ; CHARLIER Jean Emile, Professeur (Université Catholique de Louvain) ; CUQ Jean Pierre, Professeur en didactique du français (Université de Nice Sophia Antipolis) ; DAVIN CHNANE Fatima, Professeur en didactique du français (Aix-Marseille Université, France) ; DE KETELE Jean-Marie, Professeur (UCL, Belgique) ; DIAGNE Souleymane Bachir, Professeur en philosophie (UCAD, Sénégal), (Université de Columbia) ; DIOP Amadou Sarr, Maître de conférences en sociologie, (UCAD, Sénégal) ; DIOP El Hadji Ibrahima, Professeur en littérature allemande moderne - Études allemandes, (UCAD, Sénégal) ; DIOP Papa Mamour, Maître de conférences en Sciences de l'éducation ; didactique de la langue et de la littérature (Espagnol) (UCAD, Sénégal) ; DRAME Mamadou, Professeur Titulaire en sciences du langage, (UCAD, Sénégal) ; FADIGA Kanvaly, Professeur en Sciences de l'Éducation, (ENS, Côte d'Ivoire) ; FALL Moussa, Maître de Conférences en Linguistique française-Didactique, (FLSH-UCAD) ; FAYE Valy, Maître de conférences en Histoire contemporaine, (UCAD, Sénégal) ; GIORDAN André, Professeur en didactique et épistémologie des sciences (Université de Genève, Suisse) ; GUEYE Babacar, Professeur en Didactique de la Biologie (UCAD, Sénégal) ; IBARA Yvon-Pierre Ndongo, Professeur en linguistique et langue anglaise (Université Marien N'Gouabi République du Congo) ; KANE Ibrahima, Maître de conférences en écophysiologie végétale, (UCAD, Sénégal) ; LEGENDRE Marie-Françoise, Professeur des sciences de l'éducation (Université de LAVAL, Québec) ; MBOW Fallou, Professeur en sciences du langage (UCAD, Sénégal) ; MILED Mohamed, Professeur en Sciences de l'éducation, SOKHNA Moustapha , Professeur Titulaire en Didactique, Mathématiques (FASTEF-UCAD) ; SY Harouna, Professeur Titulaire en sociologie de l'éducation (FASTEF-UCAD).

## Comité de lecture

ADICK Christel, Professeur en sciences de l'éducation (Université Johannes Gutenberg Mainz, Allemagne) ; BARRY Oumar Maître de conférences en Psychologie générale (FLSH-UCAD) ; BOULINGUI Jean-Eude, Maître de Conférences, Sciences de la Vie et de la Terre ( E.N.S.-Libreville) ; BOYE Mouhamadou Sembène Maître de conférences en chimie (FASTEF-UCAD) ; COLY Augustin, Maître de Conférences, Littérature comparée, (FLSH -UCAD) ; DAVID Mélanie, Professeur en sciences de l'éducation (Université Paris 8, France) ; DIALLO Souleymane, Maître de conférences en Sociologie de l'éducation (INSEPS- UCAD) ; DIENG Maguette, Maître de conférences en littérature espagnole (FASTEF-UCAD) ; GUEYE Séga, Maître de conférences en physique (FASTEF-UCAD) ; GUEYES TROH Léontine, Maître de conférences, Littérature générale et comparée (Université Felix Houphouët Boigny-ABIDJAN) ; KABORE Bernard, Professeur Titulaire, Sociolinguistique (Université Joseph Ki-Zerbo) ; KANE Ibrahima, Maître de conférences, P.V. : Eco-Physiologie végétale , (FASTEF-UCAD) ; MBAYE Djibril, Maître de Conférences, Littératures et Civilisations hispano-américaines et afro-hispaniques (FLSH-UCAD) ; MBAYE Cheikh Amadou Kabir, Maître de conférences, Littérature africaine orale (FASTEF-UCAD) ; NASSALANG Jean- Denis, Maître de conférences, Littérature française (FASTEF-UCAD) ; NDIAYE Ameth, Maître de Conférences, Géométrie, Mathématiques (FASTEF-UCAD) ; NGOM Mamadou Abdou Babou, Maître de Conférences, Littérature de l'Afrique anglophone, Anglais, (FLSH-UCAD) ; PAMBOU Jean Aimé, Maître de conférences en sociolinguistique et français langue étrangère, (E.N.S, Gabon) ; SECK Cheikh, Maître de conférences, Analyse, Mathématiques (FASTEF-UCAD) ; SOW Amadou, Maître de conférences, Littérature africaine orale (FASTEF-UCAD) ; SY Kalidou Seydou, Maître de conférences en sciences du langage (UFR LHS-UGB) ; SYLLA Fagueye Ndiaye, Maître de Conférences, Analyse numérique, Mathématiques (FASTEF-UCAD) ; THIAM Ousseynou, Maître de conférences, Sciences de l'éducation ; (FASTEF-UCAD) ; TIEMTORE Zakaria, Maître de conférences, Sciences de l'éducation : Technologies de l'éducation – Politiques éducatives, (ENS-UNZ) ; TIMERA Mamadou BOUNA, Professeur Titulaire en didactique de la géographie (UCAD, Sénégal) ; YORO Souleymane, Maître de conférences, Littérature africaine orale (FASTEF-UCAD).



# Sommaire

Editorial .....	9
<i>Ndèye Astou Gueye, Rédactrice en chef</i> .....	9
<i>Constantine Kouankem, Julia Ndibnu-Messina</i> .....	11
Dispositifs d'autoformation en période post-covid dans les lycées camerounais .....	11
<i>Robert Mbella Mbappé, Emmanuel Ndjebakal Souck</i> .....	21
Les dispositifs du management éthique des établissements du secondaire privés de Yaoundé au Cameroun.....	21
<i>Gilbert Daouaga Samari</i> .....	37
L'enseignement en classes de langues au Cameroun : entre autorité épistémique et autorité didactique .....	37
<i>Alassane Ndiaye</i> .....	53
Les uniformes scolaires à l'épreuve des inégalités sociales .....	53
<i>Amadou Tidiane Ba, Mamadou Thiaré</i> .....	65
La mixité scolaire au prisme du genre : analyse des facteurs de la faible fréquentation des filières scientifiques par les filles dans l'académie de Tambacounda au Sénégal .....	65
<i>Wendyam Ilboudo, Wénégouda Olivia Solange Zagare</i> .....	75
Problématique du peu d'engagement des filles dans les filières techniques et professionnelles au Burkina Faso .....	75
<i>Tinsakré Konkobo, Issoufou Ouédraogo</i> .....	87
Évaluation des raisons des échecs au Certificat d'Études Primaires dans les écoles périurbaines. Cas de la Circonscription d'Education de Base de Koudougou 1 au Burkina Faso .....	87
<i>Médard Sènoukounmé Ahouassa, Sègbégnon Eugène Oké</i> .....	103
Étude exploratoire sur l'enseignement scolaire du concept de force chez deux enseignants expérimentés de collège au Benin .....	103
<i>Yao Agbéno</i> .....	117
Les dépenses d'éducation favorisent-elles la croissance économique ? Une analyse empirique à partir de la Guinée .....	117
<i>Frédéric Nodjinaïbeye, Judith Sadjia Kam et Lawrence Diffo Lambo</i> .....	129
Étude de la transposition didactique du calcul littéral dans les manuels de Mathématiques.....	129

<i>Athéna Varsamidou, Lionel Franchet</i> .....	141
Attitudes et perceptions des enseignants grecs à l'égard de l'évaluation authentique et du portfolio en tant que technique alternative .....	141
<i>Yancouba Cheikh Diedhiou</i> .....	151
Pédagogie et formation dans les spécialités : talon d'Achille des Enseignants de l'ENDSS et de l'ENTSS face aux exigences de l'APC et du système LMD .....	151
<i>Aminata Cissé</i> .....	169
Problématique de la qualité de l'enseignement supérieur : enjeux et stratégies pour l'Afrique.....	169
<i>Babacar Diop</i> .....	183
Le LMD dans les universités publiques du Sénégal : Une réforme diversement appréciée par les acteurs locaux.....	183
<i>Seydou Khouma</i> .....	199
السنة المنهجية لدى الشيخ أحمد بامبا. دراسة لمفاهيم الخدمة والهمة والهدية في تشكيل المريديّة ومسارها.....	199
<i>Kokou Sahouegnon</i> .....	211
L'imaginaire linguistique de l'œuvre d'Olympe Bhêly-Quenum.....	211
<i>Demba Lo</i> .....	221
Voix et voies poétiques dans <i>Abraham sacrificiant</i> de Théodore de Bèze et dans <i>le cid</i> de Pierre Corneille .....	221
<i>Oumar Dièye</i> .....	235
La lecture de la langue littéraire de la renaissance à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) : entre obstacles, procédures et finalité didactique. De la <i>Délie</i> de Maurice Scève au <i>Moyen de parvenir</i> de Béroalde de Verville .....	235
<i>Secka Gueye</i> .....	247
Le prix de l'identité dans <i>De purs hommes</i> : représentations et figures de l'homosexuel .....	247
<i>Astou Fall Diop, Sokhna Fall, Sana Diedhiou</i> .....	257
Étude du personnage de Hope Clearwater dans <i>Brazzaville Beach</i> (1990) de William Boyd : une idéalisation de la question genre. ....	257
<i>Didier Kombieni</i> .....	267
Prémonition et espoir d'émancipation et de réunification familiale chez les esclaves américains : étude critique du roman <i>Au bord de la rivière Cane</i> de Lalita Tademy .....	267



