

ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL : UNE ANALYSE DE L'IMPACT DE L'INCLUSION RELATIONNELLE SUR LE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DU PERSONNEL DU MINESEC.

Anne MATOUWE

Ph.D. Développement et Évaluation des curricula

Université de Yaoundé I-Cameroun

amatouwe1803@gmail.com; www.linkedin.com/in/anne-matouwe

Tél : (+237) 699574280

Orcid : 0009-0004-2675-3470

Suzanne NGUENA

Doctorante en Management de l'Education, Faculté des Gestions et de Développement Durable

ICT University-Cameroun,

mariedemodos11@gmail.com

+237699915289/677686474

Serge LAGLIE BOBOTO

Doctorant en Management de l'Education, Faculté des Gestions et de Développement Durable

ICT University-Cameroun

lagliecierge@gmail.com

Tél : (+243) 825268357

Orcid : 0009-0001-1631-3322

Resume

L'objectif de cet article est d'examiner le rôle de l'environnement social et organisationnel du travail sur l'engagement professionnel des salariés. Les organisations qui se veulent efficaces et productives créent un cadre où les salariés sont confiants, se sentent soutenus, respectés, encouragés et valorisés. L'on observe que majoritairement, ces structures mettent un accent sur l'organisation de l'environnement physique et négligent l'environnement social et organisationnel. Cette négligence, loin d'être

bénéfique à la création des conditions nécessaires à l'épanouissement personnel et professionnel des salariés, conduit ces derniers à l'adoption des attitudes démotivantes et déloyales à l'égard des activités de l'entreprise. Dans quelle mesure l'inclusion relationnelle, en tant que composante de l'environnement organisationnel, influence-t-elle le développement professionnel des salariés ? L'étude repose sur un devis compréhensif via l'approche méthodologique qualitative. Il est question de toucher les affects du personnel voire son vécu professionnel dans l'organisation. À l'aide d'un guide d'entretien semi-directif, des entretiens ont été menés auprès de 05 employés sélectionnés dans des directions distinctes du Ministère des Enseignements secondaires (MINESEC) ayant chacun une expérience d'au moins 5 ans dans ledit service. L'analyse de contenu thématique en continu révèle que l'exclusion ou la marginalisation relationnelle crée un climat de méfiance, freine la communication et engendre un désengagement progressif. L'inclusion relationnelle reste un levier stratégique du développement professionnel et de la performance organisationnelle. L'environnement social au travail ne peut plus être relégué au second plan. Il est crucial que les différentes directions reconnaissent l'impact positif de l'inclusion relationnelle sur le développement professionnel des personnels. Investir dans des pratiques managériales inclusives, valoriser les échanges, instaurer des espaces de dialogue, sont autant de pistes pour créer un environnement propice à l'épanouissement et à la fidélisation des talents.

Mots-clés : Management organisationnel ; Environnement du travail ; Engagement professionnel ; Inclusion relationnelle ; MINESEC.

Abstract

The aim of this article is to examine the role of the social and organisational work environment on employee commitment to work. Organisations that aim to be efficient and productive create an environment where employees feel confident, supported, respected, encouraged and valued. Most of these organisations focus on organising the physical environment and neglect the social and organisational environment. This neglect, far from being beneficial to the creation of the conditions necessary for the personal and professional development of employees, leads them to adopt demotivating and disloyal attitudes towards the company's activities. To what extent does relational

inclusion, as a component of the organisational environment, influence employees' professional development? The study is based on a comprehensive approach using qualitative methodology. The aim is to get to the heart of employees' feelings, and even their professional experience within the organisation. Using a semi-directive interview guide, interviews were conducted with 05 employees selected from different departments of the Ministry of Secondary Education (MINESEC), each with at least 5 years' experience in the said department. Continuous thematic content analysis reveals that relational exclusion or marginalisation creates a climate of mistrust, hampers communication and leads to gradual disengagement. Relational inclusion remains a strategic lever for professional development and organisational performance. The social environment at work can no longer be relegated to second place. It is crucial that the various departments recognise the positive impact of relational inclusion on the professional development of their staff. Investing in inclusive managerial practices, valuing exchanges and creating spaces for dialogue are all ways of creating an environment that is conducive to the development and retention of talent.

Key words: Organisational management; Work environment; Professional commitment; Relational inclusion; MINESEC.

1. Problematique

L'environnement de travail fait référence à l'ensemble des conditions matérielles et humaines susceptibles d'influencer le travailleur dans ses tâches quotidiennes. De Santis et Powell (2025) estiment qu'un environnement de travail comprend aussi bien la gestion du cadre de travail (bureaux, espaces de travail, services proposés aux collaborateurs) que la culture de l'entreprise (management, vie de l'entreprise, par exemple). De plus en plus, les organisations ont besoin de soigner l'environnement de travail à l'effet d'améliorer la qualité de vie au travail (QVT) et aussi de booster la productivité et les performances des salariés en entreprise. Dans l'esprit de Dhiman, Kanojia et Jamwal (2025), un environnement de travail bien pensé, centré sur le bien-être des salariés, la reconnaissance, et la

transparence crée un cercle vertueux qui augmente l'engagement et la performance des employés.

Il importe de préciser que le Ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC) occupe une place stratégique dans le système éducatif camerounais. Dans son rôle d'acteur stratégique, le Ministère est alors responsable de l'encadrement, de la formation continue et de la performance du personnel enseignant et administratif de l'enseignement secondaire. Le personnel des différents services centraux faisant face aux mutations institutionnelles, aux réformes éducatives et aux exigences accrues de performance, se trouve confronté à une pression croissante pour innover, s'adapter et maintenir un haut niveau de compétence. Dans ce contexte, le développement professionnel devient un enjeu fondamental, non seulement pour l'amélioration des pratiques pédagogiques et administratives, mais aussi et surtout pour la pérennité et la qualité du service au MINESEC.

Cependant, les dispositifs traditionnels de formation et d'évaluation, souvent normatifs et descendus, peinent à susciter une transformation durable des pratiques professionnelles. Il faut reconnaître que de plus en plus ces dispositifs semblent négliger ce qui doit être considéré comme facteur fondamental en management organisationnel : la qualité des relations interpersonnelles et le climat social dans lequel évoluent les ressources humaines (Taskin et Dietrich, 2016). D'ailleurs, Shore et al. (2018) soulignent que l'environnement de travail joue un rôle décisif dans la motivation et la capacité d'apprentissage des individus, notamment lorsqu'il est perçu comme inclusif et relationnellement soutenant.

Les chercheurs et les praticiens stipulent que le faible niveau d'engagement des collaborateurs au travail est actuellement l'un des problèmes économiques mondiaux les plus alarmants. Ce phénomène peut engendrer une baisse des performances au travail. Par conséquent, il devient important de comprendre le concept d'engagement au travail, sa signification pour les employés et ses

implications pour les employeurs. Les employés, quelle que soit la nature de l'activité, sont l'une des ressources clés d'une entreprise. De nos jours, il semble plus difficile de mobiliser *« les efforts pour attirer et fidéliser les meilleures compétences pour l'entreprise, sont souvent plus difficiles que les efforts pour attirer les clients. Alors les entreprises sont obligées à créer un environnement convivial et propice pour embaucher et garder les collaborateurs »* (Naim, 2021, p.36).

