

# STYLES DE MANAGEMENT ET PERFORMANCES DES ETABLISSEMENTS PUBLICS D'ENSEIGNEMENT POST-PRIMAIRE ET SECONDAIRE DE LA PROVINCE DU ZOUNDWEOGO (BURKINA FASO)

**Pr. Marie Bernadin OUEDRAOGO**

*ouepen@gmail.com*

**Parfait D. S. KABORE**

*kaboreparfait@yahoo.fr*

**Moumouni NIKIEMA**

*mnikiema610@gmail.com*

## RÉSUMÉ

Les constats faits en tant que professionnel de l'éducation au Burkina Faso et les différentes études y afférentes, font ressortir de nombreuses insuffisances dans le management des hommes au sein des Etablissements publics d'Enseignement post-primaire et secondaire (EPEPS) du Burkina Faso. Ces insuffisances semblent avoir un lien avec le style de management et les performances des établissements. Cela nous a conduit à examiner les capacités des styles de management appliqués à accroître les performances des établissements en prenant comme terrain d'étude la province du Zoundwéogo. Il s'agit alors d'analyser les styles de management appliqués du modèle de R. R. BLAKE et J. S. MOUTON, (1978) dans ces établissements en lien avec les résultats scolaires et la collaboration entre les composantes de la communauté éducative. La grille managériale de R. R. BLAKE et J. S. MOUTON (1978) est un outil d'analyse des styles de management de proximité qui tient compte de deux dimensions du management qui sont les exigences de l'organisation du service (atteinte des objectifs et l'assurance des tâches nécessaires à cette fin) et les attentes ou besoins des individus chargés de l'exécution de ces tâches (M. AMIEL, F. BONNET, & J. JACOBS, 1998, p. 45). Elle fait ressortir cinq styles extrêmes de management à savoir le style « Laisser-faire », le style social ou Paternaliste, le style Compromis ou Intermédiaire, le style Autocratique et le style Intégrateur. A travers une méthode mixte associant l'approche quantitative et celle qualitative, 125 individus composés de chefs d'établissements, leurs collaborateurs directs et leurs supérieurs hiérarchiques ont été interrogés à travers un guide d'entretien et un questionnaire. Les résultats font ressortir l'existence des difficultés de management, des résultats scolaires peu satisfaisants et l'installation progressive de l'indiscipline. Le style de management Intermédiaire de R. R. BLAKE et J. S. MOUTON, (1978) a été identifié comme le plus appliqué dans ces établissements. Au regard des résultats scolaires et le niveau de collaboration dans ces établissements, ce style n'est pas en adéquation avec les contextes scolaires et n'a donc pas d'effets pouvant favoriser l'amélioration des résultats. C'est pourquoi une adaptation des styles au contexte et aux besoins des collaborateurs s'avère nécessaires pour contribuer à améliorer les performances scolaires.

**Mots clés :** Management, Performances, Etablissement public d'Enseignement Post-primaire et secondaire (EPEPS).

## ABSTRACT

The observations made as an education professional in Burkina Faso and the various studies relating thereto, highlight numerous inadequacies in the management of men within public establishments for post-primary and secondary education (EPEPS) in Burkina Faso. These shortcomings seem to have a link with the management style and the performance of the establishments. This led us to examine the capacities of the management styles applied to increase the performance of establishments by taking the province of Zoundwéogo as a field of study. It is then a question of analyzing the management styles applied to the model of R. R. BLAKE and J. S. MOUTON, (1978) in these establishments in connection with school results and collaboration between the components of the educational community. Through a mixed method combining the quantitative and qualitative approach, 125 individuals made up of heads of establishments and their direct collaborators, their hierarchical superiors were interviewed through an interview guide and a questionnaire. The results highlight the existence of management difficulties, unsatisfactory academic results and the gradual installation of indiscipline. The Intermediate management style of R. R. BLAKE and J. S. MOUTON, (1978) has been identified as the most applied in these establishments. With regard to school results and the level of collaboration in these establishments, this style is not in line with school contexts and therefore has no effect that could promote improved results. This is why adapting styles to the context and to the needs of employees is necessary to help improve academic performance.

**Keywords :** Management, Performance, Public establishment of Post-primary and secondary education (EPEPS).

## INTRODUCTION

« Après la mise au monde, il reste l'éducation », disait J. KI-ZERBO (1990, p15). Il ajoute que l'éducation est « un accouchement collectif qui prolonge l'enfantement biologique individuel » (*Ibid.*). Ces deux déclarations de l'historien burkinabè permettent de nous convaincre de l'importance de l'éducation pour un enfant et plus globalement pour une nation. L'éducation commence par la famille, ensuite à l'école, puis dans la société d'une manière générale. L'abandon ou les insuffisances de l'éducation familiale et les errements constatés dans nos sociétés actuelles font de l'éducation scolaire un pilier incontournable. De ce fait, une importance particulière devrait être accordée à l'école tant au niveau des contenus des programmes qu'au niveau du management.

Au Burkina Faso, la loi n°013-2007/AN du 30 juillet 2007 portant loi d'orientation de l'éducation en son article 3 fait de celle-ci une priorité nationale. Selon toujours cette loi, le système éducatif « a pour finalités de faire du jeune burkinabé un citoyen responsable, producteur et créatif (...) » (Article 13). Pour se faire, la communauté éducative joue un rôle crucial. Les responsables d'établissements avec à leur tête les chefs d'établissement ont une grande responsabilité. Ils doivent « faire montre de compétences professionnelles solides et, en particulier, de capacités managériales efficaces » (A. E. TIERE/OUBDA, B. TRAORE, A. YEYE, & O. ZANGA, 2019, p. 21).

