



**Revue des Sciences humaines
et sociales, Lettres, Langues et
Civilisations**

**ISSN
(E) 2958-2814
(P) 3006-306X**

Volume 3, Numéro 1, Janvier 2025

**Université Alassane Ouattara
UFR Communication Milieu et Société**

revue.akiri-uao.org



ISSN-L: **2958-2814**
ISSN-P: **3006-306X**

DOI: <https://dx.doi.org/10.4314/akiri>.

Site web: <https://revue.akiri-uao.org/>

E-mail : revueakiri@gmail.com

Editeur

UFR Communication, Milieu et Société
Université Alassane Ouattara, Bouaké (Côte d'Ivoire)



ISSN-L: **2958-2814**
ISSN-P: **3006-306X**

INDEXATIONS INTERNATIONALES

Pour toutes informations sur l'indexation internationale de la revue *AKIRI*, consultez les bases de données ci-dessous :

auré HAL
accès aux données
de référence de HAL

<https://aurehal.archives-ouvertes.fr/journal/read/id/398946>

Mirabel
“(RE) CUEILLIR
LES SAVOIRS”

<https://reseau-mirabel.info/revue/15150/Akiri>



<http://sifactor.com/passport.php?id=23334>

ORCID

<https://orcid.org/0009-0002-6794-1377>

**Academic
Resource
Index
ResearchBib**

<https://journalseeker.researchbib.com/view/issn/2958-2814>

AJOL
AFRICAN JOURNALS ONLINE

<https://www.ajol.info/index.php/akiri>

IPIndexing
Indexing Portal

[https://ipindexing.com/journal-details/AKIRI-\(Revue-des-sciences-humaines-et-sociales-lettres-langues-et-civilisations\)/2360](https://ipindexing.com/journal-details/AKIRI-(Revue-des-sciences-humaines-et-sociales-lettres-langues-et-civilisations)/2360)

DRJI

<https://olddrji.lbp.world/IndexingCertificate.aspx?jid=14086>

SJIF 2024 : 5.214

ISSN-L: 2958-2814

ISSN-P: 3006-306X

REVUE ELECTRONIQUE

AKIRI

Revue Scientifique des Sciences humaines et sociales, Lettres, Langues et Civilisations

E-ISSN 2958-2814 (Online ou en Ligne)

I-ISSN 3006-306X (Print ou imprimé)

Equipe Editoriale

Coordinateur Général : BRINDOUMI Kouamé Atta Jacob

Directeur de publication : MAMADOU Bamba

Rédacteur en chef : KONE Kiyali

Chargé de diffusion et de marketing : KONE Kpassigué Gilbert

Webmaster : KOUAKOU Kouadio Sanguen

Comité Scientifique

SEKOU Bamba, Directeur de recherches, IHAAA, Université Félix Houphouët-Boigny

OUATTARA Tiona, Directeur de recherches, IHAAA, Université Félix Houphouët-Boigny

LATTE Egue Jean-Michel, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

FAYE Ousseynou, Professeur titulaire, Université Cheick Anta Diop

GOMGNIMBOU Moustapha, Directeur de recherches, CNRST,

ALLOU Kouamé René, Professeur titulaire, Université Félix Houphouët-Boigny

KAMATE Banhouman André, Professeur titulaire, Université Félix Houphouët-Boigny

ASSI-KAUDJHIS Joseph Pierre, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

SANGARE Abou, Professeur titulaire, Université Peleforo Gbon Coulibaly

SANGARE Souleymane, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

CAMARA Moritié, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

COULIBALY Amara, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

NGAMOUNTSIKA Edouard, Professeur titulaire, Université Marien N'gouabi de Brazzaville

KOUASSI Kouakou Siméon, Professeur titulaire, Université de San-Pedro

BATCHANA Esohanam, Professeur titulaire, Université de Lomé

N'SONSSISA Auguste, Professeur titulaire, Université Marien N'gouabi de Brazzaville

DEDOMON Claude, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

BAMBA Mamadou, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

NGUE Emmanuel, Maître de conférences, Université de Yaoundé I

N'GUESSAN Mahomed Boubacar, Professeur titulaire, Université Félix Houphouët-Boigny

BA Idrissa, Professeur titulaire, Université Cheick Anta Diop

KAMARA Adama, Maître de conférences, Université Alassane Ouattara

SARR Nissire Mouhamadou, Maître de conférences, Université Cheick Anta Diop

ALLABA Djama Ignace, Maître de conférences, Université Félix Houphouët-Boigny

DIARRASSOUBA Bazoumana, Maître de conférences, Université Alassane Ouattara

TOPPE Eckra Lath, Maître de conférences, Université Alassane Ouattara

M'BRA Kouakou Désiré, Maître conférences, Université Alassane Ouattara

ISSN-L: 2958-2814**ISSN-P: 3006-306X**

Comité de Lecture

BATCHANA Essohanam, Professeur titulaire, Université de Lomé
 N'SONSSISA Auguste, Professeur titulaire, Marien N'gouabi de Brazzaville
 CAMARA Moritié, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara
 FAYE Ousseynou, Professeur titulaire, Université Cheick Anta Diop
 BA Idrissa, Maître de conférences, Université Cheick Anta Diop
 BAMBA Mamadou, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara
 SARR Nissire Mouhamadou, Maître de conférences, Université Cheick Anta Diop
 GOMGNIMBOU Moustapha, Directeur de recherches,
 DEDOMON Claude, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara
 BRINDOUMI Atta Kouamé Jacob, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara
 DIARRASOUBA Bazoumana, Maître de conférences, Université Alassane Ouattara
 ALABA Djama Ignace, Maître de conférences, Université Alassane Ouattara
 DEDE Jean Charles, Maître-Assistant, Université Alassane Ouattara
 BAMBA Abdoulaye, Maître de conférences, Université Félix Houphouët-Boigny
 BAKAYOKO Mamadou, Maître de conférences, Université Alassane Ouattara
 SANOGO Lamine Mamadou, Directeur de recherches, CNRST, Ouagadougou
 GOMA-THETHET Roval, Maître-Assistant, Université Marien N'gouabi de Brazzaville
 GBOCHO Roselyne, Maître-Assistante, Université Alassane Ouattara
 SEKA Jean-Baptiste, Maître-Assistant, Université Lorognon Guédé,
 SANOGO Tiantio, Maître-Assistante, Institut National Supérieur des Arts et de l'Action Culturelle
 ETTIEN N'doua Etienne, Maître-Assistant, Université Félix Houphouët-Boigny
 DJIGBE Sidjé Edwige Françoise, Maître-Assistante, Université Alassane Ouattara
 YAO Elisabeth, Maître-Assistante, Université Alassane Ouattara

Comité de rédaction

N'SONSSISA Auguste, Professeur titulaire, Marien N'gouabi de Brazzaville
 KONÉ Kpassigué Gilbert, Maître-Assistant, Histoire, Université Alassane Ouattara
 KONÉ Kiyali, Maître-Assistant, Histoire, Université Péléforo Gon Coulibaly
 BAKAYOKO Mamadou, Maître de Conférences, Philosophie, Université Alassane Ouattara
 OULAI Jean-Claude, Professeur titulaire, Communication, Université Alassane Ouattara
 MAMADOU Bamba, Maître-Assistant, Histoire, Université Alassane Ouattara
 TOPPE Eckra Lath, Maître de Conférences, Etudes Germaniques, Université Alassane Ouattara,
 ALLABA Djama Ignace, Maître de Conférences, Etudes Germaniques, Université Félix Houphouët-Boigny,
 KONAN Koffi Syntor, Maître de Conférences, Espagnol, Université Alassane Ouattara
 SIDIBÉ Moussa, Maître-Assistant, Lettres Modernes, Université Alassane Ouattara
 ASSUÉ Yao Jean-Aimé, Maître de Conférences, Géographie, Université Alassane Ouattara
 KAZON Diescieu Aubin Sylvère, Maître de Conférences, Criminologie, Université Félix Houphouët-Boigny
 MEITÉ Ben Soualiouo, Maître de Conférences, Histoire, Université Félix Houphouët-Boigny
 BALDÉ Yoro Mamadou, Assistant, FASTEF, Université Cheikh Anta Diop de Dakar
 MAWA Miraille-Clémence, Chargée de cours, Université de Bamenda

Contacts

Site web: <https://revue.akiri-uao.org/>

DOI: <https://dx.doi.org/10.4314/akiri>.

E-mail : revueakiri@gmail.com

Tél. : + 225 0748045267 / 0708399420/ 0707371291

Liens des indexations internationales :

Auré HAL : <https://aurehal.archives-ouvertes.fr/journal/read/id/398946>

Mir@bel : <https://reseau-mirabel.info/revue/15150/Akiri>

Sjifactor: <http://sjifactor.com/passport.php?id=23334>

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6794-1377>

AJOL: <https://www.ajol.info/index.php/akiri>

IPIndexing: [https://ipindexing.com/journal-details/AKIRI-\(Revue-des-sciences-humaines-et-sociales,-lettres,-langues-et-civilisations\)/2360](https://ipindexing.com/journal-details/AKIRI-(Revue-des-sciences-humaines-et-sociales,-lettres,-langues-et-civilisations)/2360)

DRJI: <https://olddrji.lbp.world/IndexingCertificate.aspx?id=14086>

ISSN-L: 2958-2814

ISSN-P: 3006-306X

PRESENTATION DE LA REVUE AKIRI

Dans un environnement marqué par la croissance, sans cesse, des productions scientifiques, la diffusion et la promotion des acquis de la recherche deviennent un impératif pour les acteurs du monde scientifique. Perçues comme un patrimoine, un héritage à léguer aux générations futures, les productions scientifiques doivent briser les barrières et les frontières afin d'être facilement accessibles à tous.

Ainsi, s'inscrivant dans la dynamique du temps et de l'espace, la revue « **AKIRI** » se présente comme un outil de promotion et de diffusion des résultats des recherches des enseignants-chercheurs et chercheurs des universités et de centres de recherches de Côte d'Ivoire et d'ailleurs. Ce faisant, elle permettra aux enseignants-chercheurs et chercheurs de s'ouvrir davantage sur le monde extérieur à travers la diffusion de leurs productions intellectuelles et scientifiques.