<i>Mahamadou Diakhité</i> .....	279
<b>A costa dos getes : o sentido espaço-temporal da solidão através de duas obras pictóricas - <i>Estudo, Auto-retrato</i> - e <i>Cidade solitária</i> de Fernando Namora</b> .....	279
<i>Ballé Niane</i> .....	291
<b>Les figures féminines dans <i>Sous les pieds des mères</i> de Buṭayna al-‘Īsā</b> .....	291
<i>Cheikh Diop</i> .....	307
<b>Impact de la covid-19 sur les réactions des habitants des HLM et de Sam notaire (Dakar) face à la mauvaise qualité de l’air en temps d’alizé continental</b> .....	307
<i>Thierno Bachir Sy, Cheikh Ndiaye, Sidia Diaouma Badiane, Diatou Thiaw, Mamoudou Démé, Sara Danièle Dieng et Mathieu Gueye</i> .....	323
<b>Phytonymie et marqueur spatial dans l’agglomération de Dakar : cas de Sandaga, Fass Bentenier, Mbul et Baobab</b> .....	323

# Editorial

*Ndèye Astou Gueye, Rédactrice en chef*

La revue internationale, *Liens, nouvelle série : revue francophone internationale* est une revue qui offre aux enseignants-chercheurs et aux chercheurs l'opportunité de faire valoir leurs productions scientifiques. Cette édition, comme à l'accoutumée, comprend une série d'articles qui sont du domaine des sciences de l'éducation et une autre série relevant des disciplines allant de l'arabe à l'anglais, sans oublier la littérature et les sciences humaines.

C'est ainsi qu'en ce qui concerne les sciences de l'éducation, il est question des dispositifs d'autoformation en période post-covid dans les lycées Camerounais avec Constantine Kouankem et Julia Ndibnu-Messina. Leurs compatriotes Robert Mbella Mbappé et Emmanuel Ndjebakal Souck leur emboîtent le pas en réfléchissant sur les dispositifs du management éthique des établissements du secondaire privé de Yaoundé. Gilbert Daouaga Samari, quant à lui, revient sur l'enseignement en classes de langue au Cameroun.

Alassane Ndiaye axe son étude sur les uniformes scolaires. Il réfléchit sur les uniformes scolaires à l'épreuve des inégalités sociales. Amadou Tidiane Ba et Mamadou Thiaré traitent de la mixité scolaire au prisme du genre. Ils analysent les facteurs de la faible fréquentation des filières scientifiques par les filles de l'Académie de Tambacounda (Sénégal). Sur la même lancée, Wendyam Ilboudo s'intéresse à la problématique du peu d'engagement des filles dans les filières techniques et professionnelles au Burkina Faso. Nous restons dans ce pays avec Tinsakré Konkobo dont la réflexion porte sur l'évaluation des raisons des échecs au Certificat d'Etude Primaire dans les zones périurbaines.

Alors que, dans un tout autre cadre, Médard Sènoukounmé Ahouassa et Sègbégnon Eugène Oké font une étude exploratoire sur l'enseignement scolaire du concept Force chez deux enseignants expérimentés de Collège au Bénin. Et Yao Agbeno de se demander si les dépenses d'éducation favorisent la croissance économique : il prend l'exemple de la Guinée Conakry. Frédéric Nodjinaïbeye, Judith Sadja Kam et Lawrence Dikko Lambo ont dans leur production scientifique mis l'accent sur l'étude de la transposition didactique du calcul littéral dans les manuels de Mathématiques.

Par ailleurs, Athéna Varsamidou et Lionel Franchet rappellent et soulignent l'importance du portfolio des élèves et des enseignants. Le portfolio est un puissant outil pédagogique favorisant l'apprentissage et l'évaluation d'une manière holistique. Leur article donne de la visibilité aux résultats des recherches, effectuées en Grèce, sur le portfolio.

Nous en venons à l'enseignement supérieur avec le système LMD. Sur cette question, Yancouba Cheikh Diedhiou revient sur l'importance de la pédagogie et de la formation en ce qui concerne les enseignant-chercheurs évoluant dans les écoles et instituts publics de santé du Sénégal. Aminata Cissé, quant à elle, traite de la problématique de la qualité de l'enseignement supérieur. Son étude met l'accent sur les enjeux et les stratégies pour l'Afrique. Babacar Diop axe sa

réflexion sur le LMD dans les universités publiques du Sénégal : chronique d'une réforme diversement appréciée par les acteurs locaux. Et Seydou Khouma de clore cette partie réservée aux sciences de l'éducation avec son article qui traite de la Sunna méthodologique de Cheikh Ahmed Bamba. Il revient sur l'approche innovante de Cheikh Ahmed Bamba qui a su créer en ses disciples un esprit de communauté et d'indépendance en accord avec un système éducatif bien organisé.

Pour les articles relevant des disciplines fondamentales, Kokou Sahouegnon réfléchit sur l'écriture d'Olympe Bhêly-Quenum. En ce qui concerne Demba Lo, la revue *Liens Nouvelle Série* publie son article à titre posthume et présente ses condoléances à sa famille et à ses collègues. Son étude a pour objectif de prouver que l'abondance des voix semble aboutir à des pratiques théâtrales inédites chez Theodore de Bèze de la même manière que chez Pierre Corneille. Oumar Dieye lui emboîte le pas avec une étude portant sur la lecture de la langue littéraire. En effet, cette contribution apporte des éclaircissements sur l'épineuse question de la lecture des œuvres humanistes dans les universités publiques sénégalaises. Secka Gueye, dans un tout autre cadre, revient sur l'expérience homosexuelle des personnages dans de *Purs hommes*.

En études anglophones, Astou Fall Diop, Sokhna Fall, Sana Diedhiou et Didier Kombieni nous proposent deux productions scientifiques. La première s'intéresse à l'étude du personnage de Hope Clearwater dans *Brazzaville Beach* (1990) de William Boyd. La seconde traite de prémonition et d'espoir d'émancipation et de réunification familiale chez les esclaves américains.

Par ailleurs, Mahamadou Diakhité revient sur les années 1940 et 1950 au Portugal. Lesquelles années coïncident avec l'âge d'or du Néo-réalisme littéraire portugais. Ballé Niane, quant à elle, nous plonge dans l'univers des sociétés arabes et plus particulièrement Koweïtiennes avec son article sur les figures féminines.

Cheikh Diop a, dans son étude, réfléchi sur l'impact de la Covid 19 sur les réactions des habitants des HLM et de Sam notaire (Dakar) face à la mauvaise qualité de l'air en temps d'alize continental. Thierno Bachir Sy, Cheikh Ndiaye et compagnie ont, dans leur article, étudié les noms des lieux se rapportant au règne végétal dans l'agglomération de Dakar. Ces auteurs clôturent cet éditorial.

## **Les dispositifs du management éthique des établissements du secondaire privés de Yaoundé au Cameroun**

### **Résumé**

L'environnement éducatif camerounais est marqué par une floraison importante d'établissements privés de l'enseignement secondaire, notamment à Yaoundé, capitale politique du Cameroun et chef-lieu de la région du centre. Parmi eux, certains fonctionnent dans la clandestinité, c'est-à-dire en marge de la réglementation en vigueur. Par conséquent, pas une année ne passe sans que le ministère des Enseignements Secondaires (MINSEC) du Cameroun ne les sanctionne par des arrêtés ministériels. Compte tenu du fait qu'une telle situation pose un problème d'éthique et que cette dernière est consubstantielle aux organisations, le présent article aborde le management éthique en tant qu'éthique appliquée. Il explore, à cet effet, les dispositifs du management éthique au sein d'organisations scolaires. De nature exploratoire, l'analyse s'est faite suivant une démarche qualitative, en recourant aux entretiens semi-dirigés et aux documents comme outils de collecte des données, et à l'analyse thématique comme méthode d'analyse des données. L'échantillon est constitué de 6 chefs d'établissements scolaires d'enseignement secondaire général. Au terme de l'analyse, il ressort que les sanctions, les sensibilisations, les logiciels, les espions, les lois, constituent les dispositifs du management éthique dans ces établissements scolaires.