Ces dernières années, les Etablissements publics d'Enseignement post-primaire et secondaire (EPEPS) du Burkina Faso vivent d'énormes difficultés. Il s'agit de crises fréquentes, de l'indiscipline, de la prise de stupéfiants, des résultats pédagogiques insatisfaisants et de décrochages scolaires. Les responsabilités de ces maux sont partagées entre la famille, l'école, la société et les décideurs politiques. Ces constats amènent à se poser des questions. Quelle est la responsabilité spécifique du facteur Ressource Humaine et particulièrement des managers des établissements dans la survenue de ces difficultés ?

La particularité de l'établissement scolaire est qu'il est constitué d'hommes, des travailleurs aux « produits finis » que sont les élèves. Nous nous accordons alors avec P. CARRE et P. CASPAR, (2017) que la Ressource Humaine constitue une préoccupation du moment. La stabilité d'une organisation dépend considérablement des capacités managériales des responsables qui permettront d'installer une cohésion et une motivation entre les collaborateurs.

C'est pourquoi la présente étude cherche à établir une relation entre les styles de management appliqués dans les Etablissements publics d'Enseignement post-primaire et secondaire et les performances enregistrées. De façon spécifique, l'étude se donne trois objectifs. Le premier est d'identifier les difficultés de management rencontrées et les styles de management appliqués. Le deuxième est d'apprécier ces styles de management en lien avec les performances scolaires. Quant au troisième, il s'agira de dégager des perspectives d'amélioration du management dans les établissements.

## 1. BASE THEORIQUE

Certains auteurs ont pu mettre en exergue des difficultés de management rencontrées dans les organisations scolaires. J. ARDOINO, (1999) parle de difficultés de rénovation caractérisées par la routine pédagogique, la rigidité des catégories administratives, des programmes et des attitudes. F. BONNET et ses collaborateurs (1995) évoquent la complexité de la gestion et des difficultés de collaboration. D. OUEDRAOGO, (2018), lui, s'est intéressé aux difficultés de management des hommes. D'autres auteurs ont démontré par ailleurs, les avantages de l'application du management (J. ARDOINO, 1999), la nécessité pour les dirigeants de savoir mieux utiliser leur pouvoir (M. AMIEL, F. BONNET, & J. JACOBS, 1998), de prendre en compte l'humain (E. ALBERT & J.-L. EMERY, 1998), d'investir sur le personnel (R. RIBETTE, 1997) et de travailler à améliorer la cohabitation entre les différentes catégories de personnel dans l'établissement scolaire (R. RIBETTE, 1997 ; P. M. B. OUEDRAOGO, 2015). Cependant, les études semblent ne pas s'être attardées sur la relation entre les styles de management appliqués, les difficultés rencontrées et les performances enregistrées, d'où cette investigation. Ainsi, après avoir convoqué un certain nombre de théories telles que la théorie de R. R. BLAKE et J. S. MOUTON (1978), la théorie de P. HERSEY et K. H. BLANCHARD (1970) et la théorie Z, celle de R. R. BLAKE et J. S. MOUTON (1978) a été retenue comme base théorique du fait qu'elle permet d'analyser à la fois l'intérêt porté par les managers aux objectifs des établissements et aux besoins des collaborateurs et le lien que tout cela a par rapport aux différents styles de management qu'ils décrivent.

La théorie de R. R. BLAKE et J. S. MOUTON (1978) ou grille managériale de R. R. BLAKE et J. S. MOUTON, (1978) est un outil d'analyse des styles de management de proximité. Sa particularité est de passer d'une représentation linéaire bipolaire sur un seul axe à une représentation orthogonale sur deux axes. Les deux axes qui correspondent aux deux dimensions du management sont les exigences de l'organisation du service (atteinte des objectifs et l'assurance des tâches nécessaires à cette fin) et les attentes ou besoins des individus chargés de l'exécution de ces tâches (M. AMIEL, F. BONNET, & J. JACOBS, 1998, p. 45).

R. R. BLAKE et J. S. MOUTON (1978) ont alors positionné les différents styles de management sur une représentation orthogonale graduée de 0 à 9. L'axe horizontal représente le degré d'intérêt porté aux résultats de l'organisation tandis que l'axe vertical considère le degré d'intérêt porté aux collaborateurs. La théorie de R. R. BLAKE et J. S. MOUTON, (1978) est illustrée par la figure ci-dessous.



Source : M. AMIEL, F. BONNET, & J. JACOBS (1998, p. 47)

Ce graphique fait ressortir cinq styles de management qui sont décrits comme suit :

Le style 1.1 correspond au « Laisser-faire ». L'intérêt porté tant aux résultats qu'aux besoins des collaborateurs est minimal. Cela peut être dû à l'incompétence, à l'âge, à la santé, aux difficultés personnelles ou à un mauvais choix de dirigeants. Ce style engendre la passivité, la routine et tue la créativité.

Le style 1.9 est le style social ou Paternaliste. Le dirigeant accorde une plus grande importance aux besoins des collaborateurs en se préoccupant peu des résultats. Ils sont parfois qualifiés de missionnaires ou de gentils organisateurs. Ce style peut paralyser l'organisation.

Le style 5.5 est appelé style compromis ou Intermédiaire et se situe à mi-chemin entre les autres styles. Le dirigeant s'occupe moyennement des intérêts de l'organisation et des besoins des collaborateurs. Ces dirigeants « sont constamment à la recherche d'arrangements à l'amiable ». Le style Intermédiaire présente le risque de créer des clans mais peut être appliqué dans des situations qui exigent la souplesse et le pragmatisme.

Le style 9.1 est le style Autocratique. Ce type de dirigeant porte toute son attention aux intérêts de l'organisation sans se préoccuper des besoins des collaborateurs. Ils sont parfois faibles, timides et adoptent cette attitude pour convaincre leur entourage ou se convaincre. Ils peuvent être craints, détestés ou portés aux nues. Ce style peut étouffer l'initiative et susciter le ressentiment ou la flagornerie.