De nombreuses recherches suggèrent un faible niveau d'engagement des employés dans le monde. Selon l'Institut Gallup, à l'échelle mondiale, seuls 15 % des travailleurs peuvent être décrits comme pleinement engagés dans leur travail, tandis que 85 % ne sont pas engagés ou sont activement désengagés (Gallup, 2017). Les causes de l'aggravation de la « crise du désengagement » résident dans l'absence de soutien aux employés pour atteindre ce qu'ils perçoivent comme des résultats significatifs (Forbes, 2014). La communauté scientifique voit également le problème du faible engagement des employés et son impact négatif sur les résultats de l'entreprise. Selon Teresa Amabile de la Harvard Business School, citée dans Forbes (2014), le faible engagement des employés entraîne une baisse du niveau des revenus de l'entreprise et une détérioration de sa rentabilité. Le Département for Business, Innovation and Skills (2009) a confirmé que le faible niveau d'engagement des salariés en Grande-Bretagne a engendré des conséquences négatives sur l'économie britannique. Ce contexte suggère la nécessité d'une recherche sur l'impact de l'engagement des employés sur l'entreprise et surtout sur sa performance globale.

Dans leurs travaux, Bakker et Demerouti (2017) posent que l'engagement des salariés dépend de l'équilibre entre les exigences du travail et les ressources mises à leur disposition. Cette analyse permet d'interroger les conditions de travail dans des institutions publiques, comme le MINESEC. En effet, un environnement de travail où les exigences (telles que la charge de

travail ou les pressions externes) sont élevées, mais où les ressources (comme la reconnaissance ou les possibilités de développement) sont faibles, conduit inéluctablement à un désengagement ou une désimplication professionnelle des salariés en entreprise. Les employés du MINESEC, en particulier les enseignants et les administrateurs, peuvent ressentir un manque de soutien de la part de l'État, ce qui peut affecter leur moral et leur engagement. A cet égard, Latham et Pinder (2005) ont exploré la théorie de la motivation au travail, en se concentrant sur les facteurs individuels et organisationnels qui influencent l'engagement des employés. Les auteurs mettent en évidence l'importance des objectifs, de la reconnaissance et du soutien social pour maintenir l'engagement des salariés en organisation. Ce qui permet de réaliser comment dans un contexte de ressources limitées au MINESEC, les gestionnaires structurent les objectifs et motivent le personnel, notamment.

On se rend compte que tout employé a besoin de se sentir reconnu comme membre à part entière de l'organisation. Or, cette reconnaissance passe par des pratiques d'inclusion relationnelle en entreprise. En effet, le style de leadership adopté par un manager transforme le climat social de l'organisation. A cet égard, l'inclusion devient un défi sociétal majeur qui se répercute jusque dans les organisations. D'ailleurs, Shore et al. (2011) envisagent l'inclusion relationnelle dans une double logique d'appartenance et d'unicité : « la perception qu'a un employé d'être un membre estimé d'un groupe de travail par l'expérience d'un traitement qui satisfait ses besoins d'appartenance et d'unicité » (p. 1265). Cependant, cette définition semble sous-tendre une certaine forme de reconnaissance nécessaire. Il s'agit de la reconnaissance en tant que membre du groupe mais également, la reconnaissance personnelle des caractéristiques intrinsèques de l'individu, de sa singularité (Grouille et Tassigny, 2023). Autrement dit, la reconnaissance, en tant que « pratique qui consiste à témoigner, de façon authentique et constructive, de l'appréciation » (Brun et

Dugas, 2005, p.7), semble liée aux phénomènes d'inclusion en ce qu'elle permet de répondre aux deux besoins qu'elle induit (Shore et al., 2011).

Bien plus, l'inclusion s'est peu à peu intégrée dans les stratégies des entreprises. C'est ainsi qu'avec l'évolution des législations, les enjeux se révèlent de plus en plus nombreux et, les entreprises ont tout intérêt à d'ores et déjà adopter une démarche inclusive. Le climat d'inclusion relationnelle en organisation implique la mise en place d'un cadre de travail dit inclusif c'est-à-dire un contexte où les employés vivent un climat dans lequel les règles du jeu sont équitables (Nishii et Rich, 2014). Dans cette logique, Nishii (2013) estime qu'il est possible de parler d'engagement collectif à intégrer la diversité culturelle et d'approche visant à « éliminer les sources relationnelles de préjugés en veillant à ce que le statut de groupe identitaire ne soit pas lié à l'accès aux ressources, en créant des attentes et opportunités pour que des individus hétérogènes établissent des liens transversaux » (p.1754). Dans le même esprit, Shore et al. (2011) considèrent le climat inclusif en entreprise comme étant celui dans lequel les politiques, procédures et les actions des agents sont compatibles avec un traitement équitable de tous les groupes, notamment pour ceux qui peuvent être stigmatisés

En ce sens, un leader qui inspire confiance et motive ses employés à travers une vision partagée (Gaziël et Warnet, 1988) peut créer un environnement de travail où la coopération et la motivation sont au cœur des préoccupations. Ce procédé managérial contribue à un engagement durable des employés et à une meilleure performance organisationnelle. En d'autres termes, le leader qui sollicite l'inclusion relationnelle dans ses pratiques joue un rôle central dans le développement et la croissance de l'organisation. Car en motivant les employés à aller au-delà des attentes, en encourageant la créativité et en favorisant le développement personnel, le leader transformationnel participe activement à la

construction d'un environnement de travail propice à l'innovation et à l'amélioration continue (Bass, 1988).

A cet égard, la notion d'inclusion relationnelle renvoie à la reconnaissance active de chaque individu au sein du collectif de travail, à travers des relations marquées par la confiance, le respect et la valorisation des différences. Cette approche rejoint sans doute les travaux de Ainscow, Mel, Booth, Tony, & Dyson, Anne (2020), qui définissent l'inclusion comme un processus dynamique d'amélioration continue de la participation et de la reconnaissance dans les environnements éducatifs. De ce point de vue, un climat organisationnel inclusif favorise non seulement la coopération, mais également le développement de compétences professionnelles durables en entreprise.

En outre, il convient de reconnaître que le rôle du leadership dans la promotion d'un tel environnement ne saurait être ignoré. En effet, la théorie du leadership transformationnel, développée par Bernard Morris Bass (1985) et approfondie avec Ronald E. Riggio (2006), met en évidence la capacité des leaders à influencer positivement leurs collaborateurs à travers l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée. Dès lors, lorsque ces caractéristiques sont appliquées dans un cadre inclusif en management organisationnel, peuvent devenir des leviers puissants de développement professionnel. Dans la même veine, Miao et al. (2018) démontrent d'ailleurs que les leaders dotés d'intelligence émotionnelle authentique ont un impact significatif sur la performance et le bien-être de leurs équipes, notamment en favorisant des interactions plus humaines et constructives en entreprise.

Enfin, dans les contextes marqués par l'incertitude (Vaillancourt, 2006 ; Matouwé, 2022a) ou la pression, comme c'est le cas pour plusieurs administrations publiques, un environnement de travail inclusif et soutenant s'impose comme nécessité. Dans cet esprit, les travaux de Carnevale et Hatak (2020) révèlent que la capacité des organisations à maintenir un climat relationnel positif face à

l'adversité améliore l'ajustement professionnel et le bien-être, tout en soutenant la productivité et la fidélisation des agents. Dès lors, il devient pertinent dans le contexte du MINESEC, d'interroger la manière dont le leadership transformationnel peut contribuer à construire des dynamiques relationnelles inclusives, et comment cette interaction impacte directement le développement professionnel du personnel des services centraux. Une telle exploration permettrait de formuler des recommandations pratiques en vue d'un management éducatif plus humain, efficace et durable.

