

Article

Perception de l'influence du management participatif dans la résolution des conflits entre enseignants et chefs d'établissements des écoles secondaires de la CBCA en ville de Beni, Nord-Kivu, RDC

Kambale Mulenda Boaz

Domaine des Sciences Psychologiques et de l'éducation, Institut Supérieur Pédagogique de Beni, ISP BENI, P.O. Box 02, République Démocratique du Congo

Correspondant : boazmulenda65@gmail.com

Abstract: Cette étude examine l'influence perçue du management participatif dans la résolution des conflits entre enseignants et chefs d'établissements des écoles secondaires de la Communauté Baptiste au Centre de l'Afrique (CBCA) en ville de Beni, République démocratique du Congo. Un devis transversal, descriptif et exploratoire a été appliqué à 50 participants recrutés par échantillonnage non probabiliste au sein d'une population de 238 agents scolaires. Les données, collectées par questionnaire numérique sous KoboCollect, ont été analysées à l'aide de fréquences, de pourcentages, d'intervalles de confiance de Wilson à 95 % pour les proportions principales et, à titre exploratoire, de tests du khi-deux de conformité; les réponses ouvertes ont fait l'objet d'un regroupement thématique. Les résultats indiquent que 74 % des répondants reconnaissent l'existence de conflits (IC95 % : 60,4–84,1). La gestion financière est la cause la plus citée (36 %; IC95 % : 24,1–49,9), tandis que les réunions ou le dialogue structuré constituent l'approche la plus rapportée (62 %; IC95 % : 48,2–74,1) et que l'écoute active associée au dialogue est jugée la solution la plus efficace (58 %; IC95 % : 44,2–70,6). Cependant, 56 % déclarent que les enseignants ne participent pas au choix des solutions, 62 % signalent l'absence de suivi après décision et 54 % estiment que les décisions ne sont pas toujours justes. Les résultats suggèrent ainsi qu'une participation substantielle — fondée sur l'accès à l'information, la consultation, l'influence sur la décision, la transparence et le suivi — est perçue comme favorable à la gestion des conflits. Compte tenu du caractère transversal, déclaratif et non probabiliste de l'étude, ces résultats décrivent des perceptions et ne permettent pas d'établir une relation causale.

Mots-clés : management participatif ; résolution des conflits ; participation des enseignants ; leadership scolaire ; gouvernance scolaire ; CBCA ; Beni

Citation: Mulenda, K. B., Perception de l'influence du management participatif dans la résolution des conflits entre enseignants et chefs d'établissements des écoles secondaires de la CBCA en ville de Beni, Nord-Kivu, RDC. *Etincelle*. 2026, Vol. 26, no. 2. <https://doi.org/10.61532/rime262158>

Reçu: 12 Juin 2026

Accepté: 06 Septembre 2026

Publié: 12 Septembre 2026

Note de l'éditeur: Ishango-uac reste neutre en ce qui concerne les revendications juridictionnelles dans les cartes géographiques publiées et les affiliations institutionnelles des auteurs.



Copyright: © 2026 par l'auteur. Soumis pour une publication en libre accès selon les termes et conditions de la licence Creative Commons Attribution (CC BY) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introduction

Le climat relationnel d'un établissement scolaire constitue une dimension importante de son fonctionnement : il conditionne la coordination du travail, la circulation de l'information, la confiance entre acteurs et la capacité de l'organisation à traiter les désaccords sans compromettre sa mission pédagogique. Les conflits ne sont donc pas nécessairement des anomalies; ils deviennent problématiques lorsqu'ils sont mal régulés, se répètent ou se transforment en rapports de force durables.

Dans les écoles secondaires de la CBCA en ville de Beni, les tensions rapportées concernent notamment la gestion financière, la discipline, les absences et retards, les performances professionnelles, les sanctions et la communication administrative. Ces

objets de conflit renvoient à la fois à des comportements individuels et à des mécanismes organisationnels : accès à l'information, clarté des responsabilités, équité des procédures, possibilités d'expression et modalités de suivi des décisions.

