

**REVUE SCIENTIFIQUE INTERDISCIPLINAIRE
DE L'INSTITUT NATIONAL DE LA JEUNESSE
ET DES SPORTS (RESI)**

***INTERDISCIPLINARY SCIENTIFIC REVIEW
OF NATIONAL INSTITUTE
OF YOUTH AND SPORTS (ISRN)***



**VOLUME 1 - NUMERO 3 - JANVIER 2023
VOLUME 1 - NUMBER 3 - JANUARY 2023**

*Une publication des Centres de Recherche de l'INJS
A publication of NIYS Research Centres*



REVUE SCIENTIFIQUE INTERDISCIPLINAIRE DE L'INSTITUT
NATIONAL DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS (RESI)

INTERDISCIPLINARY SCIENTIFIC REVIEW OF NATIONAL
INSTITUTE OF YOUTH AND SPORTS (ISRN)



9789956628605

**REVUE SCIENTIFIQUE INTERDISCIPLINAIRE
DE L'INSTITUT NATIONAL DE LA JEUNESSE
ET DES SPORTS (RESI)
INTERDISCIPLINARY SCIENTIFIC REVIEW OF
NATIONAL INSTITUTE OF YOUTH AND SPORTS
(ISRN)**

Contact / Contact cafedeslabos@gmail.com

**(00237) 222.23.08.35 / 672.51.48.98/ 6 77 15 65 98 / 699 84
85 80**

INJS Yaoundé / NIYS Yaoundé

**VOLUME 1 - NUMERO 3 - JANVIER 2023
VOLUME 1 – NUMBER 3 - JANUARY 2023**

Une publication des Centres de Recherche de l'INJS
A publication of NIYS Research Centres

ISBN: 978-9956-628-60-5

Directeur de Publication / Director of Publication

Dr. EBAL MINYE Edmond

Coordonnateur Administratif / Administrative Coordinator

Dr. WADOUM FOFOU Chamberlain

Coordonnateur Technique / Technical Coordinator

M. FOU DA Victor

Coordonnateur Scientifique / Scientific Coordinator

Dr ONOMO ONOMO Modeste Ghislain

Rédacteur en chef / Editor in Chief

Dr AMOUGOU Martial Patrice

Comité Scientifique / Scientific Committee

- Pr. ABDOU TEMFEMO (Université de Douala) ;
Pr. Aime BONNY (Université de Douala) ;
Pr. AMA Pierrot (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Pr. ATCHADE Alex (Université de Yaoundé 1) ;
Pr. AYISSI Lucien (Université de Yaoundé 1) ;
Pr. BILONG Charles Felix (Université de Yaoundé 1) ;
Pr. BLOSSOM NGUM FONDO (Université de Yaoundé 2) ;
Pr. BUNDE-BIRUSTE Anne (Université Australia) ;
Pr. CHARRIER Dominique (Université Paris Saclay) ;
Pr. CHAZAUD Pierre (Université de Lyon 1) ;
Pr. DANSOU Pierre (Université d'Abomey-Calavi) ;
Pr. FEUDJO Jules Roger (Université de Dschang) ;
Pr. GBENOU Joachim (Université d'Abomey-Calavi) ;
Pr. HONTA Marina (Université de Bordeaux 2) ;
Pr. KEMO KEIMBOU David Claude (Université Paris Saclay) ;
Pr. LAHAN Magloire (Université d'Abomey-Calavi) ;
Pr. MANDENGUE Samuel Honoré (Université de Douala) ;
Pr. MARCHISET Gilles-Vieille (Université de Strasbourg) ;
Pr. MBEDE Raymond (Université de Yaoundé 1) ;
Pr. MENYE NGA Germain (Université de Ngaoundéré) ;
Pr. MINKOA SHE, (Université de Yaoundé 2) ;
Pr. NGO BOUM Élisabeth (Université de Maroua) ;
Pr. OWONA NGUINI Mathias Éric (Université de Yaoundé 1) ;
Pr. SAID AHMAIDI (Université de Picardie Jules Vernes) ;
Pr. SOSSO Aurelien Maurice (Université de Yaoundé 1) ;
Pr. SOULE Bastien (Université de Lyon 1) ;
Pr. TABI MANGA Jean (Centre d'Étude Africain Olympiques) ;
Pr. TAN Paul Vernyuy (Université de Yaoundé 1) ;
Dr. AMOUGOU Martial Patrice (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. BAKENA Emmanuel (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. BISSOU MAHOP Josué (Université de Yaoundé 1) ;
Dr. BONOY LAMOU (Université de Ngaoundéré) ;
Dr. DIKOUME François (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. DOHBOBGA Macias NWANA NDINGA (Université de Bamenda) ;
Dr. EBAL MINYE Edmond (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. EYENGA Jean Marie (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. GUESSOGO Wiliam (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. HABIT Bienvenu (Institut National de la Jeunesse et des Sports de

Yaoundé) ;
Dr. HAMADOU André (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. KONTCHOU Bernard (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. MANGA André (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. MANGA Jérôme Manfred (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. MBAME Jean Pierre (Université de Ngaoundéré) ;
Dr. MBIDA NANA Frank Michael (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. MBOUH Samuel (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. MIBO'O Pascale (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. NGAPOUT Jean Jaurès (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. NGUEND Jean Marie (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. NTSA NKOA Roger (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé).
Dr. ONOMO ONOMO Modeste Ghislain (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. SAIDOU Victor (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. TADJORE NDJOCK Maurice (Institut National de la Jeunesse et des Sports) ;
Dr. TADO OUMAROU (Institut National de la Jeunesse et des Sports) ;
Dr. TCHOMO (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé)
Dr. TINKEU NGUIMGOU Narcisse (Université de Bourgogne Franche Comté) ;
Dr. VIGNAL Bénédicte (Université de Lyon 1) ;
Dr. WADOUM FOFOU Chamberlain (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. WOUASSI Dieudonné (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;
Dr. YANO YANO Jean Pierre (Institut National de la Jeunesse et des Sports) ;
Dr. YATCHO YABEN (Institut National de la Jeunesse et des Sports).