De nos jours, le développement professionnel des personnels dans les organisations contemporaines ne saurait être dissocié des dynamiques relationnelles qui s'y jouent. En effet, le leadership transformationnel est souvent présenté comme un levier puissant de motivation et de mobilisation des collaborateurs. A cet effet, Bass (1985) souligne que ce type de leadership, de par sa capacité à inspirer, à stimuler intellectuellement et à accorder une considération individualisée à chaque membre, favorise non seulement l'engagement, mais aussi la croissance personnelle et professionnelle des individus en entreprise. Il s'agit d'un modèle qui a été largement validé dans divers contextes organisationnels (Bass & Riggio, 2006).

En outre, la transformation professionnelle durable repose également sur la qualité des relations interpersonnelles au sein des environnements de travail. En ce sens, le concept d'inclusion relationnelle, bien que moins formalisé dans la littérature, puise ses racines dans les travaux sur le besoin d'appartenance (Baumeister et Leary, 1995) et l'éthique du care (Noddings, 1984), qui insistent sur l'importance d'un climat organisationnel où les individus se sentent reconnus, écoutés et intégrés. Il faut dire que nombre de travaux récentes en sciences de gestion ((Shuck et al., 2019 ; Shore et al., 2018) confirment que ces dimensions relationnelles sont essentielles pour favoriser la coopération,

réduire le stress au travail et renforcer la satisfaction professionnelle en organisation.

Bien plus, Goleman (1995) trouve que l'intelligence émotionnelle, caractéristique clef des leaders transformationnels, joue un rôle déterminant dans la construction d'un environnement inclusif. De ce point de vue, les leaders capables de gérer leurs émotions et de comprendre celles des collaborateurs favorisent un climat de confiance et d'ouverture propice à l'échange et à l'apprentissage collectif (Crozier et Friedberg, 1977 ; Carnevale & Hatak, 2020). On le voit, un lien consubstantiel s'établit entre leadership émotionnellement intelligent et inclusion. Pour confirmer ce lien, Miao et al. (2018) montrent dans leurs travaux comment ces compétences influencent positivement la cohésion d'équipe et le développement des compétences.

Dans le même ordre d'idées, Booth et Ainscow (2002) a développé une approche sur l'inclusion, initialement pour le milieu scolaire. Celle-ci offre un cadre opérationnel pour penser la participation active de tous les membres à la vie organisationnelle, ce qui constitue une dimension essentielle de l'inclusion relationnelle. Dans le contexte du secteur public et éducatif comme le MINESEC, selon Ainscow et al. (2020), cette vision s'avère particulièrement pertinente pour comprendre comment des environnements de travail inclusifs peuvent soutenir le développement professionnel des personnels.

Dans un contexte du MINESEC marqué par des transformations rapides et des exigences accrues en matière de performance, le développement professionnel du personnel des services centraux apparaît comme un enjeu central pour assurer la qualité et l'efficacité des services éducatifs. Or, malgré la mise en place de dispositifs formels, le développement des compétences reste souvent limité par des environnements de travail où les dimensions relationnelles et l'inclusion des individus ne sont pas pleinement valorisées au MINESEC. Dans cette logique, la théorie du leadership transformationnel de Bass (1985, 2006) met en lumière

le rôle du leader du MINESEC capable d'inspirer, de motiver et de soutenir individuellement ses collaborateurs, favorisant ainsi leur engagement et leur développement personnel. Cependant, cette approche, aussi puissante soit-elle, doit être complétée par une prise en compte plus approfondie de l'inclusion relationnelle, c'est-à-dire la qualité des interactions, le sentiment d'appartenance et la reconnaissance mutuelle au sein du collectif de travail.

Dès lors, il apparaît crucial de comprendre dans quelle mesure la dynamique du leadership transformationnel peut créer un environnement réellement inclusif, propice au développement professionnel durable des agents du MINESEC. Quels sont les mécanismes par lesquels le leadership transformationnel favorise ou limite l'inclusion relationnelle dans le management du MINESEC ? Et comment cette inclusion, en retour, influence-t-elle la motivation, l'apprentissage et la performance professionnelle des personnels des services centraux du MINESEC ? Quels sont les leviers organisationnels à mobiliser pour optimiser le développement professionnel au MINESEC ? Quelles sont les pratiques managériales susceptibles de renforcer à la fois l'inclusion et l'efficacité des équipes ? Cette problématique interroge ainsi la synergie entre un leadership centré sur la transformation individuelle et collective, et un environnement de travail fondé sur l'intégration et la reconnaissance de tous les membres. Autrement dit, comment le processus managérial au MINESEC met en œuvre les modalités telles que la Franche collaboration, la Valorisation des différences individuelles, le Mentorat/accompagnement ?

2. Methodologie

La méthode adoptée repose sur une approche inductive, où les données recueillies auprès du terrain orientent la construction de l'analyse. En effet, il ne s'agissait pas de tester des hypothèses

préétablies, mais plutôt d'identifier des logiques explicatives à partir des récits et expériences des participants.

Cette méthodologie doit articuler le devis de recherche, l'outil de collecte des données, et la technique d'analyse des données.

2.1. Le devis de l'étude

La présente étude s'inscrit dans une démarche qualitative, de type compréhensif et exploratoire, puisqu'elle visait à analyser en profondeur la manière dont l'inclusion relationnelle est perçue et vécue par les agents du MINESEC, ainsi que son influence sur leur développement professionnel. De fait, l'approche qualitative a été retenue pour approfondir les perceptions, les ressentis, et les expériences vécues par les individus dans leur environnement de travail, sans chercher à généraliser statistiquement les résultats à toute la population. En ce sens, elle a permis de saisir la complexité des dynamiques humaines et le sens que les acteurs attribuent à leurs interactions professionnelles, au-delà de ce que des données chiffrées pourraient révéler. Elle s'appuie ainsi sur la méthode inductive, consistant à partir des discours des participants pour dégager des tendances, des significations partagées et des éléments explicatifs. En effet, l'approche qualitative a été retenue car elle permet de recueillir des données riches et contextualisées sur les perceptions, les ressentis et les expériences vécues par les agents du MINESEC en matière d'inclusion relationnelle. Cette approche semble la plus adaptée pour explorer la complexité des interactions sociales en milieu professionnel et comprendre en profondeur leur influence sur le développement professionnel.

2.2. Outil de collecte de données

À l'aide d'un guide d'entretien semi-directif, des entretiens ont été menés auprès de 05 personnels sélectionnés dans des directions distinctes au Ministère des Enseignements Secondaires ayant chacun une expérience d'au moins 5 ans. L'entretien semi-directif

est une méthode qui permet de capter les perceptions, ressentis et expériences concrètes des personnels en matière d'inclusion relationnelle (Kaufmann, 1996 ; Quivy et Campenhoudt, 1995). A cet effet, un guide d'entretien semi-directif a permis de structurer les entretiens tout en laissant la parole libre aux participants. Tous les participants ont été informés des objectifs de la recherche et ont donné leur consentement éclairé. Nous les avons rassurés de la garantie de l'anonymat et de la confidentialité des propos recueillis. C'est ainsi que par mesure de confidentialité et après lecture du formulaire de consentement, nous avons attribué de manière aléatoire des anonymes suivants aux participants : Anna, Philippe, Jean, Christophe et Solange ayant chacun une ancienneté au moins de cinq ans dans le service actuel.