Le style 9.9 est appelé style Intégrateur. « Les managers de cette catégorie sont capables de concilier les deux variables à leur plus haut niveau en conjuguant leur autorité statutaire et leur pouvoir informel » (M. AMIEL, F. BONNET, & J. JACOBS, 1998, p. 47). Ils sont d'une intelligence supérieure et peuvent convaincre par l'exemple, par leur charisme ou par leurs compétences. Le style Intégrateur est meilleur mais difficile à appliquer en permanence car il requiert une disponibilité, une vigilance et une énergie abondantes.

Quoique nous l'avons choisi comme base théorique, la théorie de R. R. BLAKE et J. S. MOUTON (1978) est reprochée de n'avoir tenu compte que deux facteurs en occultant l'environnement, la culture sociétale, la maturité des collaborateurs, etc.

## 2. MÉTHODOLOGIE

Pour analyser les styles de managements appliqués en lien avec les performances des établissements d'enseignement post-primaire et secondaire, nous avons choisi la province du Zoundwéogo comme champ d'étude. C'est l'une des trois provinces de la région du Centre-Sud du Burkina Faso et compte sept départements qui sont : Béré, Bindé, Gogo, Gomboussougou, Guiba, Manga et Nobéré.

Selon les données statistiques de la Direction générale des Etudes et des Statistiques sectorielles (DGESS) du Ministère en charge de l'éducation, en janvier 2020, la province comptait 49 établissements publics d'Enseignement post-primaire et secondaire (EPEPS) dont 47 pour l'enseignement général et deux établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle. A ces établissements publics, s'ajoutent trois (03) établissements privés conventionnés et 17 établissements privés non conventionnés. L'ensemble de ces établissements accueillent un nombre d'élèves évalué à 18 865 dont 10 118 filles et 8 747 garçons pour l'enseignement post-primaire et secondaire général et 291 élèves dont 65 filles et 226 garçons pour l'enseignement technique et la formation professionnelle au cours de l'année scolaire 2019-2020.

En termes d'effectif du personnel on dénombre 290 enseignants permanents pour l'enseignement post-primaire et secondaire général contre 35 enseignants permanents pour l'enseignement technique et la formation professionnelle. Pour ce qui concerne les encadreurs vie scolaire, on en dénombre un total de 51 agents à la même période.

Pour l'identification des établissements concernés par cette étude, ils ont été choisis proportionnellement au nombre total d'établissements et de sorte qu'il y ait au moins un lycée et un collège dans chaque commune de la province.

Pour le choix des personnes ressources, nous avons employé essentiellement l'échantillonnage par jugement qui consiste à choisir les individus sur la base de leurs compétences ou de leur représentativité. Ainsi :

- deux agents de la Direction régionale des Enseignements post-primaire et secondaire ont été choisis par la Directrice Régionale au regard de leur maîtrise du sujet ;
- deux agents de la Direction provinciale des Enseignements post-primaire et secondaire ont été choisis par le Directeur provincial au regard de leur maîtrise du sujet ;
- les responsables dans les Etablissements publics d'Enseignement post-primaire et secondaire qui sont les chefs d'établissement, les censeurs, les conseillers principaux d'éducation et les intendants ont été identifiés ;
- les délégués de personnels, les enseignants et les encadreurs vie scolaire ont été identifiés.

Au regard des critères établis, notre échantillon compte cent-vingt-un (121) enquêtés dont deux agents de la Direction régionale des Enseignements post-primaire et secondaire du Centre-Sud, deux agents de la Direction provinciale des Enseignements post-primaire et secondaire du Zoundwéogo, 18 chefs d'établissement, 40 responsables de service dans les établissements et 59 agents regroupant les délégués de personnel, les professeurs et les encadreurs vie scolaire. On y dénombre 101 hommes et 20 femmes. 53,72% d'entre eux ont au moins six années d'ancienneté dans leurs emplois.

L'approche méthodologique retenue est l'approche mixte. Elle combine l'approche quantitative et celle qualitative. Elle a été utilisée pour recueillir les avis des participants sur les styles de management appliqués par les managers, les performances enregistrées dans les établissements concernés et les liens qui existent entre ces deux variables. Ce faisant, les outils utilisés ont été les guides d'entretien et les questionnaires.

Les guides d'entretien ont concerné les participants des Directions régionale et provinciale des Enseignements post-primaire et secondaire. Quant aux questionnaires, ils ont été administrés aux personnes ressources des établissements scolaires. Il en a existé trois dont un adressé aux chefs d'établissements, un autre aux autres responsables et le dernier aux autres agents des établissements. Ils sont structurés autour des points suivants : les difficultés de management rencontrées, les styles de management appliqués, les performances scolaires, les liens entre styles de management et performances et le style de management le mieux adapté aux contextes des établissements.

Des pré-tests nous ont conduit à un réajustement des outils de collecte. En effet, des questions facultatives ont été décelées puis supprimées, d'autres questions ont été reformulées pour plus de compréhension.

A l'issue de la collecte des données, un traitement manuel combiné avec le logiciel Excel a permis de les analyser.