AKIRI est une revue à parution trimestrielle de l'Unité de Formation et de Recherches (UFR) : Communication, Milieu et Société (CMS) de l'Université Alassane Ouattara. Elle publie les articles dans le domaine des Sciences humaines et sociales, Lettres, Langues et Civilisations. Sans toutefois être fermée, cette revue privilégie les contributions originales et pertinentes. Les textes doivent tenir compte de l'évolution des disciplines couvertes et respecter la ligne éditoriale de la revue. Ils doivent en outre être originaux et n'avoir pas fait l'objet d'une acceptation pour publication dans une autre revue à comité de lecture.

PROTOCOLE DE REDACTION DE LA REVUE AKIRI

La revue *AKIRI* n'accepte que des articles inédits et originaux dans diverses langues notamment en allemand, en anglais, en espagnol et en Français. Le manuscrit est remis à deux instructeurs, choisis en fonction de leurs compétences dans la discipline. Le secrétariat de la rédaction communique aux auteurs les observations formulées par le comité de lecture ainsi qu'une copie du rapport, si cela est nécessaire. Dans le cas où la publication de l'article est acceptée avec révisions, l'auteur dispose alors d'un délai raisonnable pour remettre la version définitive de son texte au secrétariat de la revue

Structure générale de l'article :

Le projet d'article doit être envoyé sous la forme d'un document Word, police Times New Roman, taille 12 et interligne 1,5 pour le corps de texte (sauf les notes de bas de page qui ont la taille 10 et les citations en retrait de 2 cm à gauche et à droite qui sont présentées en taille 11 avec interligne 1 ou simple). Le texte doit être justifié et ne doit pas excéder 18 pages. Le manuscrit doit comporter une introduction, un développement articulé, une conclusion et une bibliographie.

Présentation de l'article :

- Le titre de l'article (15 mots maximum) doit être clair et concis. De taille 14 pts gras, il doit être centré.
- Juste après le titre, l'auteur doit mentionner son identité (Prénom et NOM en gras et en taille 12), ses adresses (institution, e-mail, pays et téléphones en italique et en taille 11)
- Le résumé (200 mots au maximum) présenté en taille 10 pts ne doit pas être une reproduction de la conclusion du manuscrit. Il est donné à la fois en français et en anglais (abstract). Les mots-clés (05 au maximum, taille 10pts) sont donnés en français et en anglais (key words)
- Le texte doit être subdivisé selon le système décimal et ne doit pas dépasser 3 niveaux exemples : (1. - 1.1. - 1.2. ; 2. - 2.1. -2.2. - 2.3. - 3. - 3.1. - 3.2. etc.)
- Les références des citations sont intégrées au texte comme suit : (L'initial du prénom suivi d'un point, nom de l'auteur avec l'initiale en majuscule, année de publication suivie de deux points, page à laquelle l'information a été prise). Ex : (A. Kouadio, 2000 : 15).
- La pagination en chiffre arabe apparait en haut de page et centrée.
- Les citations courtes de 3 lignes au plus sont mises en guillemet français («...»), mais sans italique.

N.B. : Les caractères majuscules doivent être accentués. Exemple : État, À partir de ...

Références bibliographiques

Ne sont utilisées dans la bibliographie que les références des documents cités. Les références bibliographiques sont présentées par ordre alphabétique des noms d'auteur. Les divers éléments d'une référence bibliographique sont présentés comme suit : NOM et Prénom (s) de l'auteur, Année de publication, zone titre, lieu de publication, zone éditeur, pages (p.) occupées par l'article dans la revue ou l'ouvrage collectif.

Dans la zone titre, le titre d'un article est présenté entre guillemets et celui d'un ouvrage, d'un mémoire ou d'une thèse, d'un rapport, d'une presse écrite est présenté en italique. Dans la zone éditeur, on indique la maison d'édition (pour un ouvrage), le Nom et le numéro/volume de la revue (pour un article). Au cas où un ouvrage est une traduction et/ou une réédition, il faut préciser après le titre le nom du traducteur et/ou l'édition (ex : 2^{nde} éd.).

Les références des sources d'archives, des sources orales et les notes explicatives sont numérotées en série continue et présentées en bas de page.

- Pour les sources orales, réaliser un tableau dont les colonnes comportent un numéro d'ordre, nom et prénoms des informateurs, la date et le lieu de l'entretien, la qualité et la profession des informateurs, son âge ou sa date de naissance et les principaux thèmes abordés au cours des entretiens. Dans ce tableau, les noms des informateurs sont présentés en ordre alphabétique
- Pour les sources d'archives, il faut mentionner en toutes lettres, à la première occurrence, le lieu de conservation des documents suivi de l'abréviation entre parenthèses, la série et l'année. C'est l'abréviation qui est utilisée dans les occurrences suivantes :
Ex. : Abidjan, Archives nationales de Côte d'Ivoire (A.N.C.I), 1EE28, 1899.
- Pour les ouvrages, on note le NOM et le prénom de l'auteur suivis de l'année de publication, du titre de l'ouvrage en italique, du lieu de publication, du nom de la société d'édition et du nombre de page.
Ex : LATTE Egue Jean-Michel, 2018, *L'histoire des Odzukru, peuple du sud de la Côte d'Ivoire, des origines au XIX^e siècle*, Paris, L'Harmattan, 252 p.
- Pour les périodiques, le NOM et le(s) prénom(s) de l'auteur sont suivis de l'année de la publication, du titre de l'article entre guillemets, du nom du périodique en italique, du numéro du volume, du numéro du périodique dans le volume et des pages.
Ex : BAMBA Mamadou, 2022, « Les Dafing dans l'évolution économique et socio-culturelle de Bouaké, 1878-1939 », *NZASSA*, N°8, p.361-372.

NB : Les articles sont la propriété de la revue.

SOMMAIRE

LANGUES, LETTRES ET CIVILISATIONS

Anglais

1. **The Aesthetics of Utopia and Essentialism in African and Diasporic Women’s Literature**
Saliou DIONE..... 1-15
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.1>
2. **Proverbs and ideational metafunction in chinua achebe’s arrow of god**
Lallé Michaël ZOUBA & Gérard MILLOGO..... 16-31
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.2>
3. **The Narrative Instinct as Conflicts Controller and Peace Generator in Bediako Asare’s *Rebel***
Kemealo ADOKI..... 32-45
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.3>

Lettres Modernes

4. **Les rapports de pouvoirs déséquilibrés dans Les Petits-fils nègres de Vercingétorix d’Alain Mabanckou**
Faustin Mezui M’okane..... 46-58
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.4>
5. **Les traces du colonialisme dans la littérature camerounaise**
Marthe Prisca LETSETSENGUI 59-70
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.vi3i1.5>
6. **L’ancrage culturel dans La Colère des dieux : un enjeu narratologique du récit filmique**
Soungalo COULIBALY, Maténé OUATTARA,
Mamadou BAYALA & Yamba Prosper NIKIEMA..... 71-88
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.6>
7. **La grossophobie dans riposte (2022) de louisa reid et gordofobia (2022) de Gisel Navarro : stigmatisation et autodépréciation des personnages en surcharge pondérale**
D’Acise Junior NGUIMBI..... 85-95
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.7>

COMMUNICATION, SCIENCES DU LANGAGE, ARTS ET PATRIMOINE

Sciences du langage et de la communication

8. **Usages du téléphone mobile dans les activités scolaires hors classe des élèves de Terminal du lycée Chaminade de Brazzaville.**
Antonin Idriss BOSSOTO..... 96-113
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.8>

- 9. Étude comparée du syntagme épithétique de trois langues gur :
le kabiyyè, le moba et le gulmancema**
Assolissin HALOUBIYOU & Djahéma GAWA 114-125
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.9>
- 10. Les prédicatifs non verbaux du marka**
Nébremy DAO..... 126-138
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.10>
- 11. Insertion de néologismes dans la presse écrite burkinabè :
conditions d'émergence dans un contexte multilingue**
Célestin ZOUMBARA..... 139-154
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.11>

Arts et Culture

- 12. La dot en nature ou cuadikpaabu :
fondement d'une culture endogène de paix au Núngu**
Germain OUALLY & Yendifimba Dieudonné LOUARI..... 155-170
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.vi3i1.12>

SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES

Histoire

- 13. Diagnostiquer et conjurer le mauvais sort chez les Gbaya
du Cameroun en contexte post-moderne**
Jeannette Sylvie PILO ATTA 171-186
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.13>
- 14. Production artistique contemporaine au Burkina Faso :
manifestation de l'abstraction en sculpture et en batik**
SANDWIDI Hyacinthe, SANFO Moctar & TOME Adama.....187-201
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.vi3i1.14>
- 15. Arts et mutations en Afrique : entre visible et invisible,
quelle identité pour l'art africain ?**
Opêoluwa Blandine AGBAKA..... 202-214
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.15>
- 16. Contraintes coloniales en Haute-Volta / Haute-Côte d'Ivoire et
migrations de fuite en Gold Coast britannique**
Serge Noël OUÉDRAOGO..... 215-232
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.16>
- 17. Le mos majorum, facteur d'incompatible entre le prince romain et
le philosophe stoïcien des Julio-Claudiens aux Flaviens ?**
Robert Adama SENE & Moussa Aleyri Salam SY 233-245
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.17>