Tableau 1. Guide d'entretien

Axes thématiques	Questions Spécifiques	Questions relance / approfondissement
Franche collaboration	Comment se passe votre vécu relationnel avec vos collègues et votre hiérarchie ?	Avez-vous le sentiment de pouvoir exprimer librement vos idées ? Ressentez-vous un climat de confiance et de convivialité ?
	Comment se passe le travail en équipe dans votre service	Etes-vous à l'aise avec les collègues pendant le travail en équipe ?
Valorisation des différences individuelles	Pensez-vous que vos différences (personnalité, idées, culture, parcours) sont respectées dans votre organisation ?	Votre manière d'être ou de penser constitue-elle un frein ou une ressource dans vos relations professionnelles ?
	Etes-vous encouragé dans l'expression de votre singularité ?	Votre manière de faire est-elle valorisée/négligée ?
Mentorat / accompagnement	Avez-vous reçu l'accompagnement ou le soutien d'un collègue plus expérimenté à votre arrivée ou dans votre parcours ?	Ce soutien a-t-il joué un rôle fondamental dans votre développement professionnel ?

	Existe-t-il une culture de la transmission dans votre organisation ?	Ce type de relations influence-t-il votre motivation au travail ?
--	--	---

2.3. Technique d'analyse des données

L'analyse des données a été conduite selon une approche thématique continue (Paillé et Muchielli, 2016). Dans le processus de l'analyse des données collées, les entretiens ont été transcrits intégralement, puis soumis à une analyse thématique selon la méthode de Braun & Clarke (2006), qui commande de commencer par la lecture flottante et immersion dans les données suivie du codage initial des unités de sens, du regroupement des codes en thèmes récurrents, de la structuration des thèmes en axes d'analyse et enfin l'illustration des résultats à l'aide de verbatims significatifs. Dans ce travail, nous cherchons à comprendre le vécu subjectif du personnel. Cette méthode permet d'ajuster les questions au fil des entretiens pour approfondir certains thèmes émergents (Braun et Clarke, 2006, 2021). Elle permet d'ajuster ou d'affiner le guide d'entretien en fonction de ce qui ressort (on peut explorer des aspects inattendus).

3. Resultats

Trois thèmes majeurs ont été retenus pour structurer cette analyse à savoir, franche collaboration, différences individuelles, mentorat. Les verbatims sont codés immédiatement à travers les symboles (++ = très présent, + = présent, - = faible, -- = absent) dans une matrice thématique servant à visualiser rapidement l'intensité ou la présence d'un thème chez chaque participant (Miles & Huberman, 1994). De manière spécifique, ces symboles signifient: (++) Très présent / fortement exprimé, ce qui suppose que le thème est clairement et spontanément évoqué par le participant, avec plusieurs exemples ; (+) Présent, le thème est mentionné, mais de façon moins développée ou indirecte : (-) Faiblement présent, le thème est évoqué brièvement ou de façon

ambivalente, sans le valoriser ; (- -) Absent / contredit, le thème est absent ou même rejeté explicitement par le participant.

3.1. Déficit de la Franche collaboration dans l'organisation

La solidarité professionnelle est un facteur clé de développement de compétence. Ce thème explore la qualité des relations interpersonnelles, la communication authentique entre collègues et avec la hiérarchie.

Tableau 2

Thème	Codes	Extrait des verbatim des participants
Franche collaboration	La qualité des relations interpersonnelles	<p>« Quand j'ai un problème au travail, je me débrouille seul, car je ne peux compter sur mes collègues. » (Anna, -).</p> <p>« Dans notre service, si tu n'es pas l'ami du chef, tu es oublié [...] Surtout il ne faut pas poser des questions ni te plaindre. » (Philippe, -).</p> <p>« Dans mon service, nous nous méfions les uns des autres et le climat est morose. » (Solange, -)</p> <p>« Je ne demande pas des informations aux collègues. Si je suis au courant d'une activité, c'est bon ; si je ne suis pas au courant, ça va. » (Solange, -).</p>
	La communication authentique	<p>« Humm, vraiment, je suis dépassée. La communication n'existe pas chez nous, si ce n'est entre des intimes. Moi, je suis toujours au courant d'une activité quand elle est déjà passée. » (Solange, -).</p> <p>« La communication est très faible chez nous. Par exemple, parfois c'est dans un taxi que tu apprends qu'il y a une activité</p>

		<p>qui est organisée dans votre sous-direction, c'est terrible. Cette manière de fonctionner est décourageante. » (Solange, -).</p> <p>« Lorsque notre chef est dans son assiette, il fait des communications à travers des foras ou bien il donne l'information à la secrétaire qui la met à notre niveau. » (Christophe, -).</p> <p>« Dans notre service, la communication se fait au début de l'année. Le chef présente le plan d'action aux collaborateurs, et après ça, c'est le bouche-à-oreille. » (Jean, -).</p>
--	--	--

Ces témoignages révèlent un manque de collaboration et de confiance au sein de l'équipe. L'absence de soutien perçue entre collègues illustre des relations interpersonnelles fragiles et une communication insuffisamment authentique. Cela peut également révéler une distance hiérarchique ou un climat de travail peu propice à la solidarité. Les relations entre collègues semblent marquées par une absence de solidarité, une méfiance réciproque et un climat de travail individualiste. Le manque de reconnaissance et de justice perçue dans la répartition des tâches ou dans le traitement par la hiérarchie (Philippe) contribue à cette détérioration des liens professionnels. Certains indices clés dans les verbatims peuvent permettre de comprendre que la collaboration n'est pas saine. Suivant, le participant Anna, s'isole face aux problèmes (« je me débrouille seul »), Solange déplore le climat de suspicion généralisé et elle déclare : « nous nous méfions les uns des autres » ; Philippe pense que le style hiérarchique est non seulement arbitraire mais basé sur le favoritisme, il précise « si tu n'es pas l'ami du chef... ».

Aussi, faut-il le relever, la communication est jugée inexistante voire chaotique ou encore réservée à certains. L'information

circule mal et selon des canaux informels, ce qui nuit à l'inclusion, à la transparence et à l'efficacité organisationnelle. De ce fait, on note le manque de diffusion structurée de l'information (« je suis toujours au courant quand l'activité est passée » - Solange) et l'utilisation de canaux inappropriés ou aléatoires (« parfois c'est dans un taxi qu'on apprend une activité » Solange). Et, même si elle est faite, la Communication est très ponctuelle ou hiérarchique et le chef peut donner l'information à la secrétaire (Christophe) et après les personnels se débrouillent dans le bouche-à-oreille (Jean).

3.2. Déficit de la valorisation des différences individuelles

Ce second axe analyse dans quelle mesure les organisations prennent en compte et valorisent la diversité des profils (cultures, parcours, personnalités, compétences).