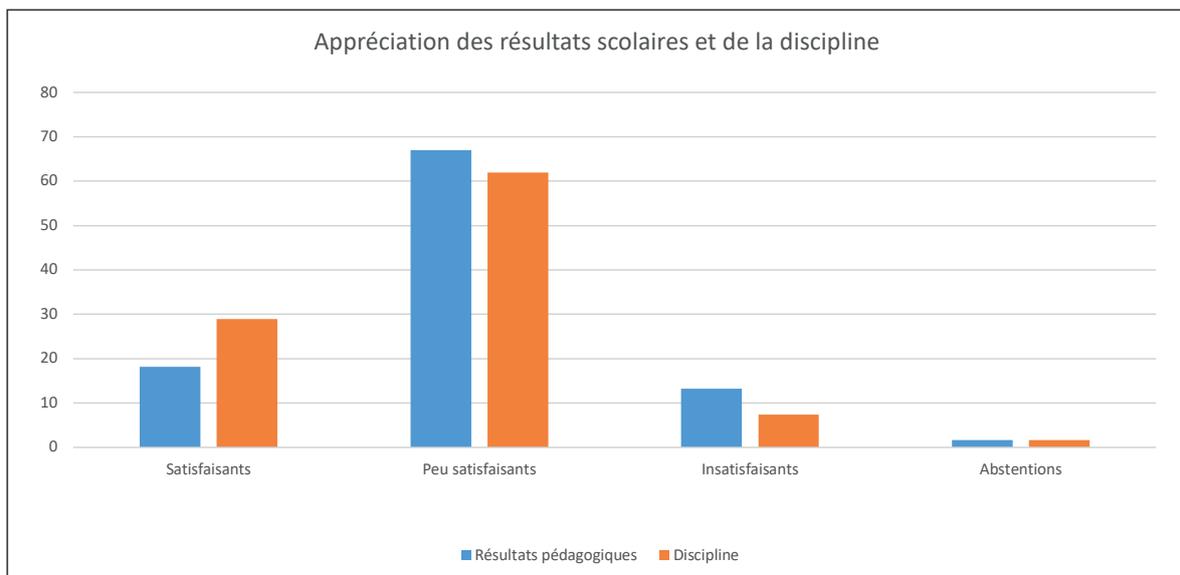
### 3. RÉSULTATS

Les résultats obtenus sont présentés dans cette partie suivant les thématiques abordées dans les outils de collecte des données.

En termes de difficultés que rencontrent les managers des établissements, elles ont été reconnues par 57,02% des personnes ressources. Ces difficultés sont entre autres l'insuffisance de moyens humains, matériels et financiers, le déficit de communication, la mauvaise collaboration, la méconnaissance et le non-respect des textes, l'implication insuffisante des acteurs, le manque de conscience professionnelle, l'absence de redevabilité et de transparence et les crises régulières.

La majorité de ces difficultés sont étroitement liées au management. Cela a convaincu plus de 66% des personnes ressources que le style de management appliqué influe sur les performances des collaborateurs et des élèves. Plus le style de management est adapté, plus les performances sont accrues.

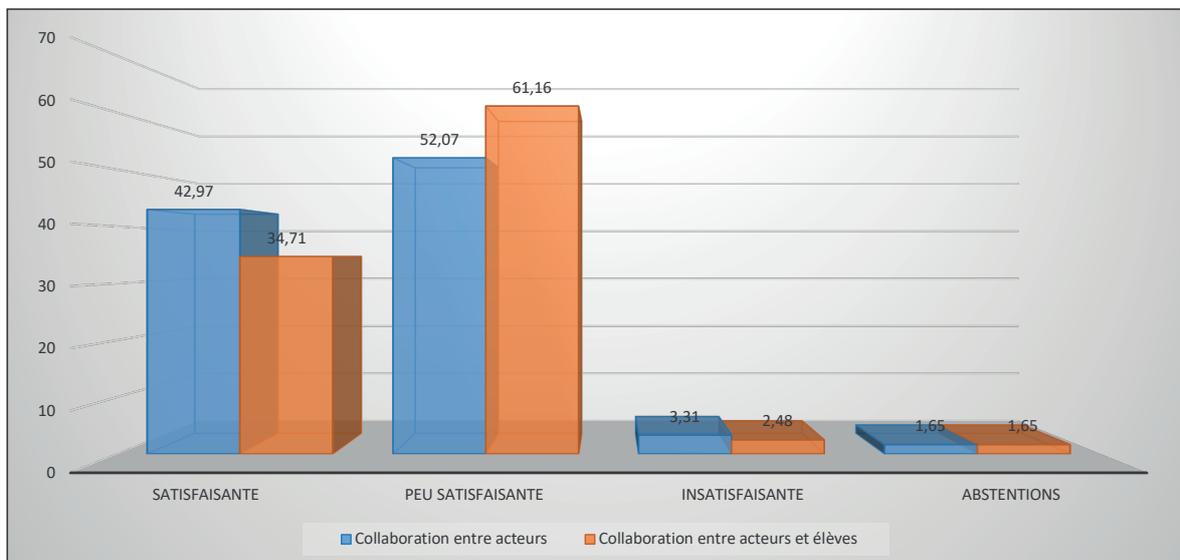
Ainsi appréciant les résultats pédagogiques et disciplinaires des élèves, les enquêtés trouvent qu'ils sont peu satisfaisants. Le graphique ci-dessous présente le degré de satisfaction des personnes interrogées.



Source : Construite à partir des données de terrain, décembre 2020

Il ressort dans ce graphique que plus de la moitié des personnes interrogées est peu satisfaite des résultats aussi bien pédagogiques qu’au niveau de la discipline. Moins de 20% sont satisfaits des résultats pédagogiques et moins de 30% le sont aussi pour la discipline.