**Mots clés** : Dispositif, éthique managériale, management éthique, pratiques éthiques, Cameroun

### **Abstract**

The Cameroonian educational environment is marked by a significant proliferation of private secondary schools, especially in Yaoundé, the political capital of Cameroon and capital of the Central Region. Among them, some operate clandestinely, i.e. on the fringe of the regulations in place. Consequently, not a year goes by without the Ministry of Secondary Education (MINSEC) of Cameroon sanctioning them by ministerial orders. Given that such a situation poses an ethical problem and that ethics is consubstantial to organisations, this article addresses ethical management as applied ethics. To this end, it explores ethical management system within school organisations. The analysis is exploratory in nature and follows a qualitative approach, using semi-structured interviews and documents as data collection tools, and thematic analysis as a data analysis method. The sample consisted of 5 heads of general secondary schools. At the end of the analysis, it was found that sanctions, awareness-raising, software, spies and laws are ethical management systems in those schools.

**Keywords:** system, managerial ethics, ethical management, ethical practices, Cameroon

## Introduction

L'enseignement secondaire camerounais est géré par le Ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC). Créée en 2004, il est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique du gouvernement en matière d'enseignement au niveau secondaire. D'un point de vue culturel, le secondaire camerounais a deux sous-systèmes : le système anglophone et le système francophone. Du point de vue du régime de gestion ou des capitaux utilisés, le système d'enseignement secondaire camerounais est organisé autour de deux grandes catégories d'établissements : ceux relevant du public et ceux relevant du privé. Régis par la loi n°2004/022 du 22 juillet 2004, les établissements du secondaire privé accompagnent l'État dans la fourniture d'éducation. Cette catégorie d'établissement a connu, ces dernières années, une forte expansion. Nous sommes par exemple passés de 965 établissements en 2010 à 1247 en 2020 (Ministère des Enseignements Secondaires, 2010; 2021). Au niveau de Yaoundé, chef-lieu de la région du Centre, nous sommes passés de 297 établissements privés en 2010 à 525 en 2021 (Ministère des Enseignements Secondaires, 2010; 2021), faisant de Yaoundé la région la plus représentative en matière d'établissements d'enseignement secondaire privés. Par ailleurs, en dépit de ces normes, ces établissements connaissent de constantes répressions (fermetures), pour des motifs tels que : constructions anarchiques, fonctionnement sans autorisation de création et d'ouverture, présence d'un cadre non réglementaire et très dangereux, absence des titres de propriété, proximité avec la voie ferrée, inscription frauduleuse par sous-traitance des candidats aux examens officiels, cohabitation des niveaux d'enseignement, clandestinité (Mbella Mbappé, 2018). Ces délits posent un problème d'éthique parce qu'ils constituent des pratiques non conformes à la réglementation. Ils tendent à semer le doute sur la crédibilité des établissements du secondaire privé.

En tant que morale professionnelle, l'éthique désigne « un ensemble de règles pour la conduite du professionnel dans l'exercice de sa profession » (Auclair, 1991, p. 5). Elle se préoccupe de décrire et de prescrire des exigences et des comportements moraux, en termes de « permis » et « d'interdits », qui sont fonction de principes philosophiques (Minkes et al., 1999). Cette définition montre que l'éthique aide les membres d'une organisation à avoir un comportement éthique, c'est-à-dire une conduite conforme aux normes, aux règles. Le management éthique est une expression typique de ce type d'éthique. Conçu pour résoudre les problèmes du monde professionnel, il est une forme d'éthique appliquée du fait du « déplacement » des éléments conceptuels et théoriques de l'éthique à l'étude des organisations (Ricoeur, 2004). Elle recommande que les pratiques managériales intègrent et assument entre autres les questions éthiques (Laasch et Conway, 2015). Ces dernières revêtent, depuis plus d'une décennie, une importance capitale car elles représentent des indicateurs de bonne gouvernance. Le management éthique peut être analysé suivant deux perspectives : la perspective tournée vers la RSE d'une part, et la perspective orientée vers l'analyse des moyens de mise en œuvre (Deslandes, 2012), d'autre part. La première perspective traduit un « exercice normatif et volontariste qui décrit ce que doivent être les obligations des firmes à l'égard de la société dans son ensemble (Deslandes, 2012, p. 88). La seconde perspective quant à elle décrit les dispositifs déployés par les organisations afin de réguler les comportements. Compte tenu du fait que c'est cette perspective qui nous intéresse, le management éthique est appréhendé dans cette étude suivant l'orientation « *compliance* » (conformité) (Crane et Matten, 2007). Cette orientation analyse le management éthique sous le prisme des règles et des normes à partir desquelles se font les prises de décision des membres de l'organisation (Deslandes, 2012). Dans un contexte où les organisations scolaires sont marquées par des phénomènes tels que le non-respect de la réglementation en vigueur (Mbella Mbappe, 2018), l'analyse centrée sur les dispositifs semble plus importante parce qu'elle peut permettre d'évaluer les pratiques de gestion en général et celles relatives à la mise en œuvre du management éthique dans les établissements du secondaire privé en particulier. C'est la raison pour laquelle nous avons

préférée la notion de management (qui s'intéresse aux acteurs à partir de ce qu'ils font) à celle du leadership (qui lui s'intéresse à la personnalité des acteurs et de leur influence).

Le transfert des pratiques du management éthique des entreprises vers les organisations scolaires se justifie par le fait que les organisations scolaires, privées de surcroît, fonctionnent suivant des logiques de marché car les services qu'elles fournissent sont dotés d'une valeur d'usage (Renaut, 2007). Partant de là, il est possible de croire que l'éducation recèle une économie dont les gestionnaires, à tous les niveaux (micro, méso, macro), sont appelés à développer, à fructifier et donc à manager. Compte tenu du fait que cette logique marchande donne souvent lieu à des pratiques contraires aux normes en vigueur et que le management éthique constitue une pratique qui permet de réguler les comportements, le présent article tentera de répondre à la question suivante : comment est mis en œuvre le management éthique par les établissements du secondaire privé de Yaoundé II ?

Sur le plan de la littérature scientifique en contexte camerounais, l'éthique a fait l'objet de quelques études, suivant deux tendances : les comportements déviants et la gestion de l'éthique. Pour la première tendance, Foudjio Tchouata, *et al.*, (2014), abordant le problème de la tricherie, indiquent que près de 98,3% des participants (étudiants) ont eu déjà à tricher et que cette dernière n'est pas en relation avec l'environnement social car il n'y a pas de lien significatif, indique-t-ils, entre ce phénomène, les effectifs pléthoriques et la pratique d'évaluation employée. Cette étude ajoute que l'ignorance, le harcèlement des pairs, la peur de l'échec, la sollicitation des pairs sont les principales caractéristiques de la tricherie à l'Ecole Normale Supérieure de Yaoundé. Tsafack (2002) estime que le tribalisme<sup>1</sup> constitue également une entrave à l'éthique dans le secteur de l'éducation car il est un fléau social ethnocentrique et discriminatoire, très répandu au sein du milieu éducatif. Toujours dans le cadre du secondaire mais dans le privé, il est très courant que beaucoup d'enseignants du secondaire privé soient plus liés à leur employeur par des contrats de travail informels que formel Mbella Mbappe (2018).

Sur le plan managérial, en analysant l'éthique appliquée au développement durable des Petites et Moyennes Entreprises (PME), Eloundou (2014) montre que les PME camerounaises concilient tant bien que mal l'aspect éthique aux impératifs du développement durable. Dans le même sens, Ckouekam (2015), en étudiant l'éthique dans la gouvernance d'entreprise, indique que le capital constitue le facteur principal et que l'éthique constitue un outil de contrôle. Au regard de ce qui précède, il est possible d'observer que la question du management éthique est un terrain en friche dans le contexte camerounais. À la question qui a été posée plus haut, ces études n'apportent pas d'éléments de réponse. Elles décrivent des infractions des établissements scolaires pour certaines, et le rôle de l'éthique au sein des entreprises pour d'autres. Afin de construire un cadre d'analyse, la prochaine section s'attèlera à faire un examen de deux concepts à savoir : l'éthique managériale et le management éthique.

## **1.Éléments conceptuels et théoriques**

### **1.1 De l'éthique managériale et au management éthique**

#### **1.1.1 L'éthique managériale**

L'éthique managériale est aujourd'hui une branche du management ayant une orientation essentiellement morale. Cette discipline constitue une boîte à outils pour le management

---

<sup>1</sup> Il faut entendre le tribalisme comme cette attitude ou ce réflexe qui consiste à ne donner plus de considération ou de privilèges qu'aux membres de la même tribu ou ethnie.

éthique, en ce qu'elle lui offre ses fondements normatifs et conceptuels (Deslandes, 2012). L'éthique managériale propose, à partir des éléments théoriques et normatifs, des prescriptions en termes de valeurs, de manières d'agir, d'être et de faire. Du fait qu'elle est ancrée dans un système particulier (l'organisation), l'éthique managériale est, à l'image de l'éthique médicale ou professionnelle, une éthique appliquée. Un type d'éthique qualifiée de « retravaillée et réarticulée » (Ricoeur, 2004, p. 689).