Géographie

- 18. Les Femmes rurales face aux défis de l'autonomisation financière : cas de culture du souchet (*Cyperus esculentus*) dans le canton Dyh au Département de la Tandjilé Ouest/Tchad.**
 KELGUE Salomon 246-258
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.18>
- 19. Impact de la RN2 sur la production et la commercialisation des cossettes de manioc séchées dans la sous-préfecture de Ngo**
 LINGUIONO Chelmyh Duplosin 259-274
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.19>
- 20. Analyse de l'assainissement et risques sanitaires dans les quartiers de Mfilou-Ngamaba à Brazzaville (République du Congo)**
 Syviney Franck Laurel BAKANAHONDA 275-288
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.20>
- 21. La Falémé, entre agriculteurs et miniers : analyse des mobilisations sociales dans un espace aurifère transfrontalier (Sénégal, Mali)**
 El Hadji Serigne TOP & Mouhamadou Lamine DIALLO 289-306
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.21>
- 22. Culture industrielle de canne à sucre et mutations socio-economiques dans la ville de Nkayi (Congo)**
 Guy Rodrigue MOUANDA NIAMBA,
 Gilles Freddy MIALOUNDAMA BAKOUÉTILA &
 Yolande BERTON-OFOUÉMÉ..... 307-324
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.22>
- 23. Environnement insalubre des centres de soins infirmiers de Yamoussoukro : une pluralité de facteurs**
 DIARRASSOUBA Bazoumana & DOLLOU Andréa Cyrielle Blailatien 325-341
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.23>
- 24. De l'écotourisme à la valorisation socio-culturelle et économique des ruines de Loropéni au Burkina Faso (Afrique de l'Ouest)**
 Innocent Hibort HIEN, Frédéric BATIONO &
 Yélézouomin Stéphane Corentin SOME..... 342-355
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.24>
- 25. Incidences de la croissance de la ville de N'Djaména sur les terres agricoles de Malo-Gaga**
 Hinsoubé DJONZOUNÉ & Mahadjir ADOUM IDRISSE..... 356-366
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.25>

- 26. Perception et stratégies d'adaptation des agriculteurs aux changements climatiques dans le Système Faguibine**
Mahamadou ABOCAR, Sory Ibrahima Fofana,
Abdoulkadri Oumarou TOURÉ & Habiboulaye D. Maiga..... 367-385
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.26>

Philosophie

- 27. La structure de base rawlsienne : un ferment pour la justice sociale en Afrique subsaharienne**
Jean Joel BAHI..... 386-405
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.27>
- 28. Karl Marx et la démocratie**
Ouétien Yves Arsène DAO & Guy Olivier YAMÉOGO..... 406-421
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.28>
- 29. Droits de l'Homme et paix : quels rapports dans les sociétés politiques francophones Ouest-africaines ?**
Firmin Wilfried ORO..... 422-440
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.29>
- 30. Oralité et pédagogie chez les Akwa du Congo**
Pierre Hubert MFOUTOU & Marlon ALOUKI OBOUEMBE..... 441-454
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.30>

Anthropologie et sociologie

- 31. Dynamiques sociales et émergence des espaces de consommation de drogue « val val » en milieu rural ivoirien**
Amin Kanou Rébéka KAKOU-AGNIMOU..... 455-471
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.31>
- 32. Déterminants socio-politiques des violences électorales en Afrique : Cas de Saponé, Burkina Faso**
Brahima SODRE & Paul-Marie MOYENGA..... 472-487
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.32>
- 33. Participation politique et abstention : les jeunes étudiants de Daloa face aux défis électoraux**
Mariame Tata FOFANA & Bogui Landry Fernand NIAVA..... 488-505
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.33>
- 34. Héritage des biens fonciers et crise des liens familiaux à Abengourou (Côte d'Ivoire)**
Adjé Pascal TANOÛ & Assamoi Isidore ETTY..... 506-525
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.34>

- 35. Symbolique du "foyer feu" :
une analyse des dynamiques sociales au Gabon**
Inna Gabrielle MAYILA épouse GAWANDJI. OLOUNDIGOLO..... 526-540
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.35>
- 36. Parti au pouvoir et opposition :
de la mémoire politique aux alliances au Cameroun**
Catherine NGONO..... 541-555
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.36>
- 37. Résilience du système de santé burkinabè face à la COVID-19 :
perceptions du personnel de santé**
Blahima KONATE, Abdramane, BERTHE, Hermann BADOLO,
Hermann BAZIE, Isidore TRAORE,
Awa MIEN & Hervé M HIEN..... 556-567
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.37>
- 38. Les figures infantiles de la migration à Bobo-Dioulasso :
acteurs, motifs, trajectoires et facteurs de vulnérabilité**
SAWADOGO Honorine Pegdwendé & GNESSI Siaka..... 568-585
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.38>
- 39. Les talibés de Baye Niasse et la COMAS :
un narratif autour d'une coopérative paysanne**
Cheikh El Hadji Abdoulaye NIANG..... 586-608
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.39>

Psychologie

- 40. Stratégies éducatives des familles et gestion de la pauvreté sur le
développement cognitif des enfants dans la ville de Man (Côte d'Ivoire)**
Kouakou Mathias AGOSSOU..... 609-627
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.40>
- 41. Impact de la résilience sur la charge virale
des orphelins et enfants vulnérables du VIH**
Kodzo Jude GUEDE & Kaka KALINA 628-642
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.41>

Science de l'éducation

- 42. Comprendre les dysfonctionnements à l'aune des pratiques
de GRH au sein des établissements DORIAN de Yopougon**
Katty MAMBO & Rassidy OYENIRAN..... 643-664
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.42>
- 43. Voyage d'études et renforcement des compétences des enseignants du
supérieur au Burkina Faso : cas de l'université Norbert Zongo (UNZ)**
Joseph BEOGO..... 665-678
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.43>

- 44. Impact de l'Intelligence Artificielle sur les Interactions Étudiantes et optimisation de l'Apprentissage à l'Université de N'Djamena/Tchad**
Nahoundongar MEKONDION, Abraham DAGUE &
Mbaindo DJIMRABEL..... **679-697**
<https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v8i1.44>



Comprendre les dysfonctionnements à l'aune des pratiques de GRH au sein des établissements DORIAN de Yopougon

Katty MAMBO

*Gestionnaire d'établissement scolaire,
Spécialiste en gestion des ressources humaines en éducation,
Etablissement DORIAN Yopougon
Email : ktymamb@gmail.com*

&

Rassidy OYENIRAN

*Enseignant-Chercheur,
Spécialiste en Leadership et politiques d'éducation, psychopédagogie et
ingénierie des ressources humaines en éducation,
Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique et Professionnel, Cocody
Abidjan, (Côte d'Ivoire)
Email : rassidy2006@yahoo.fr*

Date de soumission : 09-11-2024

Date de publication : 15-01-2025

doi: <https://dx.doi.org/10.4314/akiri.v3i1.43>

Résumé

La présente étude a été réalisée à Yopougon, la plus grande commune de Côte d'Ivoire (en matière de superficie). Conduite dans le cadre d'une recherche-action, elle explore les pratiques GRH dans les établissements DORIAN et en analyse le dysfonctionnement. Elle pose la problématique de la gouvernance scolaire en décrivant les pratiques de gestion qui y ont cours. Ont pris part à l'étude dix-sept (17) travailleurs permanents, dont quatre (04) directeurs, cinq (05) enseignants permanents, et huit (08) agents du personnel de l'administration. L'étude a utilisé l'enquête, l'entretien et l'observation pour collecter les données. Les données qualitatives recueillies ont fait l'objet d'analyse de contenu tandis que les données quantitatives ont fait l'objet d'analyse statistique descriptive à l'aide du logiciel SPSS 13.0. L'article décrit un lot de pratiques de gestions des administrateurs puis met en évidence les dysfonctionnements inhérents des établissements DORIAN ; cet état de fait induit un climat organisationnel délétère non compatible à la vision de départ. Des solutions de bonne gouvernance recommandées dans le cadre des pratiques efficaces des GRH sont proposées.

Mots clés : GRH, établissements DORIAN, gestion en éducation, formation

Understanding dysfunctions in terms of HRM practices within Dorian schools in Yopougon

Abstract

This study was conducted in Yopougon, the largest municipality in Côte d'Ivoire (in terms of surface area). Conducted as part of action research, it explores HRM practices in DORIAN establishments and analyzes their dysfunction. It raises the issue of school governance by describing the management practices in use there. Seventeen (17) permanent workers, four (04) directors, five (05) permanent teachers, and eight (08) administrative

staff took part in the study. The study used survey, interview and observation to collect data. The qualitative data collected were subject to content analysis while the quantitative data were subject to descriptive statistical analysis using SPSS 13.0 software. The article describes a set of management practices of administrators and then highlights the inherent dysfunctions of DORIAN establishments; this induces a deleterious organizational climate that is not compatible with the initial vision. Good governance solutions recommended within the framework of effective HRM practices are proposed.

Keywords: HRM, DORIAN schools, education management, training

Introduction

La gestion des ressources humaines prise comme une science de gestion admet des principes qui ne sont autres que les pratiques GRH¹. On pourrait ainsi dire que les pratiques GRH résument toutes les activités menées dans le cadre de la GRH. Les PGRH concernent tous les aspects de la façon dont les individus sont employés et gérés dans les organisations. Ces dernières sont élaborées au sein de l'organisation afin de lui fournir les ressources humaines nécessaires à l'atteinte des objectifs. En GRH, par exemple, plusieurs activités sont développées pour organiser le travail, rechercher et acquérir des employés, les former mais aussi les motiver et les évaluer. A cet effet, A. Dietrich et F. Pigeyre (2011) disent que les PGRH, désignent les activités opérationnelles (recruter, évaluer, former, rémunérer, mobiliser les salariés) qui se renouvellent selon les choix politiques en matière de GRH (fidélisation des salariés, développement de l'employabilité des salariés) qui dépendent des stratégies de l'organisation.

La gestion des ressources humaines (GRH) est une activité majeure dans la performance et des entreprises publiques et privées en ce sens qu'elle vise à optimiser le potentiel humain pour atteindre les objectifs organisationnels. Dans la perspective d'assurer l'efficacité des pratiques, les dirigeants de l'entreprise doivent constamment maximiser leurs efforts pour amener les employés à assurer la qualité des services proposés à la clientèle. A ce propos, Galambaud (2002), disait que Manager, c'est obtenir d'autrui qu'il adopte un comportement professionnel qu'il n'adopterait pas spontanément. Aussi, le professionnalisme des salariés, déterminant pour la réussite des activités des établissements, relève surtout de la qualité des décisions prises par les dirigeants de l'entreprise. Dans cette veine, A. Dietrich et F. Pigeyre (2005 ; 2011) soutiennent que la GRH contribue à obtenir le professionnalisme requis par un système de gestion approprié et maintenir un climat social propice à la performance de l'entreprise. Ces chercheurs ajoutent que la GRH constitue une fonction importante de l'entreprise même si, dans les faits, bon nombre d'entre elles ne peuvent se prévaloir d'un service de GRH. Il semble que

¹ Gestion des ressources humaines



manager l'ensemble du personnel dans une organisation constitue un défi, surtout lorsqu'il s'agit d'un établissement scolaire tel DORIAN, site de l'étude, dans lequel ont cours des dysfonctionnements.