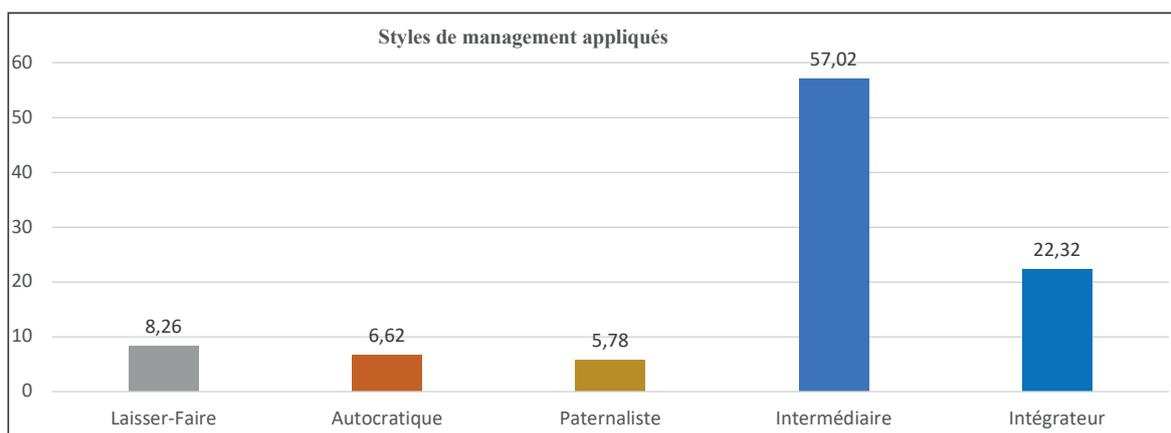
Les données de l’enquête présentent en outre, les degrés de collaboration aussi bien entre les collaborateurs eux-mêmes qu’entre eux et les élèves comme l’indique le graphique ci-après.



Source : Construite à partir des données de terrain, décembre 2020

En établissant une relation positive entre la qualité du style de management appliqué et la qualité de la collaboration entre les différents acteurs de la communauté éducative, les personnes enquêtées sont convaincues que le style de management appliqué est très souvent à l’origine de la bonne ou mauvaise collaboration au sein des établissements scolaires. Au regard du graphique ci-dessus, plus de 50% des enquêtés jugent peu satisfaisant la collaboration entre les acteurs pédagogiques et administratifs des établissements et entre ces acteurs et les élèves.

Par rapport aux styles de management appliqués, le graphique ci-dessous présente les différents styles de management du modèle de R. R. BLAKE et J. S. MOUTON, (1978) appliqué par les chefs d’établissements.



Source : Construite à partir des données de terrain, décembre 2020

Il ressort de ce graphique que 57,02% des chefs d'établissements appliquent un style intermédiaire de management du modèle de R. R. BLAKE et J. S. MOUTON, (1978) ; 22,32% un style Intégrateur ; 08,26% le style Laisser-Faire ; 06,62% le style Autocratique et 05,78% le style Paternaliste. Ainsi il apparaît clairement que le style le plus appliqué est le style intermédiaire qui vise à trouver un compromis entre les besoins de l'établissement et ceux des collaborateurs avec pour but d'éviter les crises et d'obtenir des résultats moyens.

Dans les établissements scolaires où le style Laisser faire, le style Paternaliste ou le style Intermédiaire est appliqué, les caractéristiques suivantes ont été identifiées par les participants :

- le manque de rigueur dans la gestion de la discipline au niveau des élèves ;
- le manque de rigueur dans la gestion du personnel ;
- l'absentéisme et les retards des agents ;
- les résultats scolaires majoritairement insatisfaisants ;
- l'installation de la paresse ;
- la pratique d'autres activités lucratives au détriment de son travail ;
- la naissance de crises, surtout entre les élèves et le personnel du fait de l'absence d'autorité.

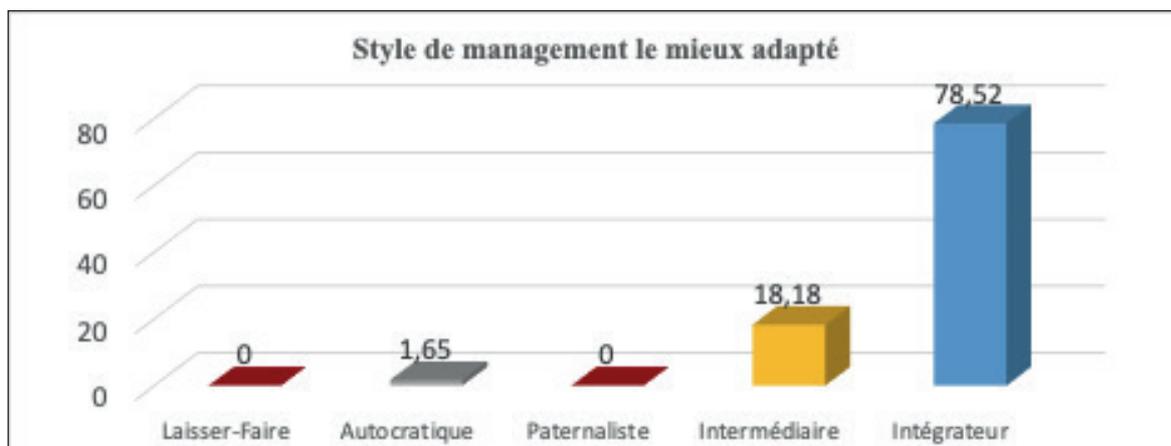
Néanmoins le climat de vie<sup>1</sup> entre le personnel est jugé acceptable au sein de ces établissements.

Dans les établissements scolaires où le style de management appliqué est Autocratique, les principales caractéristiques sont les crises régulières entre les managers et leurs collaborateurs, l'absence d'initiatives et d'innovation, les mauvais résultats scolaires et un climat de vie et de travail délétère. Ces caractéristiques sont nées de l'imposition par les chefs d'établissement de leurs visions, de la non-participation des collaborateurs aux prises de décisions et de la négligence des besoins de ces derniers. En guise d'exemple, un participant a déclaré avec humour : « Nous avons un super Proviseur, nous n'avons donc pas besoin de participer à quoi que ce soit ». Cette phrase empreinte d'humour traduit toute la réalité dans ces établissements.