L'éthique managériale s'inspire de trois courants : la déontologie, l'utilitarisme et l'éthique des vertus (Deslandes, 2012). La déontologie est, en philosophie morale, une science qui recommande ce qu'il y a lieu de faire. D'ailleurs, de par son étymologie « *deon* » qui signifie devoir et « *logos* » qui signifie science, la déontologie est un courant fondé sur l'analyse des devoirs (Deslandes, 2012). De manière pratique, elle se traduit par des éléments fortement standardisés ou des principes d'action, avec une emphase sur les raisons devant motiver les bonnes actions (Constantinescu et Kapatein, 2020). Elle évolue davantage dans un contexte professionnel et, de par son caractère prescriptif, elle recommande les règles propres à chaque profession. Le respect de ces règles est une obligation sous peine de sanction. Au niveau organisationnel, la déontologie se manifeste par des actions orientées vers les parties prenantes et guidées par des principes moraux (Constantinescu et Kapatein, 2020). Au niveau individuel par contre, elle est ancrée sur les croyances personnelles et les idéaux (Sergiovanni, 1992). Selon ce qui précède, l'approche déontologique de l'éthique managériale implique donc le besoin de suivre de grands principes éthiques portés par un sens du devoir et du respect des autres.

L'éthique managériale peut également être analysée dans une perspective utilitariste. Bien qu'inscrit dans une perspective normative, l'utilitarisme représente le bien comme toute action concourant au « bonheur du plus grand nombre, à l'utilité publique et à l'intérêt général » (Deslandes, 2012, p. 25). Vu de cette façon, l'éthique n'est pas que théorique. Elle est aussi empirique, car l'action morale qu'elle étudie se définit précisément par son utilité sociale. C'est le cas par exemple des lois qui sont théoriques parce qu'elles énoncent des principes, des règles, et sont utiles parce qu'elles permettent de réguler les rapports sociaux, en permettant par exemple la paix, l'intégrité ou la transparence. Ce courant de l'éthique managériale est essentiellement focalisée sur des éléments en rapport avec les coûts-bénéfices, les performances, les fruits et, au même moment, elle prend en compte un grand éventail des effets concernant toutes les parties prenantes (Constantinescu et Kapatein, 2020). Cet aspect de maximisation et de satisfaction fait que le courant utilitariste soit conséquentialiste (Deslandes, 2012) parce qu'il touche de manière directe à la gestion des partenaires (Constantinescu et Kapatein, 2020). Toutefois, la déontologie aborde les parties prenantes à partir des principes moraux et des devoirs, alors que l'utilitarisme les appréhende à partir des conséquences des actions managériales et organisationnelles sur les parties prenantes (Constantinescu et Kapatein, 2020).

L'éthique des vertus constitue le troisième courant à partir duquel on peut étudier l'éthique managériale. Contrairement à la déontologie et à l'utilitarisme qui sont respectivement adossés sur un code moral préalablement défini (principes intangibles, codes et procédures) et la recherche du bonheur du plus grand nombre, l'éthique des vertus est un courant qui repose sur les vertus de l'agent (Deslandes, 2012). Dans cette perspective, elle offre des critères pour des évaluations de l'éthique individuelle et organisationnelle sous la forme de vertus, avec une emphase sur des aspects se rapportant aux qualités du caractère (Constantinescu et Kapatein, 2020). Développés aussi bien empiriquement que conceptuellement, ces critères renvoient à un ensemble de vertus que les gestionnaires et les leaders doivent pouvoir posséder, ou que l'organisation doit mettre en œuvre dans ses pratiques (Deslandes, 2012). Ces vertus sont entre autres la justice, la tempérance, le jugement, la prudence, la franchise, la fidélité etc. Elles ne

sont pas toujours communes, mais propres à chaque entité (individuelle ou organisationnelle) et elles constituent des compétences morales<sup>2</sup> (Morales Sanchez et Cabello-Medina, 2013). À présent, explorons ce qu'est le management éthique.

### 1.1.2 Le management éthique

Le management éthique quant à lui concerne la manière avec laquelle les questions éthiques sont mises en œuvre au sein d'une organisation. Né autour des années 90, il répond à la question « Comment gérer l'éthique au sein des organisations<sup>3</sup> » (Jeurissen, 2004, p. 11). Martineau et Pauchant (2017) parlent de pratiques d'éthique organisationnelle et la définissent comme « toute règle, politique, procédure, processus, outil de gestion, activité, stratégie, structure ou institution visant à accroître la conscience et le comportement éthique dans une organisation, tant au niveau individuel, organisationnelle ou stratégique » (p. 4). Par conséquent, le management éthique est présenté comme la définition et l'application des valeurs organisationnelles permettant de favoriser un environnement propice à des comportements éthiques (Paine, 1994). D'autres également voient le management éthique comme un processus par lequel les questions éthiques sont gérées par le biais d'outils de gestion (Laasch and Conaway, 2015). Le management éthique a un aspect normatif « *ethical management* » (management éthique) et descriptif « *ethics management* » (management de l'éthique) (Laasch and Conaway, 2015), quoique tous les deux expriment la pratique de l'éthique managériale (*management ethics*). Eu égard à ce qui précède, il est possible de penser que l'État et les chefs d'établissement constituent à la fois les acteurs concernés par le management éthique et leurs agents. Car ces deux acteurs s'attèlent à réguler, chacun à leur niveau (macro et micro), le comportement des personnes. Il est également possible de constater que le management éthique a trois visées : normative (établir des règles), téléologique ou conséquentialiste (maximiser le bien-être) et axiologique (développer des qualités).

Dans sa pratique, le management éthique se déploie à partir de méthodes et d'instruments (Deslandes, 2012). Pour ce qui est des méthodes, la première est l'établissement des meilleures pratiques (Deslandes, 2012). Cette méthode consiste en l'élaboration, par l'organisation, du cadre éthique devant régir la structure (Deslandes, 2012). Elle peut se décliner en l'établissement de procédures dans un code éthique ou de comportement, ou la nomination d'un responsable éthique. Ces meilleures pratiques que Liu et Xiao (2015) nomment « *ethicality* » (caractéristiques éthiques), permettent, selon eux, de normaliser et de manager la conduite des acteurs d'une part, et de gouverner le système des relations interpersonnelles, d'autre part.

La deuxième méthode proposée par Deslandes (2012) est la dotation d'un poste de responsable de la conformité. Cette méthode permet de mettre sur pied des outils permettant de veiller sur la conformité des décisions et des actions par rapport aux règles préétablies. Son rôle est de concevoir, formuler, faire appliquer et contrôler la bonne application du référentiel éthique et celle de la réglementation externe (lois et conventions internationales). La définition des meilleures pratiques et le poste de responsable conformité rentrent dans l'orientation formelle du management éthique (Deslandes, 2012).

Toutefois, les méthodes peuvent également avoir une orientation informelle. Dans cette perspective, le management éthique se déploie par des valeurs organisationnelles qui traduisent les préférences axiologiques partagées au sein de l'organisation. Le manager est un acteur de premier plan dans la promotion de ces valeurs. Ces valeurs permettent de construire une vision

---

2 Une compétence morale désigne une capacité morale qui comprend des aspects cognitifs et affectifs, silencieux et délibératifs, ainsi que des aspects normatifs, de jugement et situationnels.

3 Traduction libre



commune par la réduction d'écart pouvant exister entre les valeurs des individus et celles des groupes (Deslandes, 2012). La méthode informelle peut également se faire via le leadership éthique. Ce dernier peut se définir comme :

la démonstration d'une conduite conforme aux normes par le biais d'actions personnelles et de relations interpersonnelles, et la promotion d'une telle conduite auprès de ses subordonnés par le biais d'une communication bidirectionnelle, du renforcement et de la prise de décisions<sup>4</sup> (Brown et al., 2005, p. 120).

Lié à la personnalité, le leadership éthique constitue une caractéristique individuelle qui participe à la réduction des comportements déviants (Hirèche-Baida, 2008). Qu'elles soient formelles ou informelles, ces méthodes établissent, comme le montre Grossman (2009), que le management éthique est une relation entre le manager et les parties prenantes. Voilà pourquoi il définit et conçoit le management éthique comme des décisions véhiculant le bien, le beau et le juste, eu égard aux personnes sur qui elles s'appliquent (Grossman, 2009).