Comment assurer le processus de recrutement en sélectionnant et en intégrant les bons talents pour avoir les profils recherchés ? Dans les pratiques quotidiennes, il est possible d'agir de telle manière à se conformer aux lois sur la non-discrimination et l'égalité des chances, tout en adoptant des processus transparents et structurés. Pour garantir un plan de développement des compétences dans un établissement scolaire n'est-il pas nécessaire de suivre des formations obligatoires ou volontaires, en se conformant aux exigences légales en matière de droit à la formation. La rémunération des salariés ne doit-elle pas respecter les conventions collectives, le salaire minimum garanti ? Pour garantir la transparence et l'objectivité, notamment à travers des entretiens annuels d'évaluation, un système d'évaluation formalisé n'est pas approprié ? A cet égard, comment les gestionnaires d'établissements pourraient assurer leur mission pour éviter de tomber dans l'arbitraire, l'inégalité ou la mauvaise gestion ? Cet ensemble de pratiques non exhaustives est bien loin des constats faits par les chercheurs.

J. Nizet et F. Pichault (2000) cités par R. Nkakleu (2016 : 85) affirmaient que, le modèle de GRH dit arbitraire est caractérisé par un déficit de planification, un recrutement fait au sein du réseau familial et/ou relationnel des dirigeants, la rémunération arbitraire, l'évaluation subjective et souvent même inexistante, la rareté des promotions, la formation sur le tas, la communication informelle, la faible participation des salariés dans la prise de décisions, l'absence de relations professionnelles. Dès lors, la présente étude cherche à comprendre les dysfonctionnements en considération des pratiques de GRH à l'intérieur des établissements DORIAN (ETD), de Yopougon. Ainsi, la question centrale est : comment s'expliquent les dysfonctionnements constatés au sein des établissements DORIAN en matière de GRH ? À cette question principale, les chercheurs s'interrogent sur comment répondre aux attentes en compétences des membres du personnel DORIAN et les motiver pour s'adapter au nouvel environnement scolaire/académique ? Quelles sont les solutions viables et durables à mettre en œuvre par la Direction Générale et le Fondateur en vue d'une gestion efficace ? Ces différentes préoccupations nous amènent à formuler les hypothèses centrales suivantes : les dysfonctionnements constatés en matière de GRH au sein des établissements DORIAN s'expliquent par les pratiques GRH qui y sont mises en œuvre. L'optimisation des pratiques de gestion des ressources humaines peut permettre aux établissements DORIAN de satisfaire leurs besoins en compétences et motiver leurs employés.

1. Cadre de référence

Fondamentalement, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) vise à assurer le bon fonctionnement de l'organisation ou de l'entreprise en optimisant le potentiel des employés tout en atteignant les objectifs organisationnels. Comment donc expliquer les dysfonctionnements constatés au sein des établissements DORIAN (ETD) en matière de GRH ? Parler de dysfonctionnement revient à interroger les faiblesses ou les limites et incohérences dans les pratiques de gestion. Y-a-t-il défaut d'efficacité ou de performance ou déficit de cohérence ? Les employés sont-ils bien traités ? Dans une perspective d'optimisation des pratiques GRH à DORIAN, nous nous interrogerons sur la théorie de l'efficacité ou de la performance pour aboutir à la théorie humaniste.

La théorie de l'efficacité examine comment une organisation utilise ses ressources pour atteindre ses objectifs, tout en minimisant les pertes et maximisant les résultats. Dans un contexte scolaire, il s'agit essentiellement de mesurer comment une école transforme ses ressources financières, humaines, et matérielles en résultats éducatifs mesurables, à savoir le taux de réussite, la progression des élèves, le bien-être des apprenants et des personnels. Selon H. Simon (1947) l'efficacité dans une organisation dépend de la prise de décisions rationnelles et de l'utilisation optimale des ressources disponibles. F. Taylor (1911) a souligné l'importance de maximiser l'efficacité par une meilleure organisation du travail et une standardisation des processus. Dans le contexte des établissements scolaires, les écoles peuvent évaluer leur efficacité en examinant les ratios d'élèves par enseignant, les taux d'utilisation des infrastructures ou encore la répartition des budgets. Une école efficace minimise les ressources inutilisées et veille à ce que chaque élément contribue à l'objectif principal, en l'occurrence, la réussite éducative. Toutefois, si l'on se focalise uniquement sur l'efficacité cela pourrait conduire à négliger des aspects qualitatifs tel que le bien-être des élèves ou l'innovation pédagogique.

Quant à la théorie de la performance, elle met l'accent sur les résultats mesurables et tangibles ainsi que l'atteinte des objectifs fixés par une organisation. Dans un contexte scolaire, elle s'intéresse principalement à la qualité de l'apprentissage, aux progrès académiques des élèves, à la satisfaction de la communauté éducative (décideurs, parents, élèves, enseignants, bailleurs), et à l'atteinte des standards éducatifs. E. Locke et G. Latham (1990) stipulent que des objectifs clairs et spécifiques améliorent les performances des individus et des organisations. Dans le cadre scolaire, des objectifs éducatifs précis, tel que le taux de réussite élevé (90%), favorisent une meilleure performance globale. W. E. Deming (1982) a appliqué la gestion de la qualité

totale aux systèmes éducatifs, insistant sur l'importance de l'amélioration continue pour améliorer les performances. Dans l'environnement scolaire, les écoles mesurent leur performance à travers des indicateurs tels que les résultats aux examens, les taux de rétention, la satisfaction des élèves et les progrès des élèves dans des évaluations sommatives ou standardisées. Les plans d'amélioration scolaire (révision des curricula, formation des enseignants, intégration de nouvelles technologies) visent à améliorer ces performances. Seulement, une trop grande attention sur la performance mesurée peut conduire à des pratiques contre-productives, comme enseigner uniquement pour les tests au détriment d'un apprentissage global et un volet social.

Ainsi, les établissements scolaires tel que DORIAN, pour améliorer leur efficacité, les dirigeants d'école peuvent optimiser les ressources matérielles (infrastructures), humaines (affectation des enseignants) et financières (budget). En ce qui concerne l'amélioration de la performance, ces dirigeants doivent fixer des objectifs clairs, impliquer les enseignants dans l'innovation pédagogique, et suivre les progrès des élèves à l'aide d'indicateurs pertinents. Ainsi, en combinant la théorie de l'efficacité et la théorie de la performance, une école peut garantir à la fois une utilisation optimale de ses ressources et des résultats éducatifs significatifs pour les élèves.

On peut conclure sur ce point que la théorie de l'efficacité se concentre sur l'utilisation des ressources, tandis que la théorie de la performance est orientée vers l'atteinte des résultats. Or dans le paradigme scolaire, une école peut être efficace (bonne gestion des ressources) mais avoir une performance faible (résultats des élèves médiocres).

On serait tenté d'allier les deux théories, c'est-à-dire utiliser efficacement les ressources pour maximiser la performance éducative. Bien plus, une focalisation faite sur les deux théories pourrait conduire à prêter moins d'attention à l'aspect social et humain de la gestion des établissements scolaires qui nous paraît essentiel, voire vital pour la pérennisation et la viabilité de l'action éducative. En effet, la théorie humaniste apparaît comme étant plus appropriée à la présente étude. En combinant l'ensemble des pratiques, politiques et stratégies mises en place pour gérer le capital humain au sein d'une organisation, la GRH a la forte probabilité de contribuer à la performance organisationnelle tout en répondant aux attentes des employés. Ainsi, une approche équilibrée, centrée sur l'humain et soutenue par des actions sociales, permet d'assurer un fonctionnement optimal et durable. A cet égard, l'adoption de bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines garantit la performance durable de l'organisation tout en assurant la satisfaction et le bien-être des employés. Celle-ci joue un rôle crucial dans

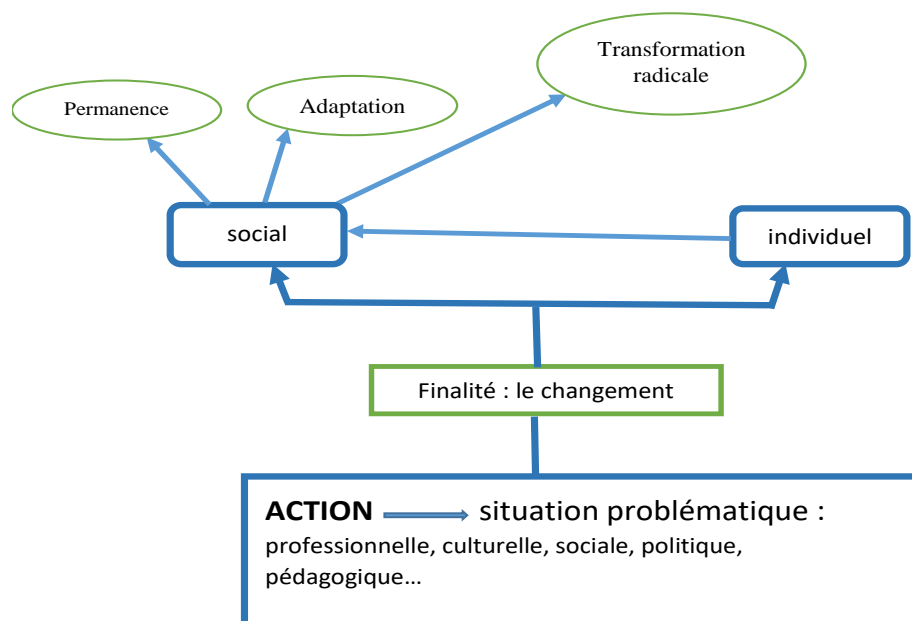


la création d'un environnement de travail collaboratif et motivant, tout en favorisant l'engagement et la productivité des employés.