Quant aux établissements où est appliqué le style Intégrateur, l'appréciation est généralement positive. Les chefs d'établissements motivent suffisamment le personnel pour le travail, tient compte de leurs besoins et des difficultés individuelles et/ou collectives qu'ils rencontrent. Les participants estiment que les travailleurs sont motivés, encouragés et soutenus par les managers. Cependant ils sont vite rappelés à l'ordre en cas d'écarts de conduites ou de travail. Dans ces établissements, les participants ont estimé que les faibles résultats souvent constatés ne sont pas du fait du management mais plutôt des autres difficultés non imputables au management.

<sup>1</sup> Les participants préfèrent parler de climat de vie en occultant le côté « travail » car le travail y est généralement délaissé

Appréciant l'adaptabilité des styles de management, 55,37% des enquêtés ont estimé que le style de management appliqué n'est pas le mieux adapté aux établissements scolaires. Le graphique suivant présente les styles de management les mieux adaptés selon les personnes interrogées.



Source : Construite à partir des données de terrain, décembre 2020

Ce graphique fait ressortir que 78,52% des participants à cette étude estiment que le style de management le mieux adapté est celui Intégrateur du modèle de R. R. BLAKE et J. S. MOUTON, (1978). Le manager de ce style travaille à obtenir un rendement et une participation élevés, à mettre l'accent sur la programmation, l'organisation et le contrôle du travail, à réunir tous les collaborateurs en cas de conflits pour en discuter, à faire confiance aux collaborateurs, à être équitable envers eux et à entretenir des relations adultes faites de respect et d'exigences réciproques. Le style Intermédiaire est classé deuxième avec 18,18% et le style Autocratique avec 01,65%. Les enquêtés jugent que les styles « laisser-faire » et « paternaliste » ne sont adaptés dans aucun des établissements scolaires concernés par l'étude.

### 3. DISCUSSION

Les difficultés liées au management des Etablissements publics d'Enseignement post-primaire et secondaire (EPEPS) sont diverses. L'insuffisance de moyens humains, matériels et financiers est plus ou moins liée au management au niveau des établissements car les affectations d'agents peuvent être faites sur la base de l'expression des besoins établie par les chefs d'établissement. En plus, plusieurs participants font ressortir la mauvaise gestion des ressources financières. Mais selon les entretiens réalisés, les besoins exprimés ne sont pas généralement satisfaits par les recrutements. La subvention de l'Etat au fonctionnement des établissements étant très insuffisante, les managers des établissements devraient trouver d'autres sources de financement dans un contexte où les syndicats revendiquent la gratuité de l'éducation promise par ce même Etat. Eu égard à ces raisons citées, la part des responsabilités des managers en la matière n'est-elle pas réduite ?

Les autres difficultés sont, selon les données de l'enquête, étroitement liées au management en ce sens que les managers doivent créer les conditions favorables à la bonne communication, à la bonne collaboration, à la formation des acteurs, etc.

Toutes ces difficultés viennent confirmer la complexité de la gestion des établissements scolaires évoquée par les auteurs tels que F. BONNET et ses collaborateurs (1995), P. B. M. OUEDRAOGO, (2016) et D. OUEDRAOGO, (2018). Ces problèmes sont accentués par la non-teneur des instances statutaires de gestion des établissements. En effet, 57,02% des participants ont indiqué que ces instances ne sont pas toutes tenues. Comment pallier les problèmes ci-dessus cités dans un tel contexte ?

En dépit de cette situation peu confortable que vivent les EPEPS, la majorité des participants estiment qu'ils s'impliquent considérablement ou même très considérablement à la réalisation des objectifs. Le souci d'offrir une éducation de qualité aux enfants burkinabè semble toujours guider les travailleurs. Les managers des établissements quant à eux semblent se soucier considérablement, aussi bien de la réalisation des objectifs (46,28%) que des besoins des collaborateurs (43,80%). Cependant, malgré leur volonté manifeste, ils regrettent de ne pas être en mesure de satisfaire de façon acceptable les besoins des collaborateurs. Selon les chefs d'établissement, cela est dû aux moyens limités tandis que selon les autres personnes ressources il s'agit plus d'insuffisance de compétences managériales que de manque de moyens.

A la question de savoir quel est l'ensemble des comportements dont disposent le plus les managers au sein des établissements, les participants ont choisi l'ensemble des comportements se rapportant au style de gestion Intermédiaire du modèle de R. R. BLAKE et J. S. MOUTON, (57,03%). Ces comportements sont entre autres la recherche permanente d'un compromis entre les besoins de l'établissement et ceux des travailleurs, la fixation d'objectifs facilement réalisables, des tentatives de convaincre, de motiver plutôt que d'ordonner. Les entretiens que nous avons réalisés font ressortir que les managers sont légèrement plus préoccupés par les objectifs des établissements, non pas parce qu'ils ignorent les besoins des collaborateurs mais parce qu'ils ne disposent pas des compétences nécessaires pour une meilleure gestion des hommes. La non-teneur des instances de gestion et les caractéristiques des autres difficultés rencontrées nous convainquent que ce style Intermédiaire appliqué n'est pas participatif et par conséquent n'est pas gage d'une meilleure collaboration et d'implication des acteurs. Par ailleurs deux personnes ressources avec lesquelles nous sommes entretenus évoquent directement la gestion non participative. Egalement, 74,75% des participants ont estimé que les acteurs ne sont pas suffisamment associés au management et 61,16% pensent que le style de management appliqué ne favorise pas une implication maximale des collaborateurs à la réalisation des objectifs. Au regard des caractéristiques décrites, nous nous interrogeons sur la capacité de ce style de management à atteindre ses buts. Rien qu'à travers les difficultés rencontrées, le doute est déjà permis. Nous analyserons le lien entre le management appliqué et les résultats pour nous en convaincre.