Pour ce qui des instruments du management éthique, Deslandes (2012) en présente trois : les codes d'éthique, les audits éthiques et les dispositifs d'alerte. Les codes d'éthique représentent, selon cet auteur, le mode d'institutionnalisation de l'éthique le plus répandu. Elles peuvent concerner une organisation, une profession, un secteur d'activité ou une association d'entités. Un code d'éthique peut prendre la forme d'un crédo (qui présente les valeurs) ou un code de comportement (qui explicite les règles de conduites des membres de l'organisation). Comme nous pouvons le constater, les codes d'éthiques sont liés à la déontologie et à l'éthique managériale parce qu'ils sont prescriptifs. Les audits éthiques quant à eux permettent de faire une analyse ainsi qu'une évaluation du contenu éthique d'une organisation (Kaptein, 1998). Quand on veut construire une cohérence entre les pratiques et les principes éthiques, ils sont des préalables (Trevino et Nelson, 2007). Pour ce qui est des dispositifs d'alerte, qui sont en réalité des instruments informels, on a l'alerte éthique qui permet « à toute personne travaillant dans une organisation de dénoncer une pratique ou un fait qu'elle considère comme une atteinte à la santé publique » (Deslandes, 2012, p. 120).

En somme, l'éthique managériale offre des fondements normatifs et conceptuels que le management éthique permet de mettre en œuvre à travers ses méthodes et ses instruments. Ces derniers constituent donc les modalités opératoires de l'éthique managériale. Seulement, cette mise en pratique est fonction de l'environnement institutionnel, car c'est ce dernier qui régule les institutions. Eu égard au fait que les institutions constituent l'un des champs d'analyse de la théorie néo-institutionnelle (Ménard, 2003), il est donc possible que cette dernière puisse servir de cadre d'analyse à la présente étude.

### **1.1.3 Management éthique, néo-institutionnalisme et dispositif**

En matière d'étude des organisations, le néo-institutionnalisme ou la théorie néo-institutionnelle est l'une des écoles de pensée les plus représentatives (Alvesson et Spicer, 2019). Elle analyse le mode de régulation des organisations, considère que ces dernières agissent par rapport à leur environnement et qu'elles constituent un élément particulier de la sphère institutionnelle (Meier, 2009). Entendues comme « toute convention entre deux agents » (Ménard, 2003, p. 106), l'institution constitue le centre de l'analyse de la théorie néo-institutionnelle. Cette théorie conceptualise l'organisation en termes d'environnement institutionnel et d'arrangements institutionnels (Ménard, 2003). Par environnement institutionnel, il faut entendre les « règles du jeu, règles politiques, sociales, légales, qui

---

<sup>4</sup> Traduction libre

délimitent et soutiennent l'activité transactionnelle<sup>5</sup> des acteurs [...] » (Ménard, 2003, p. 105). Quant aux arrangements institutionnels, ils désignent « les modes d'utilisation de ces règles par les acteurs, ou, plus exactement, aux modes d'organisation des transactions dans le cadre de ces règles » (Ménard, 2003, p. 105).

Deux constats peuvent se dégager de ces deux définitions. Premièrement, l'environnement institutionnel et les arrangements institutionnels reposent sur des normes. À la seule différence que les normes de l'environnement institutionnel se présentent en termes d'énoncé, alors que celles relatives aux arrangements institutionnels se présentent en termes d'application. Vu de cette manière, environnement institutionnel et arrangements institutionnels induisent des obligations, des devoirs parce qu'ils prescrivent. Deuxièmement, l'environnement institutionnel et les arrangements institutionnels interagissent à travers une logique transactionnelle, car le premier fixe un cadre à partir duquel le second se meut. Dans la pratique, les acteurs, à partir d'un ensemble de transactions (échange ou contrat) vont donc mettre en pratique le cadre général afin de respecter l'isomorphisme de ce dernier. L'organisation de ces transactions constitue une activité visant à garantir la conformité des prescriptions. Pour y arriver, les acteurs conçoivent un ensemble d'artefacts (Boudjaoui et Leclerc, 2014) que certains auteurs nomment « dispositifs » (Peeters et Charlier, 1999). Or, comme le précise Ménard (2003), cette approche théorique n'est pas seulement focalisée sur la production des normes mais aussi sur l'analyse des dispositifs à partir desquels ces normes sont mises en œuvre. Ainsi, la théorie néo-institutionnelle offre une nouvelle perspective d'étude de l'éthique du fait qu'elle fournit une grille d'analyse pouvant permettre d'explorer et décrire les artefacts construits pour réguler les comportements au sein des organisations. Elle apparaît donc comme un cadre théorique fécond, car capable d'aider à comprendre le management éthique sous l'angle des dispositifs qui les sous-tendent.

Selon Rizza (2008), la théorie néo-institutionnelle a trois orientations. La première orientation analyse la mise sur pied des règles par les institutions, et le contrôle qu'il exerce sur les individus ou les organisations afin de s'assurer de la conformité. Cette action se traduit par la mise en place de mesures incitatives et punitives. Voilà pourquoi cette orientation est qualifiée de régulatrice ou coercitive. La deuxième orientation analyse les prescriptions et des obligations sociales codifiées par des règles formelles ou informelles qui définissent l'ordre et les préférences sociales des acteurs, tout en clarifiant les comportements attendus des individus. Cette orientation est qualifiée de normative. La dernière orientation analyse l'aspect cognitif des institutions en mettant en relief comment les individus sont moulés dans les actions individuelles. Elle insiste sur le fait que les institutions ont une influence importante dans la construction des préférences, car elles constituent des cadres de référence qui orientent l'action. Cette orientation est qualifiée de mimétique. Ces trois visions du néo-institutionnalisme sociologique permettent de respecter l'isomorphisme institutionnel (Meier, 2009).

Eu égard à ce qui précède, il est possible de croire que le management éthique est une pratique se déployant au moyen de dispositifs. Il est également possible de penser que ces dispositifs peuvent prendre la forme de méthodes ou d'instruments. En prenant appui sur ces éléments issus de la littérature scientifique, la présente étude formule la proposition suivante : la mise en œuvre du management éthique repose sur un ensemble de dispositifs (régulateur, normatif et mimétique). Partant de cette proposition, l'objectif est de décrire les

---

5 Une transaction peut être entendue comme un arrangement, un échange ou un contrat

dispositifs qui sous-tendent la mise en œuvre du management éthique dans quelques établissements secondaires privés de Yaoundé II.

## **2. Méthodologie**

Le choix de la ville de Yaoundé comme univers de travail est justifié par deux raisons : la première est que c'est la première ville en termes d'établissements privés et la seconde est que ces établissements font l'objet de fermeture constante (Ministère des Enseignement Secondaires, 2010; 2021), alors que le management éthique se présente comme une pratique de conformité, c'est-à-dire soumise au respect des règles établies (Crane et Matten, 2007 ; Deslandes, 2012).

Pour construire l'échantillon de la présente étude, nous avons opté pour un échantillonnage d'acteurs (Pires, 1997). À cet effet, nous avons approché 12 établissements privés sur les 18 que compte l'arrondissement de Yaoundé II, et seulement 5 ont consentis à prendre part à l'enquête. Cet arrondissement a été le seul retenu compte tenu du fait que nous en avons une meilleure connaissance de cet espace ainsi que des facilitateurs pouvant nous permettre d'avoir des entretiens, et donc d'avoir accès à l'information. Parmi ces établissements, nous avons 3 qui sont privés laïcs du système francophone (le collège Rosa Parks, le collège Elohim, le lycée les Armandins), un (01) établissement laïc du système anglophone (Ayungha bilingual college) et un (01) établissement confessionnel francophone (collège sacré cœur de Mokolo). Les établissements privés laïcs sont les plus sanctionnés pour les problèmes d'éthique (Ministère des Enseignement Secondaires, 2010; 2021). Tous les chefs de ces établissements ont pris part à cette étude. Vu qu'au départ nous avons fait face à des réticences des certains chefs d'établissement en raison de la sensibilité de la problématique abordée, l'accessibilité au terrain a été le critère ayant prévalu au choix des établissements. Les établissements constituent les unités d'observations et les chefs d'établissements les sources d'informations. Deux techniques ont été utilisées pour la collecte des données : les entretiens individuels semi-directifs auprès des chefs d'établissement et l'étude des documents (Bowen, 2009). La première fournit les informations sur les méthodes et les instruments du management éthique du point de vue des arrangements institutionnels, c'est-à-dire à partir de la façon avec laquelle s'organisent les transactions dans la mise en œuvre de ces règles au quotidien. La deuxième technique nous a offert des informations sur l'environnement institutionnel (textes réglementaires) relatif à la question du management éthique dans le secondaire privé en particulier et l'enseignement secondaire en générale. La théorie néo-institutionnelle nous a permis de situer les instruments et les méthodes du management éthique en termes de normes, coercition ou imitation. Ces données ont été collectées dans une perspective normative, donc suivant l'orientation déontologique de l'éthique managériale.

Pour effectuer l'analyse des données, nous avons opté pour une analyse thématique telle que présentée par Paillé et Muchielli (2016). Elle consiste en un relevé des thèmes saillants qui transparaissent ou émergent de l'analyse du corpus. Il s'agit d'une recherche de sens à partir des différentes significations issues des entretiens et des documents, car ces derniers traduisent des pensées et des actions (Dumez, 2011). L'analyse s'est faite à partir d'une grille d'analyse à double entrée, les pratiques (instruments et méthodes) en colonne et le repérage (thèmes et extraits de verbatim en ligne). Cette démarche nous a permis de chercher, d'une part les indices relatifs aux méthodes du management éthique, et de l'autre, les indices relatifs aux instruments. Pour construire la grille d'analyse, la théorie néo-institutionnelle nous a fourni une variable : le dispositif. Par opérationnalisation, cette dernière a donné lieu à deux dimensions : l'environnement institutionnel et les arrangements institutionnels. Ensuite, nous avons cherché les instruments de la première dimension et les méthodes de la seconde.