2. La posture des chercheurs

Dans la présente étude, les chercheurs ont joué le double rôle de chercheur et d'agent de changement. Au cours de l'investigation de l'état des lieux, ils se sont vus confrontés à l'exercice concomitant de deux activités distinctes, à savoir le support à l'action versus la réflexion sur l'action, qui du reste obéissent à des logiques différentes et qui de ce fait engendrent une dose de tensions (G. Goyette et M. Lessard-Hébert, 1987). Dans cette perspective, les chercheurs se sont donné les moyens de poser un regard réflexif sur l'action au fur et à mesure de son déploiement et permettre à ses participants de contribuer à cette réflexion puisqu'ils sont aussi des co-chercheurs qui souhaitent comprendre comment changer le système dans lequel ils évoluent (D.J. Greenwood & M. Levin, 2007). En effet, cette recherche-action vise à élargir la conscience structurelle afin de susciter le changement social voulu dans les ETD. Elle s'inscrit dans un paradigme de recherche-action. En tant que telle, elle vise de ce fait certaines fonctions, à savoir 1) une fonction de construction de la connaissance ; 2) un rôle critique face à la science dite traditionnelle ; 3) une fonction de changement social ; 4) une fonction de formation (G. Goyette, et M. Lessard-Hébert, 1987). Parce qu'elle est une recherche dans l'action, elle renferme un ensemble d'opérations planifiées, non planifiées au départ, dégagées en cours de route (J. Dubost, 1984). L'action, qu'elle soit adaptatrice ou transformatrice est associée à la notion d'efficacité. C'est, en effet, l'engagement des auteurs d'agir pour le changement des pratiques de gestion des établissements DORIAN, que la présente étude analyse. Le schéma ci-dessous est une illustration des finalités d'action et niveaux de changement possibles et souhaités dans le cadre de cette étude.

Figure 1 : Finalités d'action et niveaux de changement possible en recherche-action



Source : Adapté de Goyette et Lessard-Hébert, 1987)

3. Méthodologie

3.1. Site et population à l'étude

Les établissements DORIAN, sont des établissements scolaires primaire et secondaire privés général et technique. DORIAN est un groupe d'établissements créés successivement. Il regroupe le Collège DORIAN situé à Yopougon Camp militaire non loin du terminus de bus Sotra (accueille les élèves de l'enseignement secondaire général et de l'enseignement secondaire technique), et le groupe scolaire DORIAN 2 qui couvre l'enseignement primaire et le secondaire général sis à Yopougon zone industrielle précisément au quartier MICA0. Ces établissements sont sur deux sites distincts dans la commune de Yopougon et sont sur la circonscription de la DRENA-Abidjan 3.

La présente étude est de type mixte, à la fois qualitative et quantitative.

- Population cible

La population cible est composée d'une part des travailleurs permanents (il s'agit du personnel embauché à plein temps : les enseignants permanents du secondaire et du primaire, les directeurs et les membres du personnel administratif), et d'autre part des travailleurs à employeurs multiples (les enseignants qui offrent des heures de vacation). Rappelons que les établissements DORIAN sont sur deux sites distincts, dont de brefs détails sont consignés dans

le tableau ci-après présentant l'effectif du personnel en fonction de ces caractéristiques.

Tableau 1 : Répartition de l'effectif selon le site et le type de contrat

Localisation	Travailleurs à employeurs multiples	Travailleurs permanents		
		Directeurs	Autres personnels de l'Administration	Enseignants permanents
DORIAN 2 YOPOUGON ZONE INDUSTRIELLE	14	02	04	07
DORIAN YOPOUGON CAMP MILITAIRE	31	03	05	05
TOTAL	45	05	09	12

Source : *Enquête de terrain*

- Echantillon

Dans le cadre de la présente étude, le choix de l'échantillonnage non probabiliste par choix raisonné a été privilégié compte tenu de la nature de l'étude. Nous avons en effet choisi dans la population mère (l'ensemble du personnel de DORIAN Yopougou) les individus qui correspondent aux caractéristiques voulues c'est-à-dire ceux qui travaillent de façon permanente (40 heures par semaine) à DORIAN et qui volontairement souhaitent prendre part à l'étude. Ainsi sur les 71 membres des personnels travailleurs que constitue la population mère, nous avons un échantillon constitué de dix-sept (17) qui ont pris part à l'étude. Tel que présenté dans le tableau 1 ci-dessus, cet échantillon est composé de quatre (04) directeurs, cinq (05) enseignants permanents, huit (08) autres personnels de l'administration ont pris part à l'étude, les autres n'étant pas disponibles au moment de l'étude. Sur ces 17 participants, nous avons échantillonné intentionnellement cinq (5) individus pour cibler les caractéristiques désirées. Ce choix d'échantillon intentionnel répond à une intention précise, celle de recueillir chez les individus susceptibles de livrer des informations riches et pertinentes compte tenu de leurs positions stratégiques et leurs vécus à DORIAN. Ces derniers ont été soumis à des entretiens semi-directifs. Ils sont composés de deux (2) éducateurs, une (1) directrice, un (1) directeur et une (1) secrétaire.

3.2. Recueil des données

Les chercheurs ont recueilli des données de type quantitatif et qualitatif dans cette étude exploratoire. Un questionnaire a été administré et des entretiens réalisés. Le questionnaire a servi à collecter les données quantitatives tandis que les données qualitatives ont été collectées au travers des entretiens semi-directifs et de l'observation.



Le questionnaire visait à saisir les opinions des travailleurs des établissements DORIAN, ainsi que leurs attentes relativement au management. Le français a été utilisé comme langue d'échange.

Le questionnaire a été soumis et repris au fur et à mesure que les participants eurent fini de le renseigner. Les conditions n'étaient souvent faciles compte tenu du fait qu'il fallait pour les chercheurs d'attendre la disponibilité des participants (souvent des heures de récréation ou de descente du travail surtout les mercredis).

Le deuxième volet de l'enquête, de type qualitatif, a quant à lui été articulé autour des entrevues. Ces entrevues semi-directives ont été conduites de façon individuelle auprès des acteurs ci-dessus cités afin de recueillir des informations sur leurs opinions, leurs expériences et attentes par rapport aux pratiques de management par les dirigeants, l'état de gouvernance et faiblesses ou risques, ainsi que les avenues appropriées visant à mettre en œuvre en vue de corriger les dysfonctionnements que connaît DORIAN et améliorer la qualité des services offerts à la clientèle.

Ces entretiens ont duré environ 35 minutes chacun et se sont déroulés dans la salle des professeurs et dans les bureaux des directeurs au sein des établissements DORIAN.

L'observation, troisième technique de collecte de données utilisée, quant à elle, nous a permis aux chercheurs de s'intéresser à la façon dont les personnels agissent et réagissent face aux décisions, aux mesures et à la gestion quotidienne qui ont lieu tous les jours de travail à DORIAN. Les chercheurs ont également prêté attention aux moments et émotions des enquêtés tout en cherchant à comprendre les comportements, les actions, et les significations que les participants attribuent à leurs expériences et surtout à questionner les dysfonctionnements dans la gestion des pratiques des RH² telle que vécue. L'observation nous a permis de collecter des données riches et profondes sur les comportements des agents de DORIAN dans le contexte scolaire. L'observation directe nous a permis de voir certaines pratiques et de faire le lien entre celles-ci et les récits des participants pour comprendre le sens que chacun donne à ses propres explications et surtout la cohérence des propos en rapport avec la problématique de l'étude, en l'occurrence les dysfonctionnements des pratiques dans la gestion des établissements DORIAN.

² Ressources Humaines

La combinaison de ces différents outils de collecte de données visait à faire émerger, à partir du corpus d'informations écrites, orales et factuels, la saturation des données assurant ainsi la fiabilité et la validité des données recueillies (P. N'DA, 2006 ; 2015 ; L. Gaudreau, 2011).

Le recueil d'information sur la problématique de l'optimisation des pratiques de gestion des ressources humaines au sein des établissements DORIAN a donné lieu à des échanges et débats entre les acteurs du milieu étudié, c'est-à-dire les travailleurs de DORIAN, afin de délibérer en faveur des changements désirables et praticables pour améliorer la situation à l'étude.

3.3. Méthode d'analyse des données

Pour les données qualitatives, la démarche d'analyse privilégiée est celle proposée par M.A. Huberman et M.B. Miles (1991). C'est une méthode qualitative qui repose sur une approche structurée pour traiter, organiser et interpréter les données qualitatives. Cette méthode est largement utilisée en sciences humaines et sociales, notamment dans les études de terrain et les recherches inductives. Nous avons procédé à la réduction des données, c'est-à-dire en identifiant les éléments pertinents dans un corpus souvent volumineux. Pour ce faire, nous avons utilisé des résumés narratifs pour donner du sens aux données tout en les rendant exploitables. Ensuite, les données quantitatives sont présentées en les organisant de manière à rendre visibles les relations, les tendances et les modèles sous-jacents. Cela nous a permis de sortir des tableaux et des graphiques, pour faciliter l'interprétation et orienter les analyses futures. Puis, nous avons tiré des conclusions à partir des données organisées, non sans avoir validé et affiné les hypothèses en nous appuyant sur les informations recueillies et analysées. Cette approche a été particulièrement utile puisque nous cherchions à approfondir la compréhension d'un phénomène organisationnel, à savoir le dysfonctionnement des pratiques à DORIAN.

Les données ainsi recueillies ont fait l'objet d'analyses statistiques de type descriptif à l'aide du logiciel SPSS 13.0. Le référentiel élaboré à l'issue de la revue documentaire, a servi à établir une comparaison entre les pratiques mises en œuvre dans les établissements DORIAN, à savoir les pratiques d'acquisition des RH, les pratiques de stimulation et de motivation des RH, les pratiques de développement des RH et celles décrites dans le référentiel.

4. Résultats, analyse et discussion

Dans cette section, Les pratiques GRH dans les établissements DORIAN sont analysées pour en déceler les dysfonctionnements, puis proposer des pistes potentielles d'amélioration de ces dites pratiques. Au regard de l'état des lieux révélant des dysfonctionnements, quelles sont les

pistes potentielles d'action en vue d'améliorer qualitativement les pratiques à DORIAN d'examiner les activités ? Il s'agit des pistes d'actions qui contribuent à l'acquisition et au maintien du personnel, à la stimulation et au développement des ressources humaines.