Pour apprécier les liens entre les styles de management et les performances, nous avons commencé par l'analyse des résultats pédagogiques et disciplinaires. A ce niveau, 66,95% des participants ont estimé que les résultats pédagogiques sont peu satisfaisants. Cette donnée nous a conforté dans notre position au niveau de la problématique. Quant à la discipline, elle est également peu satisfaisante. La mauvaise collaboration constatée conduit à une implication insuffisante de tous les acteurs dans l'exécution des activités qui leur sont confiées et dans les prises de décisions. Il ressort des données recueillies que le style de management appliqué peut être à l'origine des résultats pédagogiques et disciplinaires peu satisfaisants. En plus, il est capable de créer des contre-performances des collaborateurs. Plus les managers adoptent des styles de management adaptés, plus les performances des acteurs augmentent, entraînant avec elles l'accroissement des résultats et la qualité de la collaboration.

Les multiples crises dans les établissements scolaires sont en majorité les résultats de l'application d'un management non adapté qui favorise l'installation d'un climat de méfiance, bloquant ainsi toute forme de communication. En témoignent les caractéristiques des établissements appliquant les styles Laisser-faire, Paternaliste, Intermédiaire et Autocratique énumérées dans la présentation des résultats. Une personne ressource pense même que certains chefs d'établissement ne sont pas conscients de l'existence d'un lien étroit entre la qualité du management et les résultats. Cet argument est d'ailleurs soutenu par certaines réponses dans les questionnaires et les abstentions élevées en réponse à cette question. Les participants estiment que les managers n'ont pas suffisamment de compétences en management des hommes, ce qui constitue un frein à leurs actions. Ils ne sont donc pas capables de jouer les rôles de « grand cuisinier », de « mère de famille », de « psychologue » qui leurs sont attribués par E. ALBERT et J-L. EMERY, (1998). Ils ne sont pas alors de vrais managers et leur management n'impacte pas suffisamment ou impacte parfois négativement sur les performances de leurs collaborateurs. Quel est alors le style de management qui convient le mieux aux établissements scolaires ?

Selon M. AMIEL, F. BONNET et J. JACOBS, (1998, p.48), chaque dirigeant doit adopter un style adapté à son entreprise. Dans les EPEPS du Zoundwéogo, 55,37% des participants ont estimé que le style de management appliqué qui, rappelons le, est majoritairement le style Intermédiaire n'est pas le plus adapté à leurs contextes, contre 42,98% qui pensent qu'il est adapté. Ces 42,98% sont les Chefs d'établissement eux-mêmes (100%) et 57,70% des autres responsables de services. Nous nous demandons alors si ces responsables ont bien pu se départir de la subjectivité qui caractérise les hommes pour apprécier objectivement leur propre travail. Si oui, comment comprendre que leurs collaborateurs fassent, très majoritairement un jugement contraire ? Leur appréciation n'a cependant pas pu inverser les tendances générales.

Le style de management jugé le plus adapté est le style Intégrateur (78,52%). Ce style consiste essentiellement pour le manager à travailler à obtenir un rendement et une participation élevés, à mettre l'accent sur la programmation, l'organisation et le contrôle du travail, à réunir tout le monde en cas de conflit pour en discuter, à faire confiance à ses collaborateurs, à mettre tous les collaborateurs sur un pied d'égalité, entretenir des relations entre adultes faites de respect et d'exigences réciproques (P. B. M. OUEDRAOGO, 2016, p. 125). Il est jugé plus adapté au regard de l'appréciation qu'ont fait les participants des établissements qui l'appliquent. En rappel les participants estiment que les travailleurs sont motivés, encouragés et soutenus par les managers, mais aussi interpellés si besoin en est, dans le souci d'avoir d'excellents résultats, un cadre de vie et de travail enviable et un personnel épanoui.

Nous précisons déjà dans le cadre théorique que le style Intégrateur est meilleur mais difficile à appliquer car il requiert une disponibilité, une vigilance et une énergie abondante. Alors, pourquoi ce style est recommandé par les acteurs des établissements ? Tout d'abord, le style de management doit tenir compte de l'environnement social et culturel de l'établissement comme l'ont affirmé les auteurs de la théorie Z, des difficultés rencontrées et de la complexité de management qui ne sont plus à démontrer. Ensuite le niveau de compétence et le degré de motivation de l'ensemble des acteurs des établissements peuvent en être une raison. P. HERSEY et K. H. BLANCHARD, (1970) avaient d'ailleurs indiqué que le style Intégrateur convenait au cas où les collaborateurs sont compétents et motivés. Enfin nous pouvons croire que le rôle de l'établissement scolaire dans la construction d'une nation exige qu'il soit géré de la façon la plus efficace et efficiente possible.

Une des caractéristiques du style Intégrateur est la participation active des collaborateurs aux prises de décisions, à l'atteinte des objectifs, à la résolution des conflits et à l'entretien de meilleures relations entre acteurs. Ce besoin de participation est confirmé par les participants qui ont déclaré à l'unanimité que l'association des collaborateurs au management et la tenue effective des instances de gestion sont sources de bonne collaboration, d'amélioration des performances et des résultats. F. BONNET et ses collaborateurs (1995), J-P. OBIN et F. CROS, (2001), etc. avaient d'ailleurs souligné l'importance du management participatif. Alors, les managers des établissements gagneraient mieux en appliquant le style Intégrateur et en mettant l'accent sur l'homme à travers sa participation active et la prise en compte de ses besoins car nous convenons avec C. VULLIEZ, (1997, p. 1512) que ce dernier constitue la ressource la plus importante pour une organisation. En somme, les résultats de cette étude ne contredisent pas les études antérieures sur le management des hommes que nous avons consultées. Au contraire, ils viennent en complément de celles-ci.