Les travaux contemporains sur le leadership éducatif insistent sur la nécessité de dépasser une conception strictement verticale de l'autorité. Le Rapport mondial de suivi sur l'éducation 2024/5 souligne que le leadership scolaire efficace combine orientation stratégique, développement des personnes, collaboration et partage de responsabilités (UNESCO, 2024). Dans la même perspective, Bush (2020) montre que le management éducatif articule autorité formelle, coordination, leadership et participation, selon les caractéristiques du contexte scolaire.

Le management participatif peut être défini comme un mode de gouvernance dans lequel les membres de l'organisation disposent d'occasions réelles de contribuer à l'analyse des problèmes et à la prise de décision. L'approche de Hermel (1988) met l'accent sur l'évolution des pratiques organisationnelles et des relations de travail, tandis que Somech (2002) montre que la participation scolaire est multidimensionnelle : elle varie selon le domaine de décision, le degré d'influence accordé, les acteurs impliqués et la finalité recherchée. Une simple consultation ne doit donc pas être assimilée à une participation décisionnelle effective.

Cette distinction est importante pour l'analyse des relations entre enseignants et direction. Smylie (1992) montre que la volonté des enseignants de participer dépend fortement de la relation avec le chef d'établissement et du type de décision concerné. Des recherches ultérieures associent également la décision participative, la coopération au sein de l'équipe de direction et le soutien du leadership à des attitudes organisationnelles plus favorables chez les enseignants (Hulpia et al., 2012; Liu & Yin, 2023). Des travaux très récents confirment que les possibilités de participation varient sensiblement selon les domaines professionnels et selon les contraintes organisationnelles perçues (Kärner & Jüttler, 2026).

La résolution des conflits désigne l'ensemble des processus visant à comprendre un désaccord, à réduire son intensité et à construire une issue acceptable ou fonctionnelle pour les parties concernées (Rahim, 2011). Dans le secteur scolaire, Chandolia et Anastasiou (2020) ont montré que les styles de leadership et les stratégies de gestion des différends sont associés à l'efficacité perçue de la résolution des conflits. La collaboration et le compromis peuvent favoriser le traitement des tensions, alors qu'une réponse exclusivement coercitive risque de ne traiter que leur manifestation immédiate.

Le contexte congolais justifie toutefois une lecture située de ces modèles. Mpia (2020), dans une analyse consacrée aux difficultés de l'enseignement universitaire de l'informatique en RDC, met en évidence le poids de contraintes institutionnelles, organisationnelles et de gouvernance sur la qualité de l'action éducative. Bien que cette étude porte sur l'enseignement supérieur et sur une problématique différente, elle fournit un repère contextuel : les pratiques de gestion scolaire en RDC doivent être analysées en tenant compte des ressources disponibles, de l'organisation institutionnelle et des mécanismes de responsabilisation.

Dans la présente étude, l'« influence » du management participatif est entendue au sens d'une influence perçue et déclarée, non d'un effet causal démontré. Le cadre analytique retient cinq dimensions observables : l'existence d'espaces de dialogue, la prise en compte de l'avis des enseignants, leur participation au choix des solutions, la communication des motifs de décision et le suivi après décision. L'hypothèse conceptuelle est qu'une participation plus substantielle devrait être associée, dans les perceptions des répondants, à une résolution des conflits jugée plus légitime et plus durable.

Malgré l'intérêt de cette littérature, les données empiriques consacrées aux mécanismes participatifs de gestion des conflits dans les écoles secondaires de la CBCA à

Beni demeurent limitées. La contribution de cette étude est donc principalement contextuelle et exploratoire : elle documente les sources de tension, les modes de résolution utilisés et les écarts entre l'existence formelle d'espaces de dialogue et la participation effective aux décisions.

La question principale de recherche est la suivante : comment les enseignants et responsables scolaires perçoivent-ils l'influence du management participatif sur la résolution des conflits dans les écoles secondaires de la CBCA en ville de Beni ?

Trois questions spécifiques orientent l'analyse : (1) quelles sont les principales causes de conflits rapportées ? (2) quelles approches de résolution et quels mécanismes participatifs sont les plus fréquemment déclarés ? (3) quelles limites de participation, de communication, de justice perçue et de suivi apparaissent dans le traitement des conflits ?

L'objectif général est d'analyser l'influence perçue du management participatif dans la résolution des conflits entre enseignants et chefs d'établissements. Plus spécifiquement, l'étude vise à identifier les causes dominantes des conflits, à décrire les pratiques de résolution utilisées, à apprécier la place accordée à la participation des enseignants et à dégager des mécanismes de gouvernance susceptibles d'améliorer le traitement des différends.

Trois hypothèses descriptives guident l'étude. H1 : les conflits rapportés se concentrent principalement autour de la gestion financière, des retards et absences, de la discipline, de la communication et des performances professionnelles. H2 : les répondants perçoivent le dialogue, l'écoute active et la médiation comme plus adaptés à la résolution des conflits que les seules approches imposées. H3 : la portée du management participatif est limitée lorsque la participation s'arrête à la consultation, lorsque les motifs des décisions sont insuffisamment communiqués ou lorsque le suivi après décision est faible.

L'intérêt scientifique de l'étude réside dans la production de données locales sur un objet encore peu documenté dans le contexte de Beni. Son intérêt pratique est de fournir aux responsables scolaires et aux enseignants des éléments empiriques pour distinguer une participation symbolique d'une participation effective, améliorer la transparence des décisions et institutionnaliser des mécanismes de médiation et de suivi.

2. Méthodologie

La recherche adopte un devis transversal, descriptif et exploratoire, à dominante quantitative, complété par une analyse descriptive de contenu des réponses ouvertes. Ce choix est cohérent avec l'objectif de documenter des perceptions et des pratiques déclarées. Il ne permet pas, à lui seul, d'identifier un effet causal du management participatif sur la résolution des conflits.

La population d'étude est constituée de 238 enseignants et responsables pédagogiques ou administratifs œuvrant dans les écoles secondaires de la CBCA de la ville de Beni. L'échantillon comprend 50 répondants, recrutés selon une procédure non probabiliste fondée sur la disponibilité et l'implication dans la vie scolaire. En conséquence, les estimations décrivent l'échantillon observé et leur généralisation à l'ensemble des écoles de la CBCA doit rester prudente, d'autant plus que les enseignants représentent 82 % des participants.

Le questionnaire d'enquête a constitué l'outil principal de collecte. Il comportait des questions sur l'existence et les causes des conflits, les approches de résolution, la médiation, l'implication des enseignants dans la prise de décision, la communication des motifs des décisions, le suivi après conflit, la justice perçue et les propositions d'amélioration. Il a été administré sous forme numérique à l'aide de KoboCollect, puis

les données ont été centralisées et traitées dans SPSS. Les items utilisés sont principalement catégoriels; ils ne constituent pas une échelle psychométrique standardisée et ne sont donc pas agrégés en un score unique de « management participatif ».

Les réponses sont interprétées comme des déclarations subjectives sur le fonctionnement des établissements. L'étude ne repose ni sur l'observation directe des réunions ni sur l'analyse des procès-verbaux ou décisions administratives. Cette distinction est essentielle pour éviter d'assimiler perception, pratique observée et relation causale.

Les variables catégorielles ont été résumées par effectifs et pourcentages. Le pourcentage d'une modalité a été calculé selon l'équation suivante :

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

où P représente le pourcentage, f l'effectif observé pour la modalité et N l'effectif total des répondants. Pour les proportions principales discutées dans le texte, des intervalles de confiance de Wilson à 95 % ont également été calculés afin de rendre visible l'incertitude liée à la taille de l'échantillon.

À titre exploratoire, un test du khi-deux de conformité a été appliqué à certains items afin d'examiner si la distribution des réponses s'écartait d'une distribution uniforme entre les modalités. La statistique de test est donnée par :

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_t)^2}{f_t}$$

où f_o désigne l'effectif observé et f_t l'effectif théorique attendu sous l'hypothèse de répartition uniforme. Le nombre de degrés de liberté est égal au nombre de modalités moins un.

Le seuil de signification a été fixé à $\alpha = 0,05$. Ces tests de conformité renseignent uniquement sur la concentration des réponses; ils ne testent ni une association entre deux variables, ni l'effet du management participatif sur la résolution des conflits. Les p-values sont donc interprétées comme des éléments descriptifs complémentaires et non comme une preuve de causalité. Les réponses ouvertes ont été regroupées par thèmes sémantiquement proches afin de résumer les motifs récurrents sans altérer leur sens général.

Les principes éthiques usuels ont été respectés : information des participants sur l'objet de l'étude, participation volontaire, confidentialité des réponses et utilisation scientifique des données. Aucun nom d'enseignant, de responsable ou d'établissement n'est rapporté dans l'article afin de préserver l'anonymat.

Tableau 1. Fonction occupée par les répondants

N°	Fonction occupée	Effectifs (f)	%
1	Enseignant	41	82
2	Directeur des études	4	8
3	Chef d'établissement	2	4
4	Autres responsables	2	4
5	Directeur de discipline	1	2
Total		50	100

Source : nos enquêtes de terrain, 2026.

L'échantillon est fortement dominé par les enseignants (41/50; 82 %), alors que les responsables administratifs et pédagogiques représentent 18 %. Cette structure donne une visibilité importante au point de vue enseignant, mais réduit la symétrie entre les perspectives des deux groupes et doit être prise en compte dans l'interprétation.

3. Résultats et analyses

Cette section présente les résultats du questionnaire. Les pourcentages décrivent l'échantillon observé; les intervalles de confiance à 95 % sont ajoutés pour plusieurs proportions centrales. Les tests du khi-deux indiquent uniquement si les réponses sont distribuées de façon non uniforme entre les catégories.

3.1. Existence des conflits entre enseignants et chefs d'établissements

Tableau 2. Existence des conflits dans les écoles enquêtées

Réponse	Effectifs (f)	%
Oui	37	74
Quelquefois	11	22
Pas totalement dans son vrai sens	1	2
Petit conflit	1	2
Total	50	100

Source : nos enquêtes de terrain, 2026.

Trente-sept répondants sur 50 (74 %; IC95 % : 60,4–84,1) déclarent l'existence de conflits entre enseignants et chefs d'établissements; 11 (22 %) indiquent qu'ils surviennent quelquefois. Le test de conformité donne $\chi^2 = 69,36$, ddl = 3, $p < 0,001$, ce qui indique une forte concentration des réponses sur les modalités reconnaissant l'existence de tensions. Ce résultat soutient la pertinence du problème étudié dans l'échantillon, sans permettre d'estimer une prévalence représentative de toutes les écoles de la CBCA.

3.2. Principales causes des conflits

Tableau 3. Causes principales des conflits

Causes citées	Effectifs (f)	%
Gestion financière	18	36
Retards et absences	10	20
Insuffisance de performance professionnelle	7	14
Problèmes de communication	6	12
Discipline ou sanctions	5	10
Tensions personnelles ou incompréhensions	3	6
Gestion des ressources matérielles	1	2
Total	50	100

Source : nos enquêtes de terrain, 2026.

La gestion financière constitue la cause la plus fréquemment citée (18/50; 36 %; IC95 % : 24,1–49,9). Elle est suivie des retards et absences (20 %), de l'insuffisance de performance professionnelle (14 %), des problèmes de communication (12 %) et de la discipline ou des sanctions (10 %). Le test de conformité donne $\chi^2 = 26,16$, ddl = 6, $p <$

0,001 : les réponses ne sont pas réparties uniformément entre les catégories. Cette concentration suggère que les dimensions financières et administratives occupent une place importante dans les tensions déclarées.

3.3. Approches utilisées pour résoudre les conflits

Tableau 4. Approches utilisées par les décideurs

Approche utilisée	Effectifs (f)	%
Réunion ou dialogue structuré	31	62
Imposition ou sanction	13	26
Discussion informelle	6	12
Total	50	100

Source : nos enquêtes de terrain, 2026.

La réunion ou le dialogue structuré est l'approche la plus fréquemment rapportée (31/50; 62 %; IC95 % : 48,2–74,1), devant l'imposition ou la sanction (26 %) et la discussion informelle (12 %). Le test de conformité donne $\chi^2 = 19,96$, ddl = 2, $p < 0,001$. Les mécanismes de dialogue sont donc visibles dans les établissements étudiés, mais ils coexistent avec des réponses plus verticales; leur caractère réellement participatif dépend de la possibilité d'influencer la décision et non de la seule présence à une réunion.

Tableau 5. Médiation par la hiérarchie scolaire

Réponse	Effectifs (f)	%
Oui	23	46
Non	14	28
Quelquefois	10	20
Très rarement	3	6
Total	50	100

Source : nos enquêtes de terrain, 2026.

La médiation par la hiérarchie est rapportée par 23 répondants (46 %), tandis que 28 % déclarent qu'elle n'intervient pas et 20 % qu'elle intervient quelquefois. Le test donne $\chi^2 = 16,72$, ddl = 3, $p < 0,001$. La médiation apparaît ainsi présente mais non systématique. Une procédure interne explicite, connue des parties et assortie d'un suivi, pourrait rendre ce mécanisme plus prévisible.

3.4. Efficacité perçue des mécanismes participatifs

Tableau 6. Solutions jugées les plus efficaces

Solution proposée	Effectifs (f)	%
Écoute active et dialogue	29	58
Participation au dialogue	11	22
Rappel des règles	7	14

Sanctions proportionnelles	3	6
Total	50	100

Source : nos enquêtes de terrain, 2026.

L'écoute active associée au dialogue est jugée la solution la plus efficace par 29 répondants (58 %; IC95 % : 44,2–70,6), suivie de la participation au dialogue (22 %). Le rappel des règles et les sanctions proportionnelles sont moins souvent cités. Le test de conformité donne $\chi^2 = 31,60$, ddl = 3, $p < 0,001$. Ces résultats sont cohérents avec l'hypothèse descriptive H2, mais ils portent sur une efficacité perçue et non sur une efficacité mesurée par des indicateurs de résolution ou de récidence du conflit.

3.5. Limites observées dans la participation des enseignants

Tableau 7. Indicateurs de participation et de suivi des décisions

Indicateur observé	Modalité dominante	Effectifs (f)	%	χ^2	Interprétation
Implication des enseignants dans la prise de décision	Oui	19	38	1,24	Non sig. ($p = 0,538$)
Réunions administratives et pédagogiques ouvertes	Oui	33	66	24,04	Sig. ($p < 0,001$)
Avis des enseignants pris en compte avant décision	Non	24	48	5,92	Non sig. ($p = 0,052$)
Raisons des décisions communiquées	Non	24	48	7,84	Sig. ($p = 0,020$)
Participation des enseignants au choix de la solution	Non	28	56	14,56	Sig. ($p < 0,001$)
Suivi après décision	Non	31	62	23,56	Sig. ($p < 0,001$)
Décisions jugées justes par les concernés	Non	27	54	12,04	Sig. ($p = 0,002$)

Source : calculs à partir des données d'enquête, 2026. Note : le χ^2 présenté teste l'écart à une distribution uniforme et non une relation entre variables.

Les réunions administratives et pédagogiques sont déclarées ouvertes par 66 % des répondants (IC95 % : 52,2–77,6), mais cette ouverture ne se traduit pas systématiquement par une influence sur la décision. Cinquante-six pour cent indiquent que les enseignants ne participent pas au choix des solutions (IC95 % : 42,3–68,8), 62 % signalent l'absence de suivi après décision (IC95 % : 48,2–74,1) et 54 % jugent que les décisions ne sont pas toujours justes (IC95 % : 40,4–67,0). L'écart entre l'