4.1. Absence de stimulation et motivation du personnel

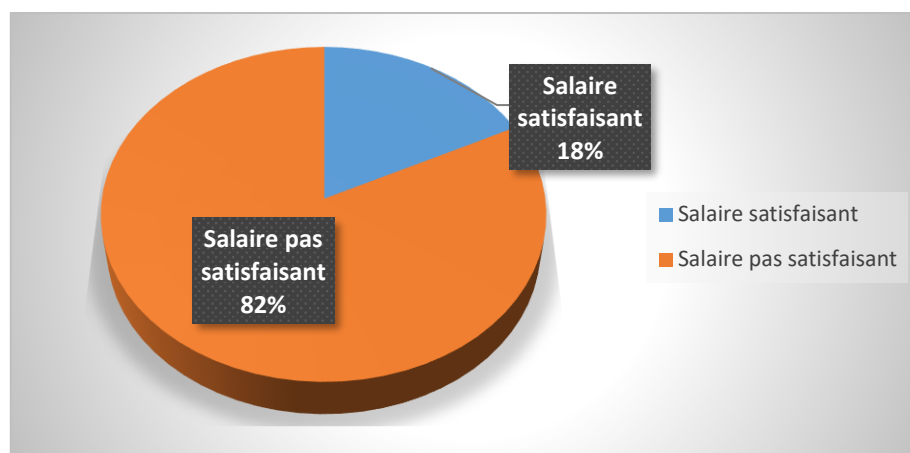
L'un des constats fait au cours de la présente étude concerne la quasi-absence de stimulation et motivation du personnel. Les pratiques de gestion sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Recueil d'informations sur les pratiques de stimulation des RH

ITEMS	Réponse par l'Affirmative	Réponse par la Negative	Abstention
Salaire correct	4	13	0
Salaire satisfaisant	3	14	0
Mode de paiement satisfaisant	3	14	0
Augmentation de salaire appliquée	9	8	0
Prime ou avantage particulier	1	16	0
Fierté d'appartenance au personnel	16	0	1
Volonté de terminer sa carrière dans l'organisme	11	3	3

Source : Enquête de terrain

Au regard des données présentées dans le tableau ci-dessus on s'interroge sur la présence de stimulation et motivation. Les participants se sont exprimés sur le salaire, le mode de paiement et l'augmentation de salaire, la prime, la fierté d'appartenance au personnel, la volonté de terminer sa carrière à DORIAN. Sur les 17 participants, 13 estiment que le salaire n'est pas correct et 14 affirment que les salaires ne sont pas satisfaisants. Par ailleurs, pour 14 des répondants le mode de paiement n'est pas satisfaisant. On note ici une majorité des enquêtés qui trouvent non satisfaisant le salaire et son mode de paiement. D'un autre côté, la proportion des participants qui notent une augmentation de salaire est presque égale à la proportion de ceux qui ont répondu par la négative. S'agissant de la prime, 16 sur les 17 participants affirment qu'elle n'existe pas. En revanche, 16 répondants déclarent avoir une fierté d'appartenance au personnel de DORIAN, alors que 11 ont la volonté de terminer leur carrière à DORIAN. Au regard des données du tableau, on note que la plupart des répondants sont insatisfaits de leur traitement salarial. Toutefois, une grande majorité sont fiers d'appartenir au personnel, et plusieurs d'entre eux souhaitent prendre leur retraite à DORIAN.

Figure 2 : Représentation de la satisfaction des employés par rapport au salaire perçu


Source : Enquête de terrain

Le diagramme ci-dessus confirme les données du précédent tableau. En effet, sur les 17 répondants 18% se disent satisfaits du salaire qu'ils perçoivent tandis que 82% ne le sont pas. Cette situation trouve son explication dans l'absence de stimulation et motivation du personnel est susceptible de déclencher chez l'ensemble du personnel un sentiment

L'étude à partir des données factuelles de la gestion des RH nécessite l'analyse du niveau de la gestion de la politique sociale. A cet égard, sur la base de l'opinion des travailleurs, tout porte à croire que les ETD ont une politique sociale pas très favorable aux employés. La plupart des employés se plaignent de la gestion des congés annuels. En dehors des données quantitatives, il ressort des informations collectées lors des entretiens que les employés ne comprennent pas très bien comment les dirigeants gèrent les congés annuels. Leur tentative de comprendre pourquoi certains ont droit au congé et que d'autres n'ont pas droit, reste sans suite. Selon eux, la question des congés annuels reste ambiguë et la hiérarchie reste très évasive sur le sujet. Les employés révèlent que les congés annuels ne sont pas payés et rien n'est fait pour apporter une solution à leur requête de voir les choses changées. Une enseignante confie que le volet social de la gestion à DORIAN est à revoir. Selon elle, les employés, sont conviés à très peu d'activités de loisirs organisées par la hiérarchie. Ils se contentent de travailler ensemble. Elle ajoute qu'en dehors de rares repas organisés par le fondateur en fin d'année scolaire et les rencontres en temps de crises avérées, les rencontres entre l'ensemble du personnel et la hiérarchie sont quasiment inexistantes. Il est à noter également que les employés ne bénéficient pas de prêts.

Il ressort de l'analyse que neuf de ces employés reconnaissent avoir bénéficié d'une augmentation de salaire. Selon l'enseignant L. F :

Les augmentations de salaires ne sont pas faites selon des barèmes connus mais le constat est que seuls les employés avec une ancienneté avérée en ont bénéficié. Cela ressemble à une pratique volontaire de rémunération arbitraire qui explique le sentiment d'une injustice dans le traitement des salariés, sentiment perçu lors des entretiens réalisés.

Les données quantitatives montrent que la plupart des employés sont fiers de faire partie du personnel de DORIAN, et pour ceux qui se sont prononcés sur la question ; 79 % souhaitent terminer leurs carrières dans les établissements contre 21 %. Cet état de fait présente néanmoins une réalité. En effet, les travailleurs expriment leur non-épanouissement au sein de DORIAN. Nous en voulons pour preuve la plainte d'un enseignant interrogé : « nous ne bénéficions pas d'assistance quant aux frais de maladies, ainsi que de prêts exceptionnels pour faire face à certains événements de leurs vies » (propos d'un enseignant de DORIAN, 5 ans d'ancienneté).

Par ailleurs, les données qualitatives indiquent que bien qu'il y ait des attentes communes du personnel non satisfaites, il n'existe pas un comité pour servir de médiateur entre la hiérarchie et l'ensemble du personnel. Selon une éducatrice :

Le règlement intérieur de l'organisation n'est connu d'aucun employé. Les travailleurs se contentent d'exécuter leurs tâches en respectant les horaires de travail. Il est ainsi difficile pour les directeurs d'appliquer des sanctions à leurs collaborateurs. La peur des managers³ à sanctionner risque d'installer le laxisme qui impacterait la performance des établissements [...] Il n'existe pas de délégués du personnel.

Il semble que les employés ne sont pas satisfaits de la politique sociale ou du moins de l'absence de bonnes pratiques sociales qui prennent en compte les intérêts des agents de DORIAN. Pourtant ; il est possible de créer des environnements où les employés se sentent libres de s'organiser et de s'exprimer tout en respectant les normes sociales (F. Gino, 2018). Cela est susceptible d'encourager l'innovation et le bien-être.

Les enquêtés avouent également qu'ils se contentent de ce qu'ils ont pour le moment. Les propos d'une éducatrice sont très clairs à ce propos : « Il est difficile d'avoir du travail on fait donc avec ce qu'on a [...] si nous avons mieux ailleurs, nous pourrions partir [...] ». On pourrait interpréter cela comme si elle n'aurait pas le choix. En réalité, c'est un indice qui montre que les pratiques de la bonne politique sociale manquent chez les dirigeants de l'établissement DORIAN.

La bonne politique sociale dans une organisation est un ensemble de mesures et de pratiques mises en place pour assurer le bien-être, la sécurité et l'épanouissement des employés, tout en favorisant un environnement de travail respectueux, équitable et inclusif. Son but est de prendre

³ Dans la présente étude les managers sont les directeurs d'école des établissements DORIAN.

en compte les besoins sociaux des travailleurs, promouvoir la justice sociale et garantir des conditions de travail optimales. L'absence de bonnes pratiques de politique sociale peut entraîner la baisse de la productivité, les conflits sociaux à cause l'absence de dialogue social et d'écoute des employés. Ignorer ces pratiques peut nuire à la motivation des employés, à la performance, et à la réputation de l'organisation à long terme. Certains auteurs tel que A. C. Edmondson (2018), dont les recherches portent sur la sécurité psychologique, le leadership et la gestion des équipes dans les organisations, explique qu'un environnement de travail sûr et inclusif peut favoriser la collaboration et l'innovation. Pour lui, la politique sociale qui repose sur la confiance et la sécurité psychologique et améliore de ce fait le bien-être des employés et leur performance. Les politiques sociales favorisant la coopération et l'entraide obtiennent de meilleurs résultats à la fois pour les employés et pour l'organisation (A. Grant, 2021).

4.2. La politique sociale en question à DORIAN

Cette rubrique fait l'état de l'évaluation des compétences et à la formation professionnelle telles qu'elles apparaissent à DORIAN. L'enquête indique l'inexistence de l'évaluation au sein de notre structure. Les données qualitatives indiquent que les travailleurs, dans leur généralité, ne subissent pas d'évaluation.

Pourtant, l'absence de fiches d'évaluation et de fiches de poste dans une organisation scolaire peut entraîner plusieurs conséquences sur l'efficacité, la motivation et la gestion des ressources humaines. Les propos recueillis lors des entretiens nous a permis de savoir que certains employés se sentent évalués seulement du fait qu'un retour leur ait été fait par la hiérarchie sur le travail abattu. D'autres travailleurs justifient l'appréciation de leur travail par la survenue d'une augmentation du salaire. Ceux-ci notent également que l'évaluation de leurs compétences serait à l'origine de promotion à un poste de responsabilité. Il semble que les règles et les critères d'évaluation ne sont pas définis ni connus d'avance. Selon un éducateur interrogé, « l'évaluation des compétences ne repose pas sur des éléments tangibles ». L'un autre ajoute que « lorsque je venais à mon poste je ne savais pas ce qui m'attendait ».