Au regard des résultats de cette étude et de l'importance du management dans toute organisation, les chefs d'établissement et les chefs de service dans les établissements doivent adopter un style de management approprié. Pour cela, les autorités compétentes doivent mettre l'accent sur leur formation, le suivi-contrôle des établissements, l'amélioration de la gestion des carrières des agents et un traitement équitable de ces derniers. Tout cela passe par une prise de conscience effective que l'éducation est une priorité nationale.

## CONCLUSION

Le management des hommes est une condition nécessaire à l'atteinte des objectifs d'une organisation. Les Etablissements publics d'Enseignement post-primaire et secondaire (EPEPS) ne sont pas en reste, d'autant plus que leurs buts sont nobles et conditionnent l'avenir de toute nation. Le management des structures éducatives est complexe et plusieurs difficultés y sont rencontrées par les managers au Burkina Faso. C'est partant de ce constat que nous avons opté pour l'étude des relations entre les styles de management et les performances enregistrées par les établissements scolaires. L'étude a concerné vingt EPEPS de la province de Zoundwéogo, la DREPS du Centre-sud et la DPEPS du Zoundwéogo. Les participants étaient des chefs d'établissement, des censeurs, des conseillers principaux d'éducation, des Intendants, des encadreurs vie scolaire et des professeurs. La méthodologie utilisée est celle mixte (quantitative et qualitative), combinant des guides d'entretien et des questionnaires. Les résultats auxquels nous sommes parvenu montrent que le style de management le plus appliqué qui est celui Intermédiaire de R. R. BLAKE et J. S. MOUTON (1978) n'est pas adapté aux contextes scolaires. Les diverses difficultés que rencontrent la plupart des établissements sont donc imputables au management ou au système dans son ensemble. Ces insuffisances influencent négativement les résultats scolaires, la collaboration entre les acteurs et partant, les performances. L'étude recommande alors le renforcement des capacités managériales des chefs d'établissements pour qu'ils puissent savoir identifier les besoins de leurs collaborateurs et asseoir un style de management adapté au contexte.

Cette étude est venue compléter celles déjà réalisées dans le domaine pour contribuer à accroître les performances des établissements scolaires. Elle ne clôt donc pas le débat dans le domaine car elle possède certaines limites. En effet, elle s'est appuyée plus sur la théorie de R.R. BLAKE et J. S. MOUTON, (1978) qui ne prend en compte que les intérêts portés par les managers aux objectifs des établissements et aux intérêts des collaborateurs. Les autres facteurs tels que la maturité psychologique et professionnelle (P. HERSEY et K. H. BLANCHARD, 1970), l'environnement et la culture de l'établissement (théorie Z), qui ne sont pas moins importants n'ont été pris en compte que superficiellement. Les éventuelles recherches à entreprendre pourraient alors s'intéresser à ces différentes dimensions du domaine telles que la formation des chefs d'établissements, leur leadership des chefs d'établissements.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALBERT Eric, EMERY Jean-Luc (1998), Le manager est un psy. Paris : Editions d'Organisation, 190 pages.
- AMIEL Michel, BONNET Francis & JACOBS Joseph (1998), Management de l'administration (éd. 2<sup>e</sup>). Paris, Bruxelles : De Boeck et Larcier s.a., 294 pages.
- ARDOINO Jacques (1999), Education et politique. Paris : Antropos, 395 pages.
- BONNET Francis, DUPONT Pol, GODIN André, HUGET Georges, PAILLOLE Collette & SANDI Nana Aicha (1995), L'école et le management : pour une gestion stratégique des établissements de formation. Paris : De Boek Université, 244 pages.
- CARRE Philippe & CASPAR Pierre (2017), Traité des sciences et des de la formation (éd. 4e). Malakoff: DUNOD, 666 pages.
- KI-ZERBO Joseph (1990), Éduquer ou périr. Marseille, France : Centre Littéraire d'Impression Provençale, 120 pages.
- Loi n°13-2007/AN du 30 juillet 2007 portant loi d'orientation de l'éducation. Assemblée Nationale, Burkina Faso.

- OBIN, Jean-Pierre & CROS François (2001), Le projet d'établissement. Paris : Hachette éducation, 175 pages.
- OUEDRAOGO Dramane (2018), Problématique de la gestion administrative et financière des établissements post-primaires et secondaires publics de la ville de Dédougou : facteurs de crises, incidences et remédiation. Koudougou, ENS/UNZ, 79 pages.
- OUEDRAOGO, P. Marie Bernadin (2016), Les styles de management appliqués dans les établissements, Editions Universitaires Européennes, 305 pages.
- RIBETTE Régis (1997), Gérer à temps les ressources humaines. Dans SIMON Yves & JOFFRE Patrick, Encyclopédie de gestion (éd. 2e) (pp.1460-1481). Paris, France : ECONOMICA, 3621 pages.
- TIERE/OUBDA Alimata Evéline, TRAORE Boureima, YEYE Arsène & ZANGA Oumar (2019), Comment piloter un établissement pour une meilleure réussite scolaire. Ouagadougou, Burkina Faso : Initiative Francophone pour la Formation à Distance des maîtres, 158 pages.
- VULLIEZ Christian (1997), Gestion d'un établissement d'enseignement. Dans SIMON Yves & JOFFRE Patrick, Encyclopédie de gestion (éd. 2e) (pp. 1500-1523). Paris, France: ECONOMICA, 1621 pages.