### 3. Résultats

Les dispositifs du management éthique dans le secondaire privé de la ville de Yaoundé peuvent être regroupés autour de deux axes thématiques. Le premier axe concerne les méthodes. Ces dernières ont deux principales dimensions : les actions et les sensibilisations. Le second axe concerne les moyens d'action ou instruments. L'analyse en fait ressortir cinq types : institutionnel, juridique, règlementaire, informatique et humain.

#### 3.1 Les méthodes comme pratiques de management éthique

Pour ce qui est du premier axe appelé actions, il exprime les mesures prises dans le cadre du management éthique en termes d'activités au sein des établissements. Ces activités ont deux principales dimensions que sont les sanctions et la sensibilisation. Les sanctions sont des actes disciplinaires par lesquels un chef d'établissement réprimande les écarts de comportement de ses employés entre autres. C'est un devoir en éducation et un droit du chef d'établissement. À ce propos un chef d'établissement déclare : « [...] *il est important de sanctionner tous celles et ceux qui ont des comportements qui ne font pas honneur à la morale scolaire car c'est aussi une forme d'éducation* ». Lequel droit émane d'un règlement propre à leur établissement. Cet axe regroupe un ensemble de thèmes (regroupement thématique) qui sont le blâme, l'avertissement et l'exclusion temporaire ou définitive pour les élèves, les lettres d'observation, les lettres d'explication et la rupture du contrat en cours d'année ou en fin d'année. Cette idée peut être appuyée par cet extrait :

*Nos établissements fonctionnent avec un règlement intérieur. Les sanctions varient selon qu'elle concerne un élève ou un enseignant. Si nous nous rendons compte qu'un collaborateur faillit à ses devoirs, nous l'interpellons par des lettres d'observations, des lettres d'explication ou la rupture du contrat en cours ou en fin d'années. Pour les élèves, nous procédons par des blâmes, des avertissements, des exclusions temporaires ou définitives.*

Ce sont des actions coercitives en vigueur au sein d'une organisation qui permettent de prévenir et de dissuader tout comportement non conforme au règlement. Surtout que la sanction constitue un moyen d'éducation (Prairat, 2004).

À côté des sanctions, il se trouve que certains chefs d'établissement agissent par le biais des sensibilisations. Il s'agit d'un ensemble d'actions visant à imprégner les acteurs directs et indirectes des établissements scolaires et leur inculquer les valeurs, le sens du devoir et de la responsabilité et la vertu. Ces sensibilisations sont des communications qui se font généralement de manière verbale ou picturale. Elles prennent la forme des petites causeries éducatives avec les élèves, tout en impliquant les enseignants, le personnel d'appui et les parents. Pour ce qui est de la forme écrite de cette sensibilisation, il s'agit soit de dessins, d'images ou de message posté surtout à l'entrée des établissements, dans les salles de classe et dans les bureaux. Elles peuvent concerner la santé, le civisme ou la morale. Ces idées peuvent être illustrées par cet extrait :

*Pour amener les enseignants et les élèves à avoir un comportement éthique, nous procédons essentiellement par des sensibilisations. C'est-à-dire que nous organisons des causeries éducatives avec les élèves sur les questions de santé car on dit souvent un corps sain dans un esprit saint, de civisme pour qu'ils prennent conscience de leur responsabilité de citoyen, et la morale pour l'exemplarité [...]*

Pour ce qui est des communications, un chef d'établissement déclare :

*Vous savez que les enfants apprennent beaucoup par les images. C'est le pourquoi nous avons des affiches partout dans notre établissement, en classe, à l'entrée, dans*

*la cour, dans les bureaux, même aux toilettes : hein... oui oui... ces affichent indiquent à tout le monde en réalité les comportements à éviter et ceux à adopter.*

On peut dire que toutes ces actions s'inscrivent dans la logique de l'éthique normative ou déontologique.

### **3.2 Les instruments comme moyen de mise en œuvre des pratiques du management éthique**

En ce qui concerne le second axe thématique, il met en exergue les instruments. Il s'agit d'un ensemble d'éléments « artificiels » déployés par les chefs d'établissement et leurs collaborateurs comme le dit un chef d'établissement en ces termes :

*Bon... pour euh... préserver l'éthique dans mon établissement j'utilise des dispositifs qui ont été conçus pour la cause, nous n'inventons rien en soi. Ces dispositifs dit aux collaborateurs et aux élèves ce qu'il faut faire et même comment le faire.*

Ils s'en servent dans le cadre de la gestion de leurs organisations. Pour être plus précis, ces instruments leur permettent de définir à tenir au sein de leurs institutions scolaires pour chaque unité.

L'analyse de cet axe thématique fait ressortir cinq types d'instruments. Le premier type concerne des instruments de type institutionnel. Ce type d'instrument renvoie ici aux différentes institutions (organisations) mises sur pied par l'État pour la préservation de l'éthique et une déontologie des fonctionnaires en général et ceux de l'éducation en particulier. Ces institutions sont généralement créées par l'État, car il est le principal garant du respect des lois au sein d'une société. Parmi ces institutions, on peut en citer deux principales : la Commission Nationale Anti-Corruption (CONAC) et la Commission Nationale d'Éthique et de Déontologie de l'administration camerounaise. La première a pour objectif de s'assurer de la gratuité du service public en raison des cas de corruption qui ont cours au sein des établissements scolaires. La deuxième institution quant à elle a été pensée pour normaliser les comportements des enseignants fonctionnaires intervenant dans l'enseignement privé. Il est toutefois important de signaler que la Commission Nationale d'Éthique et de Déontologie l'administration camerounaise, après des recherches, demeure jusqu'ici un projet.

Le deuxième type d'instrument que l'analyse a pu révéler est lié à l'aspect juridique. Ce type d'instrument concerne tous les moyens d'action pouvant être mobilisés au sein des établissements scolaires par le biais du droit. Ils sont constitués d'arrêtés comme l'arrêté n° 00358 CAB/MFPRA du 13 juillet 2004 portant création d'un comité d'études et d'élaboration des projets de codes de déontologie et d'éthique dans l'administration camerounaise ; et de décrets comme le décret n° 2000/359 du 05 décembre 2000 portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Education Nationale.

Le troisième type d'instrument qui ressort de cet axe thématique concerne les instruments liés à la réglementation. Ce sont pour la plupart des affiches qui indiquent la conduite à tenir aux membres de l'établissement (élèves, enseignants et agent d'appui). Le cadre réglementaire n'est pas toujours uniforme. Il est propre à la philosophie de chaque établissement. Les instruments réglementaires sont de nature diverse. On peut citer les codes d'éthique qui concernent la responsabilité professionnelle des salariés, le règlement intérieur qui dicte aux élèves le comportement à tenir, le « job description » (dans le sous-système anglophone) qui définit les différentes tâches des salariés, comme le mentionne ce chef d'établissement lorsqu'il déclare : « nous avons ici ce qu'on appelle le « job description » qui est très important parce qu'il dit ce que chacun doit faire ». À côté du « job description », il y a également le carnet de

correspondance (dans le privé confessionnel) qui est un carnet dans lequel sont consignés tous les comportements négatifs de l'élève. À ce sujet, un chef d'établissement déclare :

*Beaucoup de parents ne sont pas informés de comment se comportent leurs enfants à l'école... Euh à cet effet nous avons dans notre établissement un carnet de correspondance que nous demandons aux parents de consulter de manière quotidienne de manière à... être informé en temps réel du comportement de leurs enfants.*

C'est une courroie de transmission entre le parent et l'établissement en termes de discipline de l'élève. Il informe le parent en temps réel sur la discipline de son enfant au sein de l'établissement. Le parent est tenu de le vérifier chaque jour afin d'avoir un aperçu disciplinaire de son enfant.

Quatrièmement, comme autre moyen par lequel le management éthique se met en œuvre on a des outils informatiques. Il s'agit d'une part, des logiciels de gestion de la discipline qui permettent de consigner les absences ou les retards et des salariés et des élèves et d'autre part des logiciels de paiement qui permettent une meilleure célérité dans la salarisation des employés. C'est ce qui ressort de cet extrait : « *Euh... Dans notre établissement, nous... disposons des logiciels grâce auxquels nous gérons les retards ou les absences des employés et des élèves, nous avons également des logiciels qui nous aident dans gestion de notre ressource humaine et leur paie* »

Enfin comme dernier moyen, on a des moyens humains. Ce moyen a été découvert au sein d'un établissement du sous-système anglophone comme le montre cet extrait : « *nous avons ici ce que nous appelons des... des « espions » qui nous informent quand... euh..., à l'insu de leurs camarades, sur les comportements des autres. Ils deviennent donc comme... nos yeux dans les salles de classe* ». Il consiste en l'installation d'un espion dans chaque salle de classe. Sa fonction est de repérer tous les élèves qui vont en marge du règlement intérieur de l'établissement. Une fois identifié, l'espion le dénonce auprès du surveillant général. Le mis en cause est puni publiquement au prochain rassemblement.

#### **4. Discussion**

L'analyse des données révèle que le management éthique au sein de certains établissements d'enseignement secondaire général au Cameroun est caractérisé globalement par des méthodes et des instruments. Pour ce qui est des méthodes, nous constatons que les chefs d'établissement font usage de mesures coercitives (qui se traduisent par des sanctions) pour contraindre les acteurs de l'établissement à avoir un comportement éthique. D'autre part, ils encadrent et encouragent leurs collaborateurs par des mesures incitatives, notamment à travers des sensibilisations afin de sauvegarder l'intégrité de leurs établissements. Rapporté à notre cadre théorique, cette façon de faire s'inscrit dans le modèle régulateur ou coercitif de la théorie néo-institutionnelle, car leurs méthodes représentent des pressions formelles et informelles exercées par les institutions ou les autres organisations du champ autour d'un ensemble de règles et de sanctions qui régulent et contraignent le comportement des acteurs. Ce résultat va dans le sens de Deslandes (2012), Constantinescu et Kapatein (2020) qui pensent que le rôle de l'éthique est non seulement de prescrire des règles à chaque organisation, à chaque profession mais aussi de sanctionner en cas de dérapage.

Comme autre résultat, il a été observé que le management éthique au sein des établissements d'enseignement secondaire général s'appuie sur un ensemble d'instruments. Ces derniers constituent un ensemble de moyens sur lesquels les acteurs au sein des établissements scolaires s'appuient pour agir. Ces instruments peuvent être institutionnels, juridiques, réglementaires, informatiques et humains. Vu que ces différents moyens constituent des outils à partir desquels les chefs d'établissement suivent la conduite des membres de leurs

établissements et leur indiquent ce qu'ils sont tenus de faire, alors on peut dire qu'ils rentrent dans le modèle normatif de la théorie néo-institutionnelle, du fait qu'elle oriente le comportement des individus et leur sert de critère de décision. Ces résultats vont dans le sens de Liu et Xiao (2015) qui ont montré que l'aspect éthique du management est de normaliser et de manager la conduite des personnes et de gouverner le système des relations interpersonnelles ; de Ckouekam (2015) qui a exposé en quoi l'éthique est un outil de contrôle au sein des organisations ; ou encore de Laasch et Connaway (2015) qui pensent que le management éthique se déploie à partir d'un ensemble d'instruments. De manière générale ces résultats corroborent la proposition selon laquelle la régulation, la coercition et les normes sont des dispositifs du management éthique.

Toutefois, la régulation, la coercition et les normes, qui sont des méthodes formelles, ne constituent pas les seuls moyens du management éthique. À côté de ces méthodes formelles, les résultats ont mis en exergue d'autres méthodes de type informel comme les espions et les sensibilisations. Ces dispositifs se présentent comme étant l'expression d'une vision particulière du chef d'établissement. Dans ce sens, Baijnath (2017) a montré par exemple que la personnalité du manager, à travers le leadership éthique, a une importance capitale dans la direction d'une organisation et dans le management éthique en particulier. Pour cet auteur, le manager peut impulser une conduite à partir de sa propre conduite et de sa vision. Cette dernière se fait à travers l'exemplarité de sa personnalité qui s'incarne par l'expression des valeurs, de la vertu. Ces caractéristiques individuelles lui permettent d'acquérir la reconnaissance et de l'influence auprès de ses collaborateurs tout en participant à la réduction des comportements déviants. Ceci parce que le leadership éthique s'affirme de plus en plus de nos jours comme étant une forme nouvelle de gouvernance. Analysé à partir de notre ancrage théorique, cette façon de faire traduit l'importance des facteurs cognitifs car le comportement des managers peut servir de cadre de référence aux autres collaborateurs qui peuvent légitimement s'en inspirer et en faire un standard comportemental. Cette idée s'inscrit dans l'orientation mimétique ou cognitive de la théorie néo-institutionnelle.

## **Conclusion**

Pour conclure, cette étude a permis qu'on fasse une description du management éthique au sein de quelques établissements d'enseignement secondaire général du Cameroun en particulier dans l'arrondissement de Yaoundé II, région du centre. À partir de cette analyse, cette étude fournit, d'un point de vue théorique, une nouvelle compréhension du management éthique, en montrant que ce dernier est adossé sur des méthodes et des instruments. Pendant que les premières se déploient à travers des sanctions et la sensibilisation, les second quant à eux sont de cinq ordre : juridique, réglementaires, informatiques et humains. Sur le plan pratique, cette étude a fait une évaluation du management éthique au niveau de l'enseignement secondaire camerounais et, globalement, le constat qui s'y dégage est que les dispositifs relèvent davantage de l'ordre du formel. Toutefois, cette étude s'est attelée à établir une description du management éthique dans une cadre d'éducation formelle. Or, vu que nous assistons de plus en plus à une désinstitutionalisation de l'école, c'est-à-dire à un développement de l'apprentissage en dehors du cadre formel, il peut être tout aussi intéressant d'exporter cette analyse dans un cadre d'éducation non-formelle ou informelle, afin d'y voir comment le management éthique s'y organise. Car, somme toute, quelle que soit la situation d'éducation, l'éthique n'y échappe guère.

## Références bibliographiques

AUCLAIR, R., 2005, « Éthique, morale, déontologie ». *Service social*, [En ligne] 40(1), 5-9, consulté le 2 mai 2022. <https://doi.org/10.7202/706511ar>

ALVESSON, Mats., & Spicer, André., 2019, “Neo-institutional Theory and Organization Studies: A Mid-life Crisis? ”. *Organization Studies*, [En ligne], 40(2), pp.199-218, consulté le 20 janvier 2022. <https://doi.org/10.1177/0170840618772610>

BAIJNATH, Narend, 2017, “Ethical Leadership in Higher Education in The Era of Complexity”, In Singh, D. et Stückerberger, C. (Eds.), *Ethics in higher education: values-driven leaders for the future*, [En ligne], pp. 187- 204, Consulté le 16 mars 2021, <https://Globeethics.net>.

BOUDJAOU, Mehdi. & LECLERCQ., Gilles, 2014, « Revisiter le concept de dispositif pour comprendre l’alternance en formation », *Éducation et francophonie*, [En ligne], 42(1), pp.22-41, Consulté le 4 novembre 2021, <https://doi.org/10.7202/1024563ar>

BOWEN, Glen., 2009, “Document Analysis as a Qualitative Research Method”, *Qualitative Research Journal*, [En ligne], 9(2), 27-40, consulté le 17 février 2022, <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

CKOUEKAM, Odette., 2015, « Géographie du capital et contrôle des entreprises au Cameroun: un impact du contexte sociopolitique et culturel ». Thèse de doctorat inédite. Université de Bordeaux et de Yaoundé II, Bordeaux. [https://theses.hal.science/tel-01280748/preview/CKOUEKAM\\_ODETTE\\_2015\\_VERSION\\_ARCHIVE.pdf](https://theses.hal.science/tel-01280748/preview/CKOUEKAM_ODETTE_2015_VERSION_ARCHIVE.pdf)

CONSTANTINESCU, Mihaela. & KAPTEIN, Muel., 2020, “Ethics management and ethical management: Mapping criteria and interventions to support responsible management practice”, *Research Handbook of Responsible Management*, [En ligne], pp. 1- 41, Edward Elgard Pub, consulté le 20 mars 2022

CRANE, Andrew. & MATTEN, Dirk, 2007, "*Business ethics : Managing Corporate - Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*", [En ligne], Oxford University Press, Consulté le 20 mars 2022.

[https://www.researchgate.net/publication/235356497\\_Business\\_ethics\\_Managing\\_corporate\\_citizenship\\_and\\_sustainability\\_in\\_the\\_age\\_of\\_globalization](https://www.researchgate.net/publication/235356497_Business_ethics_Managing_corporate_citizenship_and_sustainability_in_the_age_of_globalization).

DESLANDES, Ghislain, 2012, *Le management éthique*, Paris, Dunod.

DUMEZ, Hervé, 2011, « Qu’est-ce que la recherche qualitative ? » *Le Libellio d’Aegis*, [En ligne], 7, pp.47-58, consulté le 18 avril 2018. [https://hal.science/hal-00657925v1/file/pages\\_47\\_A\\_58\\_-\\_Dumez\\_H.\\_-2011\\_-\\_Qu\\_est-ce\\_que\\_la\\_recherche\\_qualitative\\_-\\_Libellio\\_vol.7\\_nA\\_4.pdf](https://hal.science/hal-00657925v1/file/pages_47_A_58_-_Dumez_H._-2011_-_Qu_est-ce_que_la_recherche_qualitative_-_Libellio_vol.7_nA_4.pdf)

ETOUNDI ELOUNDOU, Gilles, Celestin., 2014, Éthique et développement durable dans les PME camerounaises, *Mondes en développement*, [En ligne], 168, pp.27-41. <https://doi.org/10.3917/med.168.0027>

FOUDJIO TCHOUATA, Charles, LAMAGO, Merlin Ferdinand, & SINGO NJABO, Corinne. Raissa, 2014, Fraude aux examens et formation des enseignants : Le cas de l’École normale supérieure de Yaoundé. *Formation et profession*, [En ligne], 22(03), 2014, pp. 48-62. [https://formation-profession.org/files/numeros/9/v22\\_n03\\_152.pdf](https://formation-profession.org/files/numeros/9/v22_n03_152.pdf)

HIRECHE BAIDA, Lorea, 2008, « La dynamique des jugements éthiques individuels en situation dans l’entreprise : une étude ethnographique », Thèse de doctorat inédite, CREPA, Université Paris Dauphine. <http://www.theses.fr/2008PA090013>



- JEURISSEN, Ronald., 2004, "Moral Complexity in Organizations", [En ligne], pp.11-20, Springer. <https://edepot.wur.nl/137678>
- KAPTEIN, Muel, 1998, "*Ethics Management: Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations*", Dordrecht, Springer.
- LIU, Ying. & XIAO, FuZhou, 2015, On Ethicality of Educational Management, JiangXi University of Technology: *3rd International Conference on Management, Education, Information and Control* (MEICI 2015).
- MARTINEAU, Joé, & PUCHANT, Thierry, 2017, « La gestion de l'éthique dans les organisations québécoises : déploiement, portraits et pistes de développement souhaitables » *Revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale*, [En ligne], 19(1), pp. 1- 18. <https://journals.openedition.org/ethiquepublique/2941>
- MBELLA MBAPPÉ, Robert, 2017, « L'éthique entrepreneuriale en contexte de décentralisation de l'éducation : une analyse de l'action des promoteurs d'établissements secondaires privés laïcs de l'arrondissement de Yaoundé II », Mémoire de Master non publié, Université de Yaoundé I.
- MEIER, Olivier, 2009, *Dico du manager : 500 clés pour comprendre et agir*. Paris, Dunod.
- MÉNARD, Claude, 2003, L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats. *Cahiers d'économie politique*, [En ligne], 44(1), pp. 103- 118.
- MIALARET, Gaston, 1976, *Les Sciences de l'Education*, Paris, Puf.
- MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS SECONDAIRES, 2021, *Annuaire statistique*. MINESEC.  
[https://www.minesec.gov.cm/web/index.php/fr/archives/item/download/1737\\_c82af3de5aafc854efd79722884a2718](https://www.minesec.gov.cm/web/index.php/fr/archives/item/download/1737_c82af3de5aafc854efd79722884a2718)
- MINISTERE DES ENSEIGNEMENT SECONDAIRES, 2010, *Annuaire statistique*. MINESEC.  
[https://www.minesec.gov.cm/web/index.php/fr/component/k2/item/download/295\\_403c5e296700b29cfdeb7697a809f138](https://www.minesec.gov.cm/web/index.php/fr/component/k2/item/download/295_403c5e296700b29cfdeb7697a809f138)
- MINKES, Léonard, SMALL, Michael., & CHATTERJEE, Samir, Leadership and Business Ethics : Does It Matter? Implications for Management. *Journal of Business Ethics*, [En ligne], 1999, 20(4), pp.327-335. <https://doi.org/10.1023/A:1005741524800>
- MORALES-SÁNCHEZ, Rafael. & CABELLO-MEDINA, Carmen, "The Role of Four Universal Moral Competencies in Ethical Decision-Making". *Journal of Business Ethics*, [En ligne], 2013, 116, pp.717-734. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1817-9>
- PAILLE, Pierre. & MUCCHIELLI, Alex, 2016, « *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* », (4ed éd.), Armand Colin.
- PAINE, Lynn, Sharp, 1994, "Managing for Organizational Integrity", *Harvard Business Review*, 72, pp.106-117. <https://elibrary.ru/item.asp?id=1991551>
- PEETERS, Hugues. & CHARLIER, Phillipe, 1999, Contributions à une théorie du dispositif. *Hermes, La Revue*, [En ligne], 1999, 25(3), pp.15-23.
- PIRES, Alain, 1997, *Échantillonnage et recherche qualitative : Essai théorique et méthodologique*.

- PRAIRAT, Eirick, 2004, Réflexions sur la sanction dans le champ de l'éducation. *La lettre de l'enfance et de l'adolescence*, [En ligne], 2004, 57(3), pp. 31-44. <https://www.cairn.info/revue-lettre-de-l-enfance-et-de-l-adolescence-2004-3-page-31.htm>
- RIZZA, Robert, 2008, « Le néo-institutionnalisme sociologique et la nouvelle sociologie économique : quelles relations ? », *Revue interventions économiques*, [En ligne], (38), pp. 1-21. <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/292>
- ROBBINS, Stephen, DECENZO, David. & GABILLIET, Philippe, 2008, « *Management : L'essentiel des concepts et des pratiques* », Paris, Pearson.
- SERGIOVANNI, Thomas, 1992, "*Moral Leadership: Getting to the Heart of School Improvement*", Jossey Bass.
- TREVINO, Linda, & NELSON, Katherine, 2007, "*Managing business ethics: straight talk about how to do it right*" (4éd.), Wiley Hoboken.
- TSAFACK, Gilbert, 2003, Le tribalisme chez les élèves de l'enseignement secondaire au Cameroun, *Revue des sciences de l'éducation de MCGILL*, [En ligne], 2002, 37(2), p.193-222. <https://mje.mcgill.ca/article/view/8621>

# AUTEURS

AGBENO Yao, Université Mahatma Gandhi de Conakry, Guinée Conakry.  
AHOUASSA Médard Sènoukounmé, Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin.  
Athéna Varsamidou, Université Aristote de Thessalonique, Grèce.  
BA Amadou Tidiane, Université Cheikh Anta Diop De Dakar, Sénégal.  
BADIANE Sidia Diaouma, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal.  
CISSÉ Aminata, École Doctorale d'Étude sur l'Homme et la Société, Dakar Sénégal.  
DAOUAGA SAMARI Gilbert, Université de Ngaoundéré, Cameroun.  
DÉME Mamoudou, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal.  
DIAKHITÉ Mahamadou, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal.  
DIEDHIOU Sana, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal.  
DIEDHIOU Yancouba Cheikh, Université Internationale Ibéro-américaine, Mexique.  
DIENG Sara Danièle, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal.  
DIEYE Oumar, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal.  
DIFFO LAMBO Lawrence, École Normale Supérieure de Yaoundé, Cameroun.  
DIOP Babacar, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal.  
DIOP Cheikh, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal  
FALL DIOP Astou, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal  
FALL Sokhna, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal  
GUEYE Mathieu, Université Cheikh Anta de Dakar, Sénégal  
GUEYE Secka, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal  
ILBOUDO Wendyam, École Normale Supérieure, Koudougou ; Burkina Faso.  
KHOUMA Seydou, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal.  
KOMBIENI Didier, Université de Parakou, Bénin.  
KONKOBO Tinsakré, Institut de rattachement : Ecole Normale Supérieure au Burkina Faso  
KOUANKEM Constantine, Université de Bertoua, Cameroun.  
Lionel Franchet, Académie d'Aix-Marseille, France.  
LO Demba, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal  
MBELLA MBAPPE Robert, Université de Yaoundé I, Cameroun.  
NDIAYE Alassane, Université Cheikh Anta Diop De Dakar, Sénégal.  
NDIAYE Cheikh, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal.  
NDIBNU-MESSINA Julia, Université de Yaoundé I, Cameroun.  
NDJEBAKAL SOUCK Emmanuel, Université de Yaoundé I, Cameroun.  
NIANE Ballé, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal.

NODJINAÏBEYE Frédéric, Université de Yaoundé I, Cameroun.

OUEDRAOGO Issoufou, Institut de rattachement : Inspection de la Circonscription de Base de Koudougou 1, Burkina Faso.

SADJA KAM Judith, École Normale Supérieure de Yaoundé, Cameroun.

SAHOUEGNON Kokou, Université de Bretagne Occidentale-UBO-Brest, France.

SEGBEGNON Eugène Oké, Université d'Abomey-Calavi (UAC), Bénin.

SY Thierno Bachir, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal.

THIARÉ Mamadou, Université Cheikh Anta Diop De Dakar, Sénégal.

THIAW Diatou, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal.

ZAGARE Wénégouda Olivia Solange, École Normale Supérieure, Koudougou.