Tableau 3

Thème	Indicateur	Extrait du verbatim
Valorisation des différences	Respect de la diversité	<p>« Humm, quand tu viens d'arriver aux services centraux, tu n'es pas la bienvenue. Car tu parles et personne ne t'écoute. Mon ancien chef écoutait tout le monde mais hélas » (Anna, -)</p> <p>« Moi j'ai un master en TIC, mais pour les activités qui concernent les TIC, surtout celles qui aboutiront aux récompenses pécuniaires, on préfère des gens qui ne savent même pas allumer un ordinateur, mais c'est la relation » (Jean, -)</p> <p>« Aux services centraux, on travaille par affinité. Que tu aies des compétences ou pas, ce n'est pas un problème. Il faut avoir ta personne pour espérer être retenu. La compétence n'est pas une priorité » (Philippe, -)</p> <p>« Les compétences ne sont pas valorisées dans notre service. Si tu as les bonnes relations, tu</p>

		<p>es valorisé. Sinon, ton portefeuille de compétences ne compte pas. »</p> <p>(Solange, -)</p> <p>« Humm, j'ai une malchance qui me conduit toujours vers des chefs tribalistes. Dans mon service actuel, il y a des clans qui se sont formés et les gens travaillent entre eux. ».</p> <p>(Christophe, -)</p>
--	--	---

Les verbatims révèlent une absence de reconnaissance équitable des compétences et une forte présence de favoritisme, de tribalismes ou de cliques internes, perçus comme des obstacles à l'intégration professionnelle et au développement professionnel du personnel. De ce fait, le participant Anna décrit l'absence d'écoute pour les nouveaux arrivants, les participants Jean et Solange relèvent la non-reconnaissance des compétences professionnelles. Selon eux, la sélection des personnels pour des missions est faite sur base relationnelle plutôt que sur la méritocratie, et enfin le participant Christophe perçoit la discrimination communautaire ou clanique.

3.3. Déficit du mentorat

Le dernier thème concerne les dispositifs formels ou informels d'accompagnement et de transmission du savoir. Le mentorat est perçu comme un vecteur fort d'inclusion relationnelle qui facilite l'intégration des nouveaux collaborateurs, encourage le partage d'expériences et soutient la progression professionnelle.

Tableau 4

Thème	Indicateurs	Extrait du verbatim
Mentorat	Accompagnement et Transmission des savoirs	« Mon ancien chef m'a beaucoup appris. Il m'a guidé pendant mes débuts. C'est

		<p>d'ailleurs la raison pour laquelle aujourd'hui je suis autonome. »</p> <p>(Anna, +)</p> <p>« L'accompagnement consiste à te donner un travail à faire sans toutefois te dire comment procéder. C'est la raison pour laquelle les travaux peuvent faire des mois sans évoluer »</p> <p>(Jean, -)</p> <p>« L'accompagnement n'est pas d'actualité dans nos services centraux. Que tu sois cadre ou chef de service, tu dois prouver que tu peux faire ton travail. Il n'y a personne pour te guider. »</p> <p>(Christophe, -)</p> <p>« Dans notre service, il y a un égocentrisme poussé. Personne ne veut partager ce qu'il sait. Même lorsqu'un collègue fait un exposé, il est difficile qu'il donne son document à un autre collègue. »</p> <p>(Philippe, -)</p> <p>« Quand je suis arrivée au ministère, on m'a fait comprendre que ce sont les méritants qui y sont. Faisant face à des difficultés, J'ai dû me débrouiller ailleurs pour développer mes compétences. Toutefois les gens refusent d'aider par peur de perdre leur place. »</p> <p>(Solange, -)</p>
--	--	--

Les pratiques de mentorat et d'accompagnement semblent largement déficientes dans la majorité des verbatims. Un seul verbatim (Anna) évoque une expérience positive. Les autres expriment une culture marquée par l'individualisme, la rétention d'information et le manque de soutien pour les nouveaux ou les moins expérimentés. A en croire le participant Anna, le mentorat est perçu comme un véritable levier de développement professionnel et d'autonomie. De manière générale, les quatre autres participants expriment un sentiment de méfiance envers les nouveaux personnels qui sont considérés comme de potentiels rivaux. De plus, on note l'absence de transmission structurée des

savoirs (Jean, Christophe) et le développement d'une culture de la compétition plutôt que de la collaboration (Solange, Philippe).

4. Discussions

Au regard des données récoltées sur le terrain, force est de réaliser que les entreprises souffrent d'un grand déficit de leadership transformationnel. La contribution révèle en ensemble de dysfonctionnement inhérents aux différentes directions du MINESEC. En effet, l'environnement social ne semble pas favorable à l'épanouissement du personnel. Pourtant la littérature (Bass, 1988 ; Parker, 2024 ; Roulet, 2024) indique que l'environnement de travail joue un rôle déterminant dans l'engagement professionnel des employés. De ce fait, Bass (1988) trouve que le leader transformationnel dans son comportement managérial doit intégrer les dimensions psychologiques et relationnelles de ses collaborateurs. Il s'agit pour le leader du MINESEC de créer un environnement de travail positif et stimulant. Dans cette dynamique managériale, il convient que le leader favorise la confiance et le respect mutuel, encourage la créativité et l'innovation, mette en place une vision claire et inspirante.

Il faut reconnaître qu'il n'est pas anodin que de grandes entreprises mettent suffisamment d'énergie et de moyens pour instaurer un environnement de travail de qualité. Lorsqu'un environnement de travail est positif, dynamique et même stimulant, cela donne lieu aux employés de s'engagement et de s'investissement avec appropriation réelle dans leurs tâches régaliennes (Mias, 1998). Il s'agit pour les salariés de l'organisation d'être animés par une envie de bien faire et de se surpasser, de prendre cause pour l'entreprise, de s'associer à ses valeurs et réalisent de bonnes performances. Dans le même esprit, Parker (2024) élargit à travers son modèle la compréhension de la conception du travail et la positionne comme un levier stratégique

pour améliorer la santé mentale, le développement des compétences et la performance organisationnelle. C'est ainsi que l'auteure propose dans son modèle SMART de conception du travail, une approche qui dépasse la simple motivation, en intégrant des dimensions telles que l'apprentissage, la flexibilité et la gestion des risques psychosociaux.

Dans son approche, le modèle SMART se concentre sur la Spécificité, la Maîtrise, l'Autonomie, la Relation sociale et la Transparence des tâches en entreprise. Ce qui suppose pour le leader de structurer les caractéristiques du travail de manière à optimiser l'engagement, la créativité et la santé mentale des employés. Dans cette logique, une conception de travail bien pensée doit accélérer l'apprentissage organisationnel et le développement professionnel des employés. Nul doute que les environnements sont de plus en plus complexes et en constante évolution (Vaillancourt, 2006). D'où l'impératif d'identifier dans le leadership organisationnel des tâches stimulantes, un feedback constructif et une autonomie accrue comme caractéristiques favorisant l'acquisition de nouvelles compétences (Parker, 2024).

Le leader transformationnel doit concevoir le travail de manière à prévenir le burnout. Ce qui suppose d'inclure selon Parker (2024), la gestion des charges de travail, la réduction des exigences contradictoires et la promotion d'un équilibre entre les demandes et les ressources disponibles. Une attention particulière est accordée à la prévention des risques psychosociaux par une conception proactive du travail. En effet, une organisation qui se veut dynamique et performante met un accent particulier sur la franche collaboration qui constitue un pilier essentiel. Ce d'autant plus que les relations interpersonnelles revêtent une importance cruciale influencent directement le climat de travail, la collaboration et la productivité de l'équipe. Ce qui suppose pour le leader de développer une culture de confiance et de sécurité psychologique dans le processus managérial en entreprise.

Il importe de préciser que les relations interpersonnelles englobent toutes les interactions qui se trament entre les acteurs dans une organisation, qu'il s'agisse d'échanges formels ou informels. Au travail, elles prennent différentes formes et se manifestent dans des situations variées en termes de conversations, réunions, collaborations, ou encore discussions stratégiques. Il s'agit de l'ensemble des liens que les employés tissent avec les collègues, les supérieurs hiérarchiques, et d'autres acteurs extérieurs à l'entreprise. Dans leurs travaux, Salcedo, Gandolfi et Garza (2024) analysent comment le leadership transformationnel et authentique affectent les relations interpersonnelles et la performance des tâches dans des équipes hybrides, avec des implications pour la gestion des équipes à distance. A cet effet, les auteurs estiment qu'un leader transformationnel doit améliorer les relations et les compétences interpersonnelles qui constituent un atout crucial pour l'entreprise. Dans la même veine, Lee, et al. (2024) explorent comment la confiance et la fiabilité perçue des leaders médient la relation entre le leadership transformationnel et les comportements de citoyenneté organisationnelle et soulignent de ce fait l'importance des relations interpersonnelles dans les équipes en organisation. En effet, pour mettre en évidence le rôle des interactions sociales au travail, Davoudian (2023) démontre que le leadership transformationnel et les relations interpersonnelles influencent l'épuisement professionnel, l'intention de départ et l'engagement organisationnel. C'est dans ce sens que les relations positives favorisent une communication ouverte, la confiance mutuelle et la résolution efficace des problèmes. Or, à l'observation des pratiques managériales au MINESEC, il y a déficit de communication. D'où cette déclaration d'une participante à l'étude : *« Humm, vraiment, je suis dépassée. La communication n'existe pas chez nous, si ce n'est entre des intimes. Moi, je suis toujours au courant d'une activité quand elle est déjà passée. »* (Solange, -).. » (Solange, -).

Les leaders des Directions du MINESEC ne semblent pas encourager l'expression ouverte dans leur processus managérial. Pourtant, en créant un environnement où les employés se sentent à l'aise de partager leurs idées, leurs préoccupations et même leurs désaccords sans crainte de répercussions négatives, le personnel dans son ensemble devrait s'engager avec appropriation réelles (Mias, 1998) dans les activités professionnelles du Ministère. C'est dans le même que dans leurs travaux, Laglie Boboto, Matouwé et Pika (2024) déplorent le fait que *« les managers n'intègrent que le pilotage des projets éducatifs constitue une action collective dans laquelle chacun des acteurs doit accepter de se laisser influencer au contact des autres »* (p.189). Il s'agit selon Michaud (2017) d'une démarche managériale qui permet de creuser les questions y relatives et de les regarder sous différents angles, de confronter des a priori et des cultures particulières.

Dans leurs pratiques quotidiennes au MINESEC, les managers semblent se cloisonner dans la gestion historique des ressources humaines en entreprise qui se focalisait principalement sur l'efficacité et la conformité. Or, l'heure est au changement de paradigme qui s'opère et favorise une approche plus centrée sur le salarié. Il faut reconnaître que de nos jours, la diversité et l'inclusion constituent des piliers essentiels pour le succès d'une organisation. Ce que les managers du MINESEC semblent ignorer lorsqu'on écoute ces propos d'un participant : *« Humm, j'ai une malchance qui me conduit toujours vers des chefs tribalistes. Dans mon service actuel, il y a des clans qui se sont formés et les gens travaillent entre eux. »* (Christophe). Et, un autre corrobore en déclarant ce qui suit : *« Les compétences ne sont pas valorisées dans notre service. Si tu as les bonnes relations, tu es valorisé. Sinon, ton portefeuille de compétences ne compte pas. »* (Solange). Il est clair que la diversité managériale n'est âs au rendez-vous. Malheureusement, la diversité ne semble pas valorisée dans les services du MINESEC. C'est ainsi que la participante Anna s'indigne en ces termes : *« Humm, quand tu viens d'arriver aux services*

centraux, tu n'es pas la bienvenue. Car tu parles et personne ne t'écoute. Mon ancien chef écoutait tout le monde mais hélas ». Ce qui rend l'environnement du travail désagréable. En effet, un environnement de travail toxique a une incidence catastrophique sur le moral de des troupes et sur leur efficacité. De plus en plus, les chercheurs (Parker, 2024) récents proposent une approche innovante de la conception du travail, mettant l'accent sur son rôle central dans la promotion du bien-être des employés et l'efficacité organisationnelle. Il s'agit d'un management dont l'approche vise à intégrer activement la diversité des individus au sein des équipes (Barth, 2024). C'est une approche qui valorise les différences à l'effet de favoriser la performance collective et le bien-être organisationnel. Cette pratique repose sur des principes d'équité, de respect et de reconnaissance des singularités de chaque membre de l'organisation.

Dans le même esprit, Zhang, Liu et Wang (2025) laissent observer que le leadership inclusif influence l'énergie relationnelle des employés et leur enrichissement travail-famille, en tenant compte de la distance hiérarchique. Grouille et Leroy (2021) estiment que l'une des missions premières du management des ressources humaines est l'intégration des nouveaux entrants à un collectif de travail préexistant. Selon Zink et Curran (2018) l'intégration ici constitue le dispositif d'accompagnement de nouveaux arrivants, et de ce fait repose sur des formes d'acculturations par lesquelles une organisation transmet ses valeurs à ses agents. En ce sens, comme l'expliquent Grouille et Leroy (2021, p.4), *« l'intégration est un dispositif favorisant un sentiment d'inclusion, quand cette dernière en est une résultante positive plus englobante ».*

En outre, selon les analyses de Garcia et al. (2020), si l'intégration, en tant que processus formalisé ou non, intervient prioritairement lors de l'arrivée dans l'organisation, l'inclusion est constamment renégociée entre un acteur et son groupe de travail par *« l'expérience d'un traitement qui satisfait ses besoins d'appartenance et d'unicité ».* Il s'agit, selon Shore et al. (2011),

d'une double dimension de l'intégration qui vise à rééquilibrer une emphase injustifiée sur l'appartenance au détriment du besoin d'unicité dans la conceptualisation de l'inclusion. Il convient de reconnaître que le management inclusif séduit le monde de l'entreprise, dans la mesure où il répond aux défis contemporains et à l'évolution des attentes sociétales.

On le voit. Le management inclusif marque désormais un tournant dans la gestion des ressources humaines. En ce sens qu'il embrasse dans son déploiement, la diversité et l'inclusion comme leviers stratégiques pour une performance organisationnelle accrue. Dans un tel climat organisationnel, l'autonomie de l'acteur social est de mise. L'autonomie, ici, se réfère aux opportunités offertes à tous les groupes d'acteurs pour exercer leur talent critique face aux difficultés professionnelles (Laglie Boboto, Matouwé et Pika, 2025). En ce sens, le leader doit offrir aux collaborateurs la possibilité d'interagir dans le processus de gestion afin de favoriser l'interaction voire l'inclusion relationnelle.

D'après les spécialistes du management organisationnel (Bériot, 2006 ; 2018 ; Pichault, 2013 ; Foudriat, 2019 ; Matouwé et Laglie Boboto, 2024 ; Mawoung Kpoumie, Matouwé et Laglie Boboto, 2025), aucun employé, quel que soit son statut, ne devrait être exclu du processus managérial d'un projet en développement en entreprise. D'ailleurs comme le précisent si bien Laglie Boboto, Matouwé et Pika (2024) dans leurs analyses, *« il est essentiel de considérer leurs diverses perspectives, afin de faciliter par la suite l'orientation du processus de gestion vers les représentations communes »*. Ce qui suppose que c'est la façon dont les personnels du MINESEC sont pris en compte dans le processus managérial qui leur permet de s'engager davantage dans les activités professionnelles.

En définitive, les résultats de cette analyse mettent en évidence une articulation essentielle entre l'environnement relationnel de travail, le style de leadership exercé, et le développement professionnel des agents publics, notamment dans un contexte

aussi structurant que celui du Ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC). Contrairement à une vision techniciste centrée uniquement sur la formation ou la gestion administrative des carrières, la contribution suggère que les dimensions sociales, émotionnelles et inclusives du travail jouent un rôle tout aussi, sinon plus, déterminant dans le management organisationnel. De fait, en se référant aux travaux de Shore et al. (2018), il y a lieu de comprendre que l'environnement organisationnel perçu comme inclusif, c'est-à-dire accueillant, équitable et valorisant la diversité des profils, est fortement corrélé à la satisfaction, à l'engagement et à la performance des employés. Ce qui suppose pour le cas du MINESEC que les relations de travail empreintes de respect, d'écoute et de reconnaissance peuvent contribuer directement à renforcer la motivation professionnelle et l'appropriation des compétences du personnel des services centraux.

Par ailleurs, il convient de réaliser que le modèle théorique de Bass (1985) et consolidé par Bass & Riggio (2006) offre un cadre pertinent pour comprendre comment les leaders en entreprise peuvent devenir des catalyseurs du développement professionnel. En ce sens que leur capacité à inspirer une vision, à valoriser chaque collaborateur, et à stimuler l'innovation s'avère être un levier puissant pour faire émerger un environnement inclusif en organisation. Il s'agit ici d'un type de leadership, orienté vers la croissance personnelle et collective, qui semble particulièrement adapté aux enjeux du MINESEC. Dans la même veine, les travaux de Miao et al. (2018) sur l'intelligence émotionnelle renforcent cette perspective. En effet, les auteurs démontrent que les leaders dotés de compétences émotionnelles élevées sont plus à même d'instaurer un climat de confiance et d'appartenance, éléments clés de l'inclusion relationnelle. Malheureusement, une telle compétence est souvent négligée dans les dispositifs managériaux du MINESEC, alors même qu'elle conditionne la qualité des dynamiques professionnelles.

Dans le même mouvance, Carnevale, John B., & Hatak, Ilke (2020) ont mis en évidence que dans les contextes organisationnels marqués par des incertitudes ou des transformations, la qualité des relations humaines devient un facteur de stabilité et d'adaptation. Pour le personnel des services centraux du MINESEC, qui évolue dans un cadre hiérarchisé, administratif et parfois peu participatif, l'existence de leaders transformationnels agissant dans un esprit d'inclusion relationnelle pourrait favoriser non seulement le bien-être au travail, mais aussi une meilleure acquisition et mobilisation des compétences professionnelles.

Il y a lieu de préciser que les perspectives de cette contribution s'articule sur un double plan : théorique et opérationnel. Sur plan théorique, cette recherche contribue à articuler deux champs encore peu croisés : celui du leadership transformationnel et celui de l'inclusion relationnelle. En effet, si le premier s'est largement imposé dans la littérature managériale comme vecteur de performance et d'innovation, le second semble resté relativement marginal, notamment dans les contextes africains et les institutions publiques comme le système éducatif camerounais. Dès lors, en explorant leur convergence, l'étude propose ainsi un cadre d'analyse renouvelé pour penser et repenser le développement professionnel dans une logique intégrative, centrée sur l'humain et la qualité des interactions. D'un point de vue managérial voire opérationnel, il apparaît urgent pour les leaders du MINESEC de reconfigurer les dispositifs de développement professionnel en y intégrant des dimensions relationnelles et émotionnelles. Cela passe notamment par la formation des cadres au leadership transformationnel et à l'écoute active ; la mise en place de mécanismes de feedback participatif ; la promotion d'une culture organisationnelle inclusive, où chaque personnel se sent reconnu et valorisé dans sa singularité.

Cependant, cette étude comme toute recherche scientifique comporte plusieurs limites. Il se voit qu'à ce stade, elle repose sur une approche essentiellement théorique, sans validation empirique

directe. On note que les dimensions culturelles, institutionnelles et politiques propres au MINESEC pourraient moduler les effets attendus de l'inclusion relationnelle et du leadership transformationnel. Par ailleurs, une enquête de terrain (entretiens, observations, questionnaires) pourrait permettre de tester ces hypothèses et d'ajuster les modèles proposés.

5. Conclusion et perspectives

Cette étude a permis de mettre en lumière l'importance croissante des dynamiques relationnelles et du style de leadership dans la construction du développement professionnel du personnel au sein du Ministère des Enseignements Secondaires (MINESEC). En effet, dans un environnement institutionnel marqué par des défis de gouvernance, de modernisation administrative et de quête de performance, la contribution a interrogé les conditions relationnelles et managériales favorables au développement professionnel du personnel des services centraux du MINESEC. C'est ainsi qu'en articulant la théorie de l'inclusion relationnelle à celle du leadership transformationnel (Bass, 1985), l'étude propose une lecture renouvelée des dynamiques d'apprentissage et d'engagement professionnel au sein du système éducatif camerounais.

En outre, les résultats conceptuels obtenus révèlent que le développement professionnel ne peut en aucun cas être réduit à la seule mise à disposition de formations ou d'outils de gestion des carrières. Plutôt il repose sur la qualité des interactions humaines, sur le sentiment de reconnaissance et d'appartenance des agents, ainsi que sur la capacité des leaders à créer un climat relationnel respectueux, juste et motivant. C'est en ce sens que le leadership transformationnel, en tant que modèle basé sur l'écoute, la considération et l'inspiration, se présente comme un vecteur essentiel de cet environnement inclusif au MINESEC.

Dès lors, la recherche prend tout son sens lorsqu'elle est replacée dans le contexte socio-culturel camerounais, où les relations hiérarchiques sont souvent empreintes de distance, d'autoritarisme ou de verticalité non participative voire technocratique (Paquay, 2007). Dans un tel contexte, promouvoir une culture de leadership fondée sur la proximité, la bienveillance et l'intelligence émotionnelle représente une rupture culturelle majeure, mais aussi une opportunité pour un management organisationnel plus efficace et plus humain. Lorsque l'on sait que les valeurs communautaires africaines, comme le vivre-ensemble, le respect du lien social et le dialogue intergénérationnel, peuvent devenir des alliées puissantes dans la mise en œuvre d'une inclusion relationnelle contextualisée au MINESEC. Dans cette perspective, la portée socio-utilitaire de cette recherche s'avère double. Car, elle propose des pistes concrètes pour repenser les pratiques managériales dans les établissements éducatifs et les services déconcentrés du MINESEC d'une part et, à une meilleure compréhension des conditions psychologiques et culturelles de l'engagement professionnel dans les administrations africaines, encore souvent modelées par des rapports d'autorité rigides, d'autre part.

A tout prendre, la recherche appelle à une transformation des organisations éducatives en espaces d'apprentissage mutuel, de reconnaissance et de confiance. Or, une telle transition ne peut se faire sans une réforme en profondeur de la culture managériale, des représentations du pouvoir hiérarchique, et des pratiques relationnelles dans le travail. Du point de vue méthodologique, il convient de reconnaître que des enquêtes de terrain futures, conduites à l'échelle locale et interculturelle, pourraient venir valider et affiner ces hypothèses en tenant compte des diversités linguistiques, régionales et institutionnelles du Cameroun. Ainsi, en croisant approches théoriques et réalités vécues, elles permettront d'outiller les décideurs en vue management du système éducatif camerounais plus inclusif, éthique et durable.

References bibliographiques

- AINSCOW Mel, BOOTH Tony et DYSON Anne, 2020.** Understanding and developing inclusive education system change. *European Journal of Special Needs Education*, 35(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/08856257.2019.1708756>
- BAKKER Arnold B. et DEMEROUTI Evangelia, 2017.** Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- BARTH Iris, 2024.** *Manager la diversité : De la lutte contre les discriminations au management inclusif*. Paris : Dunod, ISBN 978-2-10-086544-4.
- BASS Bernard Morris, 1988.** *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- BASS Bernard Morris, 1988..** *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum.
- BASS Bernard Morris et RIGGIO Ronald E., 2006.** *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- BERSIN Josh (2014).** The Employee Engagement Problem: Why It's So Hard to Fix.
- BRAUN Virginia et CLARKE Victorian, 2006.** Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>;
- BRAUN Virginia et CLARKE Victorian, 2021.** *Thematic analysis: A practical guide*. London: SAGE Publications.
- BRUN Jean-Pierre et DUGAS Ninon, 2005.** La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- CARNEVALE John B. et HATAK Ilke, 2020.** Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- DAVOUDIAN Teni, 2023.** *The impact of transformational leadership and workplace relationships on employee burnout and*

their correlation to turnover intention and organizational commitment. California State University, San Bernardino.

<https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd/1613/>

DE SANTIS Maëlys et POWELL Luc, 2025. Environnement de travail : comment améliorer la qualité de vie pro de vos équipes?

<https://www.appvizer.fr/magazine/ressources-humaines/bien-etre>

Gallup. (2017). State of the Global Workplace: Report. Gallup.

GROUILLE Romuald et LEROY Daniel, 2021. Inclusion, reconnaissance et bien-être au travail : quelle articulation ? 21 Colloque international ISEOR en partenariat avec l'Academy Of Management, Paris (visioconférence), France. ffhal-03434987f

GROUILLE Romuald et TASSIGNY Lauryane (2023). La reconnaissance comme pratique effective d'inclusion intégration conceptuelle et proposition de modélisation. 34e Congrès annuel de l'AGRH (Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines), Oct, Ajaccio, France. pp.19. ffhal-04412980f

KAUFMANN Jean-Claude, 1996. *L'entretien compréhensif.* Paris, France-Nathan.

LAGLIE BOBOTO Serge, MATOUWE Anne PIKA Léonard, 2024. Pluralité des points de vue dans l'administration scolaire et engagement des professionnels de l'Institut Supérieur Pédagogique de la Gombe (EDAP/ISP-G). *Les cahiers de l'ACAREF*, N° Spécial, Tome 4, p. 172-200.

<https://zenodo.org/records/14524112>

LEE Michelle Chin Chin, LIN Ming-Hsiu, SRINIVASAN Pradeep M. et CARR Stephen C., 2024. Transformational leadership and organizational citizenship behavior: new mediating roles for trustworthiness and trust in team leaders. *Current Psychology*, 43(3), 9567-9582. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05095>

MATOUWE Anne, 2022a. Chapitre 8. Ajustement des pratiques pédagogiques face au changement radical induit par la Covid-19 au Cameroun : cas de l'ENIEG de Bertoua. In Edongo Ntede, P.F.

(Dir.). *Covid 19 et numérique éducatif : la mise à jour de la culture. Histoire des peuples et culture, Série Education.*

MATOUWE Anne et LAGLIE BOBOTO Serge, 2024. Co-construction : une alternative managériale des reformes curriculaires à l'éducation de base au Cameroun. *L'Afrique (...)* : quelles solutions ? *Regards inter/ pluridisciplinaires* .87-102.

MAWOUNG KPOUMIE Aïssatou, MATOUWÉ Anne et LAGLIE BOBOTO Serge, 2025. Système à considérer : un levier de l'implication professionnelle des acteurs du système éducatif dans les réformes en éducation au Cameroun. *Revue Archives internationales, Afrique Centrale*, Vol. 1, pp. 70-110

MIAO Chen, HUMPHREY Ronald H. et QIAN Shu, 2018. Emotional intelligence and authentic leadership: A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 29(5), 548-560.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.006>

MICHAUD Sophie (Coor.), 2017. « La coconstruction : l'expérience des chantiers partenariaux de Communagir ». In *Communagir*. <https://communagir.org/media/1283>

MILES Matthew B. et HUBERMAN A. Michael, 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

NAIM Larbi, 2021. Engagement des collaborateurs et performance globale des entreprises : revue de la littérature. *Revue du management et stratégie de développement*, N° 7.
<https://www.researchgate.net/publication/384863286>

NISHII Lisa H., 2013. The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.

NISHII Lisa H. et RICH Robert E. 2014. Creating inclusive climates in diverse organizations. In Bernardo M. Ferdman & Barbara R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 205-228). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- PAILLE Pierre., & MUCCHIELLI Alex, 2021.** *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e éd.). Paris, France : Armand
- PAQUAY Léopold, 1997.** A quoi bon un curriculum de qualité s'il ne change pas les pratiques des acteurs de terrain ? In BEHRENS Matthis (2007) (Dir), *La qualité en éducation. Pour réfléchir à la formation de demain*. Presses de l'Université du Québec, p. 57-98.
- PARKER Sharon K. 2024.** Work design and well-being: A transformative approach. *Journal of Applied Psychology*, 109(2), 123-145. <https://doi.org/10.1037/apl0001076>
- QUIVY Raymond et VAN CAMPENHOUDT Luc, 1995.** *Manuel de recherche en sciences sociales* (1^{re} éd.). Paris, France : Dunod.
- ROULET Thomas J. 2024.** Remote work and employee well-being: Navigating the challenges of the digital workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 345-367.
- SALCEDO Jorge, GANDOLFI Franco et GARZA Astrid, 2024.** Leadership in hybrid work teams: Impact of transformational and authentic leadership on relationships and task performance in student teams. *Bangladesh Journal of Multidisciplinary Scientific Research*, 9(5), 1-9. <https://doi.org/10.46281/bjmsr.v9i5.2248>
- SHORE Lynn M., CLEVELAND Jennifer N. et SANCHEZ Daniel., 2018.** Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- SHUCK Blake, ZIGARMI Douglas et OWEN Jason, 2019.** Exploring the relationship between employee engagement and the intent to stay: The role of job satisfaction and perceived organizational support. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 301-319. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21386>
- TASKIN Laurent et DIETRICH Anne, 2016.** *Management humain*. De Boeck Supérieur.
- VAILLANCOURT Raymond, 2006.** *Le temps de l'incertitude. Du changement personnel au changement organisationnel*. Presse Universitaire du Québec.

ZHANG Jing, LIU Zhen et WANG Jie, 2025. Inclusive leadership and work-family enrichment: The roles of relational energy and power distance. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1516361. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1516361>

ZINK Trisha et CURRAN James, 2018. Building a research onboarding program in a pediatric hospital: Filling the orientation gap with onboarding and just-in-time education. *Journal of Research Administration*, 49(2), 109-132.