On peut vraisemblablement parler d'une inexistence de fiche de poste ; un élément important pour assurer avec efficacité les attributions à un agent ou un travailleur. Au cours de l'enquête, les chercheurs ont noté qu'en réalité il n'existe pas de référentiel de compétences qui devrait servir de référence pour une évaluation des travailleurs. De plus, il y a absence de fiche d'évaluation au sein de la structure scolaire enquêtée.

Sur la base des informations collectées auprès des participants lors des échanges les managers souhaitent, eux aussi, être évalués sur leurs pratiques de gestion du personnel, particulièrement en ce qui concerne leurs relations professionnelles avec leurs collaborateurs et les structures d'encadrement externes. Selon eux, la reconnaissance formalisée de leurs contributions à la performance des établissements DORIAN est d'une grande importance. « Il n'existe pas d'outil pour évaluer les compétences du personnel des Etablissements DORIAN » déplorent-ils.

Ces résultats corroborent celles de certains auteurs. Par exemple, Jean-Michel Huet et Laurence Gauthier abordent la gestion des compétences et l'importance des outils d'évaluation dans les organisations publiques. Ils soulignent que la mise en place de fiches de poste et d'évaluations est un levier essentiel pour identifier les besoins en compétences et définir des stratégies de développement. Pour eux, sans un cadre structuré, il devient difficile de faire évoluer les employés et de répondre aux défis de gestion des ressources humaines. Ayant mené la réflexion sur la gestion des compétences et l'importance d'une évaluation structurée, B. Roy et G. Le Boterf (1997) estiment que la fiche d'évaluation et la fiche de poste sont essentielles pour le développement des compétences. A cet égard, on pourrait admettre que s'il n'y a pas de fiches de poste clairement établies, il serait difficile aux employés de se positionner dans la structure ou l'organisation, ce qui empêche l'identification des besoins de formation et de développement.

Preuve de déficit de formation professionnelle continue

Au cours de cette étude, les chercheurs ont fait le constat que les trois directeurs de DORIAN (cycle primaire et cycle secondaire) souhaitent avoir des formations adaptées aux rôles qui leur sont assignés. Selon eux ils ont été nommés à leurs postes de responsabilité et pensent ne pas être suffisamment outillés pour la gestion des relations professionnelles avec leurs collaborateurs. Selon le directeur du cycle secondaire :

les formations que suivent le personnel sont surtout proposées par la Direction Régionale de l'Education Nationale et de l'alphabétisation (DRENA) et la Direction de l'Encadrement des Etablissements Privés (DEEP), DORIAN ne prend presque jamais l'initiative de mettre en formation continue ses agents.

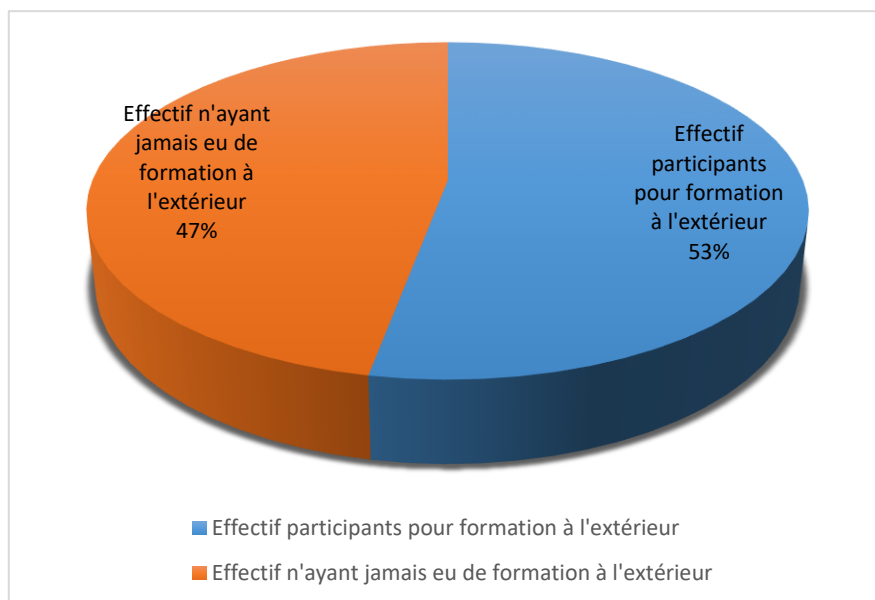
Cela est révélateur d'un déficit de politique de formation. Or la formation continue présente des enjeux de performance notable pour toute organisation publique ou privée. D'ailleurs, nombre d'études l'attestent. Des auteurs comme P. Perrenoud (2020) et J. Houssaye (2014) nous aide à comprendre les enjeux de la professionnalisation et de la formation continue des enseignants. Ils mènent la réflexion sur les compétences que les enseignants doivent développer et maintenir tout au long de leur carrière, en particulier à travers la formation continue. Ils insistent sur la

nécessité d'une formation adaptée aux complexités du monde contemporain, et qui correspondent aux réalités du monde éducatif actuel. En réalité le désir des dirigeants de DORIAN est de conduire la vision de l'organisation mais rencontrent l'obstacle du déficit de formation.

Sur le plan quantitatif, les résultats présentés dans le diagramme traduisent, le besoin en formation au niveau des personnels de l'administration. En effet, près de la moitié de l'effectif du personnel interrogé n'a jamais eu une formation à l'extérieur de l'établissement DORIAN. L'un des travailleurs ayant de nombreuses années de services déclare : « je n'ai jamais reçu de formation pour mon travail ».

Les données révèlent que les employés sont désireux de combler leurs limites en matière de formation. Face à cette situation, ceux-ci semblent être conscients de leur insuffisance en matière de l'utilisation de l'outil informatique. Selon eux, l'utilisation régulière de matériels informatiques ainsi que de logiciels facilite la gestion des activités. Le schéma suivant présente la marge de l'effectif ayant déjà reçu une formation dans le cadre de sa fonction. La figure ci-dessus donne un aperçu de la réalité des pratiques en matière de formation à DORIAN.

Figure 3 : Représentation de la participation du personnel à une formation à l'extérieur de DORIAN.



Source : Enquête de terrain

Selon les travailleurs, malgré le droit à la formation des employés et les exigences d'adaptation à leurs postes du fait de leurs évolutions, ils ne sont pas mis à niveau. Il ressort des données de l'enquête que sur les 17 répondants, huit (8) n'ont jamais eu de formation tandis que neuf (9)

ont eu l'opportunité d'effectuer une formation grâce aux structures de formation, en dehors de l'école (notamment avec la DRENA). Les opportunités n'ont pas été offertes par DORIAN, mais plutôt par la DRENA. Parmi les neuf (9) travailleurs n'ayant pas reçu des formations il y a un (1) éducateur (homme), 5 enseignants permanents (1 femme et 4 hommes) 3 Directeurs (2 hommes et 1 femme).

Sur le plan quantitatif (47%) et le plan qualitatif, les données convergent sur le fait que la culture de la formation n'est pas d'actualité dans les établissements DORIAN quand bien même le personnel est disponible, et désireux d'acquérir de nouvelles. Pour preuve les employés interrogés, dans leur majorité, souhaitent avoir des formations organisées par DORIAN. Les travailleurs estiment que l'entreprise ne ménage pas d'efforts pour la formation de ses employés.

4.3. Etat de gouvernance des RH des établissements DORIAN et pistes d'amélioration

La formation et l'évaluation des performances et la motivation sont des pratiques de la GRH qui peuvent être mises en œuvre de manière optimale en vue de les améliorer. Dans une perspective stratégique nous proposons des actions à mener à cet effet. Les tableaux ci-dessous mettent en évidence l'état de gouvernance des RH des établissements DORIAN. Ils présentent les pistes d'action à mener au regard des risques encourus sur la base des états des lieux identifiés.

Tableau 3 : Etat des lieux des pratiques de stimulation et de motivation des RH : gestion du climat social

Etat des lieux	Risques	Pistes potentielles d'actions à mener
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Il n'existe pas de trace règlement intérieur. ✓ Il n'existe pas de délégués du personnel. ✓ Les besoins en aménagements et en matériels de bureaux ne sont pas pris en compte avec célérité. ✓ Les réunions ne sont pas planifiées et il en existe très peu en dehors de celles convoquées par la Direction Générale. ✓ Il n'y a pas d'anticipation dans la gestion des conflits. ✓ Le sentiment de laxisme à l'endroit de certains employés est perceptible. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Laxisme devant le manque de sanctions ✓ Le risque est le mal être au travail qui peut avoir comme indicateurs : le burn-out, le bore-out, le brown out. ✓ Risques permanents de conflits et difficultés à les gérer. ✓ Faible communication entre les instances. ✓ Absentéisme du personnel ✓ Turnover du fait de départs répétés qui pourraient augmenter les coûts en formation car nous ne maintenons pas le personnel compétent. ✓ Difficulté à instaurer une culture d'entreprise 	<p>La gestion du climat social :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboration du Règlement intérieur ✓ Enregistrement du règlement intérieur ✓ Mise en place d'une procédure pour les demandes d'absences (voir annexe 7) ✓ Election des délégués syndicaux ✓ Planification des activités de loisirs pour le personnel

Tableau 4 : Etat des lieux des pratiques de développement : évaluation des compétences

Etat des lieux	Risques	Actions potentielles à mener
<p>✓ Il n'existe pas d'évaluation formelle, l'appréciation des compétences et des habiletés du personnel est du seul fait de son supérieur hiérarchique. Celui-ci donne son avis sur un de ses collaborateurs seulement quand on le lui demande. Auquel cas aucune évaluation n'est faite.</p> <p>✓ La méconnaissance des objectifs et des fiches de profil rendent difficile l'évaluation du personnel. Celle-ci se fait seulement lorsqu'il s'agit de stagiaires ou de personnes à l'essai et toujours de façon informelle.</p>	<p>Inexistence de promotions en interne du fait de la méconnaissance des compétences des employés lié à l'inexistence de l'évaluation du personnel.</p> <p><input type="checkbox"/> La gestion des compétences est mise à mal car on ne peut clarifier les besoins en formation.</p> <p><input type="checkbox"/> Impact sur la performance des établissements.</p> <p><input type="checkbox"/> Augmentation des charges du fait de l'inutilisation de certaines compétences des employés comme services supplémentaires plutôt que des nouveaux recrutements.</p>	<p>L'évaluation des compétences :</p> <p>✓ Elaboration d'une fiche d'évaluation (Voir Annexe 3)</p> <p>✓ Elaboration d'un plan d'actions pour l'évaluation du personnel</p>