Comité de lecture / Reading panel

Dr AMOUGOU Martial Patrice (Institut National de la Jeunesse et des Sports) ;

Dr. BAKENA Emmanuel (Institut National de la Jeunesse et des Sports) ;

Dr. GUESSOGO Wiliam Richard (Institut National de la Jeunesse et des Sports) ;

Dr. HAMADOU André (Institut National de la Jeunesse et des Sports) ;

Dr. MBIDA NANA Frank Michael (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;

Dr MBOUH Samuel (Institut National de la Jeunesse et des Sports) ;

Dr. MOTE Adolf (Institut National de la Jeunesse et des Sports) ;

Dr. MANGA Jérôme Manfred (Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé) ;

Dr. ONOMO ONOMO Modeste Ghislain (Institut National de la Jeunesse et des Sports) ;

Dr. SAIDOU Victor (Institut National de la Jeunesse et des Sports) ;

Dr WADOU MFOFOU Chamberlain (Institut National de la Jeunesse et des Sports) ;

M. ETUGE Elvis ENOSSALLE (Institut National de la Jeunesse et des Sports) ;

M. FOU DA OMGBA NSI Landry (Institut National de la Jeunesse et des Sports) ;

Mme AKWEN NGWEFOR KOTI (Institut National de la Jeunesse et des Sports).

SOMMAIRE

ÉDITORIAL	9
PARTIE 1 - Biologie Appliquée aux Activités Physiques et Sportives.....	11
PARTIE 2 - Sciences Humaines et Sociales Appliquées aux Activités Physiques et Sportives.....	87
PARTIE 3 – Sciences de l'Intervention	131
PARTIE 4 – Sciences Humaines et Sociales Appliquées à l'Éducation Permanente.....	163
PARTIE 5 – Sciences du Loisir.....	225

ÉDITORIAL

Devenu établissement à statut particulier suite à la signature du décret n° 2016/427 du 26 Octobre 2016, l'Institut National de la Jeunesse et des Sports (INJS) entend, comme toute institution de l'Enseignement Supérieur, mettre la recherche au centre de son action de formation.

C'est ainsi qu'après avoir œuvré pour la parution des deux premiers numéros de la Revue Scientifique Interdisciplinaire de l'Institut National de la Jeunesse et des Sports (RESI) en janvier 2021 et 2022, l'administration de l'INJS poursuit la promotion de la recherche à travers ses deux centres de recherche créés en août 2020, l'un en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives, et l'autre en Sciences et Techniques de l'Animation, des Loisirs et de l'Éducation Civique. Ces centres, par le biais des activités de leurs différents laboratoires (Biologie Appliquée aux Activités Physiques et Sportives, Sciences Humaines et Sociales Appliquées aux Activités Physiques et Sportives, Sciences de l'Intervention, Sciences de l'Éducation Civique, Sciences Humaines et Sociales Appliquées à l'Éducation Permanente, Sciences des Loisirs) constituent la matérialisation de la volonté du staff de l'INJS de donner à la recherche, une place centrale parmi les nombreuses missions assignées à l'institution. Ces centres de recherche sont en effet un cadre non seulement d'organisation d'activités scientifiques (communications, conférences, tables rondes), mais sont aussi la matrice de publication d'ouvrages et/ou articles traitant des thématiques relatives aux référentiels-métiers de l'Éducation Physique et du Sport, ainsi que de l'Animation, des Loisirs et de l'Éducation Civique. L'INJS veut donc aujourd'hui plus qu'hier :

- favoriser le développement de la recherche dans les spécialités reconnues par le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) ;
- mutualiser les idées de ses partenaires des métiers du Sport et de l'Éducation Physique, de l'Animation, de la Jeunesse des Loisirs et de l'Éducation Civique ;
- susciter l'esprit d'émulation scientifique sans lequel l'objectif d'améliorer la masse critique des enseignants ne saurait être atteint;
- inciter les enseignants-chercheurs à publier dans la mesure du possible, des travaux de recherche originaux et interdisciplinaires ;
- améliorer la qualité de l'image de l'institution tant sur le plan national qu'international à travers les publications.

La publication du troisième numéro de la RESI amène à saluer et à encourager le mérite de toute l'équipe qui a contribué à la rendre concrète, en dépit des nombreuses difficultés rencontrées. Le lancement effectif des activités du Master Recherche en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives, Jeunesse et Loisirs (STAPS-JL), ainsi que l'implémentation de l'Unité de Formation Doctorale en collaboration avec l'Université de Yaoundé II-Sao en cette année 2023, de par l'engouement qu'ils vont susciter auprès de tous les acteurs de la recherche, augurent à n'en point douter de lendemains meilleurs pour notre revue.

Bon vent à la RESI et bonne lecture à tous.

**DIRECTEUR DE L'INSTITUT NATIONAL
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS,
EBAL MINYE Edmond**

EDITORIAL

Having become an establishment with a special status following the signing of Decree No 2016/427 of 26 October 2016, the National Institute of Youth and Sports (NIYS) like any other Institution of Higher Education intends to put research at the center of its training activity.

Thus, after having worked for the publication of the first two papers of the Interdisciplinary Scientific Review of the National Institute of Youth and Sports (ISRI) in January 2021 and 2022, the administration of the NIYS continued with the promotion of research via its two research centers created in August 2020; one in the Sciences and Techniques of Sports and Physical Activities, and the other in the Sciences and Techniques of Animation, Leisure and Civic Education. These centers, through the activities of their various laboratories (Biology Applied to Sports and Physical Activities, Human and Social Sciences Applied to Sports and Physical Activities, Intervention Sciences, Sciences of Civic Education, Human and Social Sciences Applied to Permanent Education, Sciences of Leisure) constitutes the materialization of the will of the staff of the NIYS to give research a central place among the many missions assigned to the Institution. These research centers are indeed a framework not only for the organization of scientific activities (communications, conferences, round tables, etc.), but are also the matrix for the publication of works and/or articles dealing with themes relating to reference Sports and Physical Education, as well as activities related to Leisure and Civic Education. Thus, the NIYS more than ever intends to;

- Promote the development of research in specialties recognized by the African and Malagasy Council for Higher Education (CAMES),
 - Harmonize ideas of its partners in the fields of Sports and Physical Education, as well as in activities related to Leisure and Civic Education,
 - Arouse the spirit of scientific emulation without which the objective of improving the critical mass of teachers cannot be achieved,
 - Encourage teacher-researchers to publish original and interdisciplinary research works as much as they can,
 - Improve the quality of the image of the Institution both nationally and internationally through publications.
- The publication of the Third Paper of ISRI leads us to salute and encourage the merit of the entire team who contributed to making it effective, despite the difficulties encountered. The effective launch of the activities of the Research Master in the Sciences and Techniques of Sports and Physical Activities-Youth and Leisure, as well as the implementation of the Doctoral Training Unit in collaboration with the University of Yaoundé II-Soa in the 2023 Academic Year, the enthusiasm they will arouse among all those involved in research undoubtedly augurs a better future for our journal.

Good Luck to the ISRI and Good Reading to all.

**THE DIRECTOR OF THE NATIONAL INSTITUTE OF
YOUTH AND SPORTS,
EBAL MINYE Edmond**

Partie 4

SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES APPLIQUÉES À L'ÉDUCATION PERMANENTE

MANAGEMENT ET PRESSIONS SOCIALES : LE CAS DE CERTAINS ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ADMINISTRATIFS DE LA VILLE DE YAOUNDE

MANGA Jérôme Manfred¹, SAIDOU Victor¹, MOABEL BADJEL Noëlline¹

1-Laboratoire des sciences humaines et sociales Appliquées à l'éducation Permanente de l'INJS

2- Laboratoire des Sciences Humaines et Sociales Appliquées aux Activités Physiques et Sportives de l'INJS

Auteur correspondant : jeromemanfredmanga@yahoo.fr

Résumé

Cette étude présente les pressions sociales auxquelles est confronté le management de certains Établissements Publics Administratifs (EPA) de la ville de Yaoundé. Pour y parvenir, une méthodologie mixte, qualitative et quantitative, a été privilégiée. Des données recueillies par entretiens semi-dirigés, complétées par des enquêtes individuelles sur un échantillon aléatoire de 90 responsables de 06 EPA, ont été traitées grâce aux techniques d'analyse par théorisation ancrée (Pallé, 1996) et statistiques descriptives. Les résultats montrent une dualité des sources et formes de pressions sociales dont les causes internes (25,77%) et surtout externes (60%) sont à l'origine des défaillances des managers d'EPA. De l'intérieur, elles émergent de l'équilibrage avec le nouveau statut du manager, sa volonté de vivre au niveau des personnes de même calibre, le changement de ses fréquentations et la révision de son confort. De l'extérieur, celles-ci naissent du regard critique des tiers, des récompenses ou reconnaissance dues à

ceux qui lui ont apporté un quelconque soutien, le devoir moral vis-à-vis des autorités et supérieurs hiérarchiques. Dans ce contexte, les voies de contournement identifiées militent en faveur d'une sensibilisation/éducation des managers à l'utilisation saine de la fortune publique (38,88%), d'un renforcement de l'éthique et de la déontologie (27,77%) et, de l'autocontrôle associée aux contrôles conventionnels d'objectifs des structures administratives (22,22%). Bien que ces mesures puissent limiter les déviations managériales constatées, elles sont plutôt de nature à entraîner des taxations négatives de tous ordres de la part de l'opinion sociale. Mais c'est à ce prix que le management des EPA parviendra à éviter le piège de se dérober des missions à lui sont assignées.

Mots-clés : Management, Pression sociale, Autocontrôle, Établissement Public Administratif.

Abstract

It is complicated enough to be successful in management of structures within a difficult socioe-

conomical context. In adding environmental factors such as sociocultural, political, relational, administrative and further hierarchical the situation becomes worse. Examining the social pressures suffered by leaders of public administrative establishments in Cameroon is the aim of this survey. A qualitative approach based on gathered datas from PAJER-U staff as well as those from the National Civic service agency for participation in development is the methodology used. This latter is associated with the René Capitant sociological positivism. The scientific theory of contingency is cited in the theoretical framework. From our findings, social pressures affecting the leaders of public administrative establishments are internal and namely the oneself adapting complex to new statutes, one's desire to share life with same caliber persons, company changing, the betterment of one's environmental and material comfort. These pressures may be external as well such as the critical assessment of people, the gratefulnesses or rewards to the people who assisted you, the moral duty vis-à-vis of religious and traditional authorities and the observance requirement of hierarchical instructions. Bypasses are self control and objective conventional controls of administrative structures. These measures militate for a limitation of confusion at the level of the management of these structures. Despite the fact that they keep the manager far

from any positive appreciation from social opinion, thus leading to taxation between the careerists, wicked, stingy, and even egocentric, all thus enable him to evade the missions assigned him and saves him from managerial deviances.

Keywords: Social Pressure, Manager, Managerial Failure, Pressure Bypass, Control.

Introduction

La politique managériale semble mieux menée quand elle tend à hisser une structure ou une organisation à un seuil de satisfaction ou à un certain niveau de succès reposant sur des résultats performants escomptés. Selon Drucker (1989), une nouvelle façon de gérer l'Etat et l'Administration de manière performante consiste en un strict respect non seulement du cahier de charges incombant à ladite structure, mais aussi au respect des règles éthiques et déontologiques. Or, à l'observation, des questionnements semblent persister quant à savoir ce que vaudrait le pouvoir d'un gestionnaire, s'il administrait sa structure sous une pression permanente des forces qui la traversent. La pression est définie au sens large comme étant une contrainte morale exercée sur une personne. Synonyme de lobby, elle peut être exercée par un individu ou un groupe organisé pour infléchir, dans le sens le plus conforme à son intérêt, les décisions de la puissance publique ou d'une autorité dans un cadre de gestion donné.

Dans les Établissements Publics Administratifs (EPA) camerounais, on peut percevoir comment une certaine intensification des types d'interrogations ci-dessus, car des pressions multiformes auraient tendance à noyer aussi bien les structures que l'autorité de hautes personnalités qui en auraient la gestion en charge. Ainsi, sous l'emprise de ces pressions, les managers des EPA se verraient plus ou moins poussés à l'erreur ou être contraints à une malversation, un alignement en marge de la réglementation, au non-respect d'un cahier de charges ou encore, être exposés à des intimidations et à toutes autres formes de menaces pouvant aller jusqu'à l'éjection d'une fonction de responsabilité.

Tout compte fait, les rapports entre les managers des EPA et les forces sociales dirigées vers leurs charges semblent régis par des liens professionnels ou extraprofessionnels qui imposent une attitude quelque peu défavorable à l'observation des objectifs, des règles et de la réglementation en vigueur. Toutefois, l'on ne saurait nier l'existence des abus d'autorité et même, des pressions socioculturelles endogènes et exogènes qui auraient souvent conduit à la dénaturation et à l'extraversion de l'œuvre des managers des EPA. Mais certaines grandes faiblesses de ces derniers pourraient dépendre de leur propre personne. En effet, il n'est nulle part dit que les pressions sociales, résultant des ins-

tructions hiérarchiques ou d'autres sources parallèles, devraient prédominer et prendre le pas sur l'activité des managers.

A propos, il a été relevé qu'il peut arriver que certaines influences partent du fait de certaines autorités qui auraient proposé un manager à la tête d'une structure. Ces dernières jouiraient alors, d'une manière ou d'une autre, de prérogatives d'influence officieuses, abusant ainsi de leur pouvoir pour exiger d'un tel manager certains services quelques fois compromettants, bien que cela ne soit concédé quelque part (Tedongmo & Bapes Bapes, 2010).

Dans le cas spécifique des structures étatiques d'encadrement et d'accompagnement des jeunes, par exemple, des exemples de pressions sur les managers peuvent être notés. Ainsi, l'observation des structures publiques telles que le Programme d'appui à la jeunesse rurale et urbaine (PAJER-U), opérationnel depuis 2007, avec pour objectif d'autonomiser les jeunes à travers un accompagnement financier et technique, l'Agence du service civique national de participation au développement (ASCNPD), le Projet d'insertion socio-économique des jeunes par la création des micro-entreprises de fabrication du matériel sportif (PIFMAS), le Plan triennal spécial jeunes (PTS), le Programme Intégré d'Appui aux Acteurs du secteur Informel (PIASSI), montrent que les rapports entre les forces de pressions

sociales, le pouvoir du Président du Conseil d'Administration (PCA) et les gestionnaires semblent mettre en cause toute l'autorité des gestionnaires.

Dans ce contexte, les gestionnaires de ces EPA s'assimileraient à de simples figurants qui ne seraient là qu'à titre honorifique avec, semble-t-il, aucun pouvoir réel de nommer individuellement à de hauts postes, de prendre des décisions et d'initiatives induisant de fortes dépenses, si le Conseil d'Administration n'en autorise pas. Automatiquement, de tels rapports ne sauraient être sans conséquences car, il a été démontré qu'ils sont susceptibles de favoriser la violation des règles de déontologie et d'éthique ; les déviances comportementales, les dérives managériales ; ce qui pourrait contrarier l'atteinte des objectifs et inhiber les instructions managériales adéquates attendues des managers gestionnaires (Rivero, 1989).

C'est pourquoi, par exemple, la demande d'un chef ou d'une situation sociale pouvant entraîner la commission des fautes de gestion, des malversations financières, l'aliénation de la fortune publique, constitue un défi décisionnel de premier ordre pour les managers des EPA. En réalité, une pression sociale constitue une force contraignante pour le décideur qui devra accepter ou non d'exécuter une demande dont il n'avait pas besoin et, une décision erronée seraient l'une des causes d'échec de bon nombre de ces ma-

nagers. Dès lors, avoir du succès dans un cadre de gestion de ces structures en contexte socioéconomique difficile, comme celui que traverse le pays depuis quelques décennies, ne semble guère aisé. Une telle situation s'aggraverait davantage en y ajoutant les interactions du manager avec les multiples aspects environnementaux du contexte socioculturel, politique, relationnel, administratif et davantage hiérarchique (Bourgoin, 1994). Au-delà des dérives ci-dessus évoquées auxquelles les managers des EPA seraient exposés, les préoccupations des pouvoirs publics restent, certes, l'assainissement des consciences des acteurs, mais les faits semblent têtus car à l'observation, le vécu de ces managers semble marqué par une recherche de la satisfaction des intérêts égoïstes et individuels, au détriment du bien public et du bien-être de la communauté. C'est dans cette veine qu'un auteur aurait affirmé qu'il importe que les politiques étatiques se préoccupent de remédier aux atteintes à leur patrimoine.

Face à l'influence ou à la soumission aux pressions, les managers semblent être en mal compte tenu du dilemme de l'observation des instructions hiérarchiques et celles provenant des tiers dans leur quête du succès des EPA dont la gestion leur a été confiée. Si c'est à ce niveau que se situe l'ambiguïté, c'est aussi ce qui fait une place à la théorie de la contingence compte tenu du fait qu'il faille générer des conjonctures sans pourtant les élaguer. Seule-

ment la contingence n'est expressément pas convoquée ici afin de laisser libre cours à la description des origines des pressions sociales que nous souhaitons effectuer afin de saisir comment elles émergent et se maintiennent au sein de certains EPA.

L'objectif de cette étude est présenter les pressions sociales auxquelles est confronté le management de certains Établissements Publics Administratifs (EPA) de la ville de Yaoundé.

1. Méthodologie

Les participants à cette étude, au nombre de 90 au total, sont des managers des EPA. Ils ont été échantillonnés par choix raisonné, sans distinction d'âge ni de genre, dans 06 EPA dont les sièges sociaux sont dans la ville de Yaoundé et répartis comme suit : 25 du PAJER-U, 20 du PIASSI, 10 du FNE, 15 de l'ASCNPD, 15 du PIFMAS, 5 au PTS Jeunes. Comme méthodes et instruments d'investigation, l'étude a reposé sur une méthodologie mixte, associant à la fois les approches qualitative et quantitative. Ainsi, des entretiens semi-dirigés moyennant un guide d'entretien ont été effectués en parallèle avec des enquêtes individuelles par questionnaires. La mise en œuvre de la méthodologie qualitative a consisté en l'application de la technique d'analyse qualitative par théorisation ancrée (Pallé, 1996) afin d'avoir une compréhension scientifique des appréciations empiriques faites par les différents managers pendant les entretiens individuels d'une dizaine de minutes, complétés par un focus group ayant duré près d'une heure et demie. Ces méthodes qualitatives avaient pour objectif d'identifier les origines et les formes de pressions liées à la personne des mana-

gers, à leurs familles et proches, ainsi qu'à l'environnement hiérarchique au sein de la structure dont ils avaient la gestion en charge.

Concernant la méthodologie quantitative, les questionnaires ont été administrés dans chaque structure dans l'optique de collecter des données quantitatives permettant d'estimer les poids relatifs des différentes sources et formes de pressions vécues par les responsables des EPA. Quant au traitement des données, l'analyse de contenu effectuée selon le modèle de la théorisation enracinée a eu pour objectif de capter les tendances mettant en évidence les avis convergents et divergents. Elle a été complétée par l'analyse statistique descriptive desdits avis des enquêtés. Ainsi, pour obtenir des résumés numériques de l'information issue de l'administration des questionnaires, le logiciel SPSS version 10.0 a permis de calculer les fréquences absolues et relatives. L'utilisation conjointe de ces approches qualitative et quantitative a enrichi les analyses et, a permis de capter les idées latentes, de repérer les tendances des opinions et d'identifier selon leur proportion, le poids relatif des points de vue convergents et divergents en rapport avec les pressions vécues par les managers dans l'exercice de leur fonction au sein des EPA.

2. Résultats et discussion

2.1. Dualité des sources et formes de pressions au sein des EPA

La conjugaison des enquêtes individuelles et des entretiens semi-directifs formels et informels révèle les origines duales ainsi que des formes de pressions sociales inhérentes aux contextes environnementaux et à la personne même des managers.

Tableau 1 : Origines des pressions subies par les managers l'éthique, les structures dont ils ont la charge.

Origines	Effectif	Pourcentage (%)
Pression endogène	25	25,77
Pression exogène	54	60
Pas de pression sur la responsabilité	11	12,23
Total	90	100

Tableau 2 : Formes de pressions subies par les managers

Les résultats de ce tableau montrent que les pressions subies par les managers ont principalement deux origines : une pression sociale endogène reconnue par 25,77% et une pression sociale exogène témoignée par 60% de participants. C'est sans doute ce pourquoi un des participants a affirmé :

De l'extérieur de la structure, les pressions naissent du regard critique des tiers, des récompenses ou reconnaissance dus à ceux qui ont apporté un quelconque soutien, le devoir moral vis-à-vis des autorités hiérarchiques. Quant aux pressions internes, elles émergent du complexe d'équilibrage par rapport au nouveau statut du manager, sa volonté de vivre au niveau des personnes de même calibre, le changement de ses fréquentations, la révision de son confort matériel et environnemental.

Ainsi, bien qu'émanant de différentes sources, les pressions sociales sont bien présentes et fréquentes dans les EPA et, affectent la majorité des managers qui en éprouvent donc de réelles difficultés pour mieux gérer dans les règles et

Formes de pressions	Effectif	Pourcentage (%)
Pression basée sur la situation précaire à éliminer	39	43,33
Pression pour retrouver un nouveau statut	40	44,44
Pas de pression depuis l'accès à la responsabilité	11	12,23
Total	90	100

Pour ce qui est des formes que peuvent prendre ces pressions, on distingue celles basées sur la situation précaire du manager et qui sont des pressions à éliminer par ce dernier. Elles affectent jusqu'à 43,33% de participants. D'autres pressions exercées pour permettre au manager de retrouver un nouveau statut touchent environ 44,44% des participants.

Dès lors, ces résultats portent à croire qu'un dirigeant qui part d'une situation pouvant être soit modeste ou quelque peu précaire, soit caractérisée par l'oisiveté, aura besoin de retrouver un nouveau statut correspond à sa nouvelle fonction. Ce qui tend à entraîner automatiquement un changement de comportement qui serait dû à la volonté de ressembler à un dirigeant à la dimension de son poste. C'est cela qui

constituerait une pression qui le pousserait à utiliser la fortune publique, parfois avec un peu d'exaction pouvant conduire à des erreurs managériales.

Les différents responsables interviewés sont unanimes sur le fait que la gestion des structures dans le contexte d'une société camerounaise est difficile, compte tenu de la prégnance des mœurs, des coutumes, des traditions et des cultures locales. Plusieurs facteurs sociaux et surtout familiaux contraignants, influent alors sur le management comme le mentionne notamment un dirigeant d'EPA :

La famille, proche ou élargie, est une source de plusieurs pressions puisqu'au-delà des sollicitations financières, elle réclame aussi les dons en matériels, elle fonde un grand espoir sur la possibilité soit de trouver des emplois, soit de favoriser l'autonomisation de certains de ses membres, soit aussi de favoriser les promotions de ceux d'entre eux qui sont à un niveau moyen de fonctionariat. Vous êtes comme une solution à tous les problèmes, même les plus faciles à résoudre par les concernés.

Comme on peut le constater, autant la famille que les proches, le tissu relationnel se positionne comme une cause de plusieurs pressions dans un cadre managérial. Lesquelles pressions, aussi peu contraignantes qu'elles soient, sont de nature à entraîner des bévues, puisqu'elles exigent de la part du

manager, une forme de reconnaissance et d'obligation morale issues d'influences tacites qui amènent à l'action suivant une volonté de privilégier sa relation (marchés publics, favorisation et soutien des progénitures des connaissances, offre financière, accord de bourses d'études, etc).

Le politique, sous prétexte que certains postes sont plus politiques que de l'ordre des compétences, réclame les interventions tant au sommet qu'à la base. Le financement des événements politiques a entraîné plusieurs managers dans des erreurs au point qu'un bon nombre se trouve dans les prisons du pays.

La hiérarchie passe par des pressions réglementaires, conventionnelles, institutionnelles, de conformité ou des recommandations. La soumission aux obligations de la hiérarchie est d'abord une règle de déontologie qui impose une obéissance, une subordination qui lorsqu'elles sont à l'excès deviennent plutôt une forme de pression. Le conseil d'administration rentre dans ce registre et, d'une manière générale, ces formes de pressions seraient à l'origine de plusieurs maux comme l'affirme cet autre dirigeant :

Les pressions peuvent vous pousser à des violations des règles déontologiques. Elles génèrent même des modifications de vos comportements et peuvent vous amener à commettre des exactions

pouvant négativer votre rendement et favoriser l'échec de la structure que vous dirigez par le manque d'atteinte des objectifs et des résultats.

Ainsi, les différents participants semblent d'accords sur le fait que les pressions sociales peuvent créer un climat incertain dans un EPA puisque pouvant occasionner des soulèvements internes, voire externe. Dans ce registre, une jeunesse déçue par ces initiative pourtant louables que constituent certains EPA, que l'Etat a bien voulu mettre à sa disposition pour les autonomiser, pourrait en être très affectée. En fin de compte, la majorité des entrevues réalisées témoigne de la difficulté qu'éprouvent les managers à assumer librement les fonctions qui leurs étaient confiées.

Tableau 3 : Sources de pressions exogènes

Effets sur les comportements	Effectif	Pourcentage (%)
Non modification	30	33,34
Modification	60	66,66
Total	90	100

Ce tableau indique la présence de diverses sources de pressions qui traversent les responsables des EPA. Ainsi, 66,66% des enquêtés disent subir des pressions venant de leurs relations. Pour 27,77% des dirigeants, elles proviennent de la famille et, 5,55% parmi eux affirment qu'elles émanent également de la hiérarchie. Ainsi, on se rend compte

que ces pressions, indépendamment de leurs sources, affectent les comportements des managers avec comme conséquence, selon un participant interviewé :

Les pressions viennent de partout : la famille, les supérieurs hiérarchiques et même vos relations ne vous laissent pas tranquille. Du coup, vous n'êtes plus vous-même, vous perdez votre authenticité.

Ces propos traduisent le fait que les pressions sociales constituent une source de vulnérabilité pour les managers. Leurs effets sont dynamiques et s'accroissent pour finalement plonger le manager dans l'incertitude. Ce qui génère en fin de compte, du stress qui peut devenir tel que le manager devra déployer de gros efforts pour tenter de creuser un écart entre : ce qu'il est comme personne et ce qu'il fait en tant que gestionnaire.

Tableau 4 : Effets des pressions sociales sur les comportements des managers

Fréquence des décisions du CA	Effectif	Pourcentage (%)
Rarement	30	33,33
Régulièrement	38	42,23
Jamais	22	24,44
Total	90	100

Bien qu'il y ait quelques enquêtés soit 33.34% qui pensent que les pressions ne peuvent pas modifier leurs comportements, bon nombre soit 66.67% affirment qu'elles ont fini par les transformer malgré la force de caractère qu'ils croyaient faire preuve pour maintenir une personnalité forte ainsi que leur tendance à rester fidèles au respect strict des règles éthiques. Les pressions sociales sont des réalités et les dirigeants des EPA en sont conscients, car l'un affirmait :

Dans notre pays, les croyances populaires veulent que la promotion d'un dirigeant soit salubre pour sa communauté d'origine. D'ailleurs, un artiste musicien, Donny El Wood, a exprimé cela en 2007, en disant dans sa chanson : « mon frère est en haut, tout le monde de la famille sera en haut ».

Ces propos expriment à quel point les sollicitations sociales peuvent se lier pour détourner le travail d'un manager de sa trajectoire normale et contrarier le service

public dans un EPA. D'ailleurs, il a été démontré que les aspirations et croyances populaires exercées dans un cadre de gestion revêtent parfois un caractère pervers pouvant conduire aux déviances managériales.

Tableau 5 : Actions des organes dirigeants internes

Actions du CA sur les objectifs	Effectif	Pourcentage (%)
Freinent l'atteinte des objectifs	55	61,11
Ne freinent pas l'atteinte des objectifs	35	38,89
Total	90	100

Il apparaît des données ci-dessus que plus de la moitié (61,11%) des enquêtés avoue que la sollicitation du CA vis-à-vis de la stratégie mise en place au quotidien par les gestionnaires constitue un frein à l'atteinte des objectifs de l'établissement. Ceci contre 38,89% d'entre eux qui trouvent que les actions du CA ne sauraient entraver l'atteinte des objectifs fixés.

Tableau 6 : Fréquence de prise de décision des organes dirigeants.

Actions potentielles à l'endroit des managers	Effectif	Pourcentage (%)
Former les manager	10	11,11
Cultiver la personnalité des managers par l'audit personnel	20	22,22
Sensibiliser/éduquer les managers quant à l'utilisation de la fortune publique	35	38,88
Renforcer l'éthique et la déontologie	25	27,77
Total	90	100,0

geants.

Eu-égard au tableau ci-dessus, une majorité relative (42,23%) des enquêtés affirme que les décisions des managers sont régulièrement influencées par la prépondérance des CA dont l'in-

fluence est ressentie même lors de l'initiation des décisions. Un dirigeant interviewé affirme :

Le résultat prévu ou attendu peut en être biaisé par les actions des administrateurs et donc, être moins performant du fait des interférences occasionnant des gaspillages et de déchets dans le processus de gestion dont un corolaire est la baisse de rentabilité de la structure.

S'il transparait de ce témoignage, un risque accru de non-respect des missions de la structure dont les opérations pourraient être émaillées d'écueils, des franges plus faibles de participants (33,33%) pensent plutôt que cela se fait rarement ou presque jamais (24,44%). Néanmoins plusieurs maux liés aux interférences des CA ont été relevés :

Les problèmes sont légion dans les EPA. Partout en parle de détournement des missions assignées, de la subjectivité dans les sélections du fait des choix par affinité, de la complaisance, des recommandations ainsi que des instructions des tiers et même, des sélections fallacieuses des projets à accompagner.

Ces maux qui, d'après ces propos, sont l'apanage de ces structures, sont décriés par une autre personne-ressource en ces termes :

La malversation a élu domicile dans les établissements publics administratifs. Alors que la jeunesse fonde beaucoup d'espoir sur ces structures, la partialité y est au rendez-vous, l'injustice et l'inégalité y demeurent. Pire encore, il existe une sorte de faux parrainage, encore plus dangereux que la partialité, qui s'y est également installé.

Ce témoignage accablant du fonctionnement des EPA, porte à croire que le fait de commettre des fautes de gestion, de détourner les managers du droit chemin par des prises de décisions des administrateurs de ces structures est de nature à remettre en cause le sens de responsabilité de nombre de ces managers. En effet, l'engagement hors normes et dépourvu d'objectivité des activités aussi bien administratives que financières constitue, entre autres, une erreur managériale corrélée à l'échec desdites structures.

Même si la répression qui s'en suit se solde très souvent par l'emprisonnement de certains dirigeants, les répercussions directes ou indirectes de ces dérives sur le chômage notamment des jeunes ne sauraient être occultées. Dans un tel contexte, le risque devient alors grand de voir se développer des idées révolutionnaires chez les jeunes (Cros et al., 2010) et subséquemment, un risque d'instabilité sociale (Desroches et al., 2009).

2.2. Sensibilisation, éthique et Autocontrôle : trois pistes d'affranchissement

Tableau 7 : Procédure de remédiation face aux pressions sociales

Actions potentielles à l'endroit des managers	Effectif	Pourcentage (%)
Former les manager	10	11.11
Cultiver la personnalité des managers par l'audit personnel	20	22.22
Sensibiliser/éduquer les managers quant à l'utilisation de la fortune publique	35	38.88
Renforcer l'éthique et la déontologie	25	27.77
Total	90	100.0

Concernant les pistes de remédiation à l'action négative des pressions sociales sur les managers,

des majorités relatives estiment qu'il faille, d'un côté, sensibiliser voire éduquer les managers à l'utilisation saine de la fortune publique (38,88%) et de l'autre, renforcer l'éthique et la déontologie (27,77%). D'autres opinions exprimées dans des proportions plus faibles militent soit pour la formation (11.11%), soit pour la culture du sens de responsabilité par l'audit personnel (22.22%). Comme on peut le constater, plusieurs voies peuvent aider le manager à se défaire des pressions sociales qui plombent régulièrement l'expression de son sens de responsabilité. Parmi elles, l'audit personnel, qu'il soit endogène ou exogène, facilitera le contrôle de l'action managériale. En réalité, l'audit interne permettra d'engager le manager dans un processus d'autocontrôle fondé sur le questionnement et une appréciation personnelle de sa gestion afin de savoir si elle est mauvaise, bonne ou excellente. Ainsi, la vérification des comptes administratifs et financiers pourra intégrer les habitudes managériales du gestionnaire et le conduire à développer le sens de l'autocritique. Ceci par le biais d'une autopsie des actions prévues et réalisées dans l'optique de l'atteinte des objectifs, tout en étant conscient des risques qu'il faut éviter ou limiter (Taylor, 1957). Ce sont ces éléments d'autocontrôle qui donnent de la cohérence à un management plus efficace et plus sûr (Sangue, 2011). Transposé au cas des établissements publics administratifs, ce processus

d'autocontrôle constitue une piste valable pour se doter d'une rigueur reposant sur le respect des lois et des règlements qui sous-tendent les inspections en tant que contrôles externes de la responsabilité managériale et de la performance de la structure (Cohen, 2010 ; Ondo, 1997 ; Mc Gregor, 1998).

Conclusion

L'étude a présenté les pressions sociales auxquelles est confronté le management de certains Établissements Publics Administratifs (EPA) de la ville de Yaoundé. Les résultats ci-dessus montrent la nature duale des pressions sociales plombant le management des EPA dont les causes, à la fois internes et surtout externes, sont à l'origine des défaillances de nombres de managers. Les voies de contournement identifiées militent en faveur d'une sensibilisation voire d'une éducation des managers à l'utilisation saine de la fortune publique d'une part et du renforcement de l'éthique et de la déontologie d'autre part. L'autocontrôle, c'est-à-dire la censure personnelle, associée aux contrôles conventionnels d'objectifs des structures administratives n'étant pas des moindres. Certes un minimum de règles qui inspirent la gestion privée pourrait s'imposer à ces structures de l'État, mais celles-ci nécessiteraient alors une adaptation en fonction de la structure administrative, de son stade de développement et même, de son environnement culturel. Bien que ces mesures puissent li-

miter les déviances managériales constatées, elles sont de nature à entraîner des taxations négatives de tous ordres en provenance de l'opinion sociale, entre autres : d'arriviste, de méchant, d'avare voire d'égoцентриque. Mais c'est aussi à ce prix que le management pourra éviter le piège de se dérober des missions assignées aux EPA.

Références bibliographiques

Bourgoin, H. (1994). *L'Afrique malade du management*. Paris. Editions Jean Picollec.

Cohen, A. G. (2010). *Politiques et management public. Contrôle Interne et Audit Publics*. Le PIFC. Pour une Nouvelle Gestion Publique. LGDJ, Paris, 2004. Réédition en 2008.

Cros, M., Gaultier-Gaillard, S., Harter, H., Pech & Lavoisier, P. (2010). *Catastrophes et Risques urbains : nouveaux concepts, nouvelles réponses*, collection "Risques et Sciences du danger".

Desroches, A., Baudrin, D., Dadoun, M. & Hermes. (2009). *L'Analyse préliminaire des risques*. Principes et pratiques, science.

Drucker, P. (1989). *Les Nouvelles réalités : de l'État-providence à la société du savoir*, Inter Editions, 319 p.

Mc Gregor, D. (1998). *La profession de Management*, Bordas, Paris.

Ondoa, M. (1997). *Le Droit de la responsabilité Publique dans les Etats en développement : contri-*

bution à l'étude des droits africains, Thèse de doctorat d'État, Université de Yaoundé II-Soa, 03 mai 1997, p.55-60.

Paillé, P. (1996, 2004, 2009). *Analyse qualitative*, in Mucchielli, A. dir. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Rivero, J. (1989). *Une déontologie de la fonction publique*, revue *Projet*, n° 220, p. 33.

Sangue, F. R. (2011). *L'efficacité de la structure de contrôle des entreprises camerounaises*. Business administration. Université de Franche-Comté. French.

Tedongmo, T. H. & Bapes Bapes.Y. (2010) « Influence sociale et leadership dans la direction des personnes », *Sociologies* [En ligne], Premiers textes, mis en ligne le 29 septembre 2010, consulté le 10 octobre 2022. URL : [http://journals openedition.org/sociologie/3204](http://journals.openedition.org/sociologie/3204) : DOI : <http://doi.org/10.4000/sociologies.3204>.

TABLE DES MATIERES

ÉDITORIAL	9
PARTIE 1 - BIOLOGIE APPLIQUEE AUX ACTIVITES PHYSIQUES ET SPORTIVES.....	11
<i>Do university athletes really express the difficulty of the effort du ring cardiorespiratory endurance tests?</i> Guessogo W.R. et al.,.....	12
<i>Impact du confinement prolongé dû à la COVID 19 sur les profils anthropométrique, physiologique, et condition physique de la co horte d'étudiants nouvellement admis à l'INJS de Yaoundé en 2020 et 2021.</i> MBOUH S. et al.,.....	20
<i>Effet combiné d'un régime enrichi en farine de manioc doux (Mani hot esculenta Crantz) supplémenté à l'extrait aqueux des feuilles de Moringa oleifera sur la performance physique des rats.</i> EBAL M. E. et al.,.....	33
<i>Prise en charge des technopathies du cyclisme : cas du tour cycliste international du FASO 2021.</i> CISSE A.R. et al.,.....	51
<i>Prévention des maladies cardiovasculaires et de la mort subite car diaque : évaluation de l'alimentation des footballeurs d'élite ca merounais.</i> MBOUH S.,.....	58
<i>Profils anthropométrique, physiologique et performance physique des handballeurs de l'équipe nationale messieurs du Cameroun.</i> MBOUH S. et al.,.....	72
PARTIE 2 - SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES APPLIQUEES AUX ACTIVITES PHYSIQUES ET SPORTIVES.....	87
<i>La danse Bisima : pratique corporelle, convocation de l'invisible et rituel thérapeutique chez les Bakóko.</i> NGOHSADJO E. R. et al.,.....	88
<i>Déterminants de l'intention de pratiquer les activités physiques chez les femmes pré-ménopausées et ménopausées.</i> MBAME J.-P. et al.,.....	103

<i>Analyse des causes de la fraude a l'identité chez les sportifs camerounais.</i> AKAMBA M. D.,.....	116
--	-----

PARTIE 3 – SCIENCES DE L'INTERVENTION131

Taxonomie sportive du handicap moteur et projet inclusif pour les jeux universitaires au Cameroun. EKONO R. V., et al.,.....	132
---	-----

L'enseignement de l'éducation physique et sportive avec un logiciel de simulation sur ordinateur. MEDOUGA M. F. V., et al.,.....	149
---	-----

**PARTIE 4 – SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES APPLI
QUEES A L'ÉDUCATION PERMANENTE.....163**

Management et pressions sociales : le cas de certains établissements publics administratifs de la ville de Yaoundé. MANGA J. M., et al.,.....	164
--	-----

<i>Plaidoyer en faveur de l'insertion de l'accompagnement entrepreneurial des jeunes dans les plans communaux de développement au Cameroun.</i> WADOUM F. C., et al.,.....	176
---	-----

<i>Accessibilité du médicament de la rue et engagement du personnel soignant dans le marché informel a Yaoundé – Cameroun.</i> LEVODO P., et al.,.....	191
---	-----

<i>Employabilité des auditeurs libres issus de la division des sciences et techniques d'animation, de loisirs et d'éducation civique de l'institut national de la jeunesse et des sports de Yaoundé, Cameroun.</i> MATHO F. A.,.....	202
---	-----

<i>Stratégies communicationnelles et autonomisation de la femme rurale dans le département de la Sanaga maritime au Cameroun.</i> EDIKIN F. et al.,.....	215
---	-----

PARTIE 5 – SCIENCES DU LOISIR.....225

Systématisation des spectacles vivants dans la dynamique de l'animation muséale. EWANE J. C.,.....	226
---	-----

L'effet de la musique comme aire transitionnelle sur la construction de l'identité des adolescents scolarisés du club fanfare au collège François Xavier Vogt.

MOTE A. et al.,.....237

Jeux de hasard : pratiques, mode opératoire et influences au sein de la jeunesse universitaire. Une étude menée auprès des étudiants des universités de Yaoundé I et II.

ESSALA B.....252