Tableau 5 : Etat des lieux des pratiques de développement : formation

Etat des lieux	Risques	Actions potentielles à mener
<p>Aucune formation n'est proposée par la structure aux employés. Ceux-ci participent seulement à celles imposées par les structures d'encadrement.</p>	<p>✓ Risque de l'ennui au travail du fait que les postes n'évolueraient pas.</p> <p>✓ L'atteinte des résultats pas garantie et risque des départs inattendus du personnel.</p> <p>Augmentation des charges liées à la sollicitation de compétences extérieures qu'on pourrait pourtant susciter en interne</p>	<p>La Formation du personnel :</p> <p>✓ Elaboration d'un plan de formation : Le plan de formation est constitué de l'ensemble des actions de formations que l'entreprise se propose de réaliser sur un exercice donné en faveur de ses salariés pour atteindre des objectifs aussi bien techniques, qu'économiques et sociaux. Pour sa réalisation, différentes actions sont à mener à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Recueillir les besoins en formations des collaborateurs par les managers ✚ Prendre connaissance de l'historique des formations déjà réalisées ✚ Prioriser les besoins en formation ✚ Choisir le type de formation à savoir si elle est interne c'est-à-dire réaliser. ✚ Budgétiser la formation ✚ Formulation de l'objectif de la formation ✚ Communication du plan de formation en interne avec les managers ✚ Valider le plan de formation <p>Suivi et évaluation de l'exécution du plan de formation</p>

Les données d'enquêtes indiquent de manière claire qu'il n'existe pas de preuve d'un règlement intérieur. Il n'existe pas non plus de délégués du personnel. L'ensemble des participants se rejoignent sur le fait que : « Les besoins en aménagements et en matériels de bureaux ne sont pas pris en compte avec célérité. De même, les réunions ne sont pas planifiées et il en existe très peu en dehors de celles convoquées par la Direction Générale. L'anticipation dans la gestion des conflits est quasiment rare ».

Le tableau 4 ci-dessus récapitule le corpus des mots qui reviennent dans les propos des travailleurs interrogés. Selon eux : « Il n'existe pas d'évaluation formelle, l'appréciation des compétences et des habiletés du personnel est du seul fait de son supérieur hiérarchique ».

Le sentiment de laxisme à l'endroit de certains employés semble perceptible. Ils dévoilent qu'aucune évaluation n'est faite et le supérieur hiérarchique donne son avis sur un de ses collaborateurs seulement quand on le lui demande. Les employés croient que la méconnaissance des objectifs et des fiches de profil rend difficile l'évaluation du personnel, car selon eux, celle-ci se fait seulement lorsqu'il s'agit de stagiaires ou de personnes à l'essai, et toujours de façon informelle. En dehors des formations imposées par les structures d'encadrement pédagogique, ils constatent qu'aucune formation n'est proposée par DORIAN aux employés.

Conclusion

La présente étude a exploré l'état de gouvernance des ressources humaines en éducation en ayant pour objectif de comprendre les dysfonctionnements à l'aune des pratiques de GRH au sein des établissements DORIAN de Yopougon et les pratiques quotidiennes au sein de DORIAN. Le questionnaire, l'entretien et l'observation ont servi à collecter les données quantitatives et qualitatives auprès de 17 participants. Les résultats ont montré les dysfonctionnements relatifs aux pratiques de gestion des ressources humaines à DORIAN. En dehors des difficultés constatées dans la gestion administrative et enseignante/formative, l'état des lieux a révélé des risques encourus étroitement liés aux facteurs exposés dans les tableaux ci-dessus, à savoir la gestion du climat social, l'évaluation des compétences et la formation du personnel.

Au regard des résultats obtenus, l'étude suggère des actions à mener au titre desquelles, l'élaboration d'un manuel de procédures avec des éléments spécifiques. À cet effet, il convient de consigner tous les processus liés aux pratiques d'acquisition, de stimulation et de développement des personnels et agents administratifs ainsi que le corps enseignant au sein des ETD. Dans cette perspective, des actions à mettre en œuvre ainsi que des plans d'actions pour

le déploiement des pratiques sont proposés. Définir une politique de recrutement reste un des enjeux principaux à exécuter dans les ETD. En outre, il importe de catégoriser les salaires et de mettre en place une stratégie de rémunération conséquente, une politique sociale adaptée et un plan pertinent de formation afin de garantir in fine des performances pédagogiques et scolaires notables.

Cette étude offre l'avantage d'une compréhension approfondie de la situation à DORIAN. Cependant, elle présente aussi certaines limites. En effet, elle reste une étude de cas, et par conséquent ne peut être généralisée. Sa faible capacité à être généralisée ressort du fait qu'elle est menée sur un échantillon restreint, les personnels employés des établissements DORIAN. Ce qui rend difficile de tirer des conclusions applicables à l'ensemble du système éducatif ivoirien. En outre, les résultats obtenus sont spécifiques au contexte étudié, ce qui peut limiter leur applicabilité à d'autres populations ou situations dans l'éducation. De plus, nous n'avons pu interroger suffisamment d'enseignants compte tenu de leur indisponibilité lors de l'enquête. Ainsi, pour faire suite à cette étude, une publication prochaine sur l'impact des actions sur la gouvernance des RH des établissements DORIAN est nécessaire, car après l'action, il faut une évaluation. Par ailleurs, d'autres études pourraient être menées sur un échantillon plus étendu et diversifié sur l'ensemble du territoire ivoirien. Il est également possible pour nous d'étudier la problématique sous l'angle comparatif entre le secteur public et le secteur privé de l'éducation.⁴

Références bibliographiques

DIETRICH Anne et PIGEYRE Frédérique, 2014, « Le retour du social : un analyseur des impensés de la GRH ? », Economies et Sociétés, Série « *Etudes critiques en management* », KC, N° 3, p.71- 95.

DIETRICH Anne et PIGEYRE Frédérique, 2011, *La gestion des ressources humaines*. La Découverte. coll. Repères, 128 pages.

DIETRICH Anne et PIGEYRE Frédérique, 2005, *La gestion des Ressources humaines*. Paris : La découverte, 122p.

DUBOST Jean, 1984, « Une analyse comparative des pratiques dites de recherche-action », *Connexions*, N°43, p. 9-28.

⁴ Note : Nous témoignons notre reconnaissance aux établissements DORIAN Yopougon et à leurs personnels pour leur collaboration.



DEMING William Edwards, 1982, *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.

DUCHAMP Davis et GUERY Loris, 2007, *La Gestion des Ressources Humaines*. Repères Pratiques Nathan, 160 p.

EDMONDSON Amy Colletta, 2018, «Psychological Safety and Learning in Organizations: A Historical Perspective». *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, N° 5, p. 1-23. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104430.

GALAMBAUD Bernard, 2002, *Si la GRH était de la gestion*. Paris : Liaison

GAUDREAU Louise, 2011, *Guide pratique pour créer et évaluer une recherche scientifique en Education*, Montréal, Québec : Guérin Éditeur.

GOYETTE Gabrielle et LESSARD-HEBERT Michelle., 1987, *La recherche-action. Ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*, Presses de l'Université du Québec

GRANT Adam, 2013, *Give and Take: A Revolutionary Approach to Success*, New York: Viking.

GREENWOOD Davydd James et LEVIN Morten, 2007, *Introduction to action research: Social research for social change*, Sage Publications, Thousand Oaks.

HOUSSAYE Jean, 2014, *La formation des enseignants dans un monde complexe*. Éditeur : ESF Éditeur (Éditions ESF).

HUBERMAN Michael A. et MILES Matthew Bailey, 1991, *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université. Bruxelles.

HUET Jean-Michel, et GAUTHIER Laurence, 2003, *La gestion des ressources humaines dans la fonction publique*. Éditions L'Harmattan.

LOCKE Edwin Arnold et LATHAM Gary Paul, 1990, *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

MARTORY Bernard et CROZET Daniel, 2016, *Gestion des Ressources Humaines Pilotagesocial et performances*, 9^e édition, Paris : Dunod.

N'DA Paul, 2006, *Méthodologie de la recherche. De la problématique à la discussion des résultats. Comment réaliser un mémoire, une thèse d'un bout à l'autre*, 3^e édition, revue et complétée, Abidjan, EDUCI.



N'DA Paul, 2015, *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines*, Paris, L'Harmattan, 275 p.

NIZET Jean et PICHAULT François, 2007, *Les performances des organisations africaines : pratiques de gestion en contexte incertain*, Paris : L'Harmattan.

NKAKLEU Raphaël., 2015, *Les pratiques de GRH Des PME africaines sont t'elles toujours informelles? Une analyse contextualiste*, Version remaniée d'une communication présentée à l'AGRH, Montpellier.

NKAKLEU Raphaël, 2016, « Les pratiques de GRH des PME Africaines, sont-elles toujours informelles, une analyse contextualiste », *EMS Editions. Question(s) de management, 1*, N°12, p. 83-104.

PENNAFORTE Antoine, GUIGNARD Jena-Louis et HEBINIER, Jean-Pierre, 2018, *Les fondamentaux de la GRH, 100 défis illustrés*, DUNOD.

PERRENOUD Philippe, 2020, *Les compétences professionnelles des enseignants*. Éditeur : ESF Éditeur.

PERETTI Jean-Marie, 2020, *Gestion des Ressources Humaines, 23e édition*, Paris : Vuibert.

ROY Bernard et Le BOTERF Guy, 1997, *La gestion des compétences dans l'entreprise*. Éditions d'Organisation.

SIMON Herbert Alexander, 1947, *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York: Macmillan.TAYLOR, Frederick, Winslow, 1911, *The Principles of Scientific Management*, New York: Harper & Brothers.

ULRICH David, 1996, *Human Resources Champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Boston, Harvard Business School Press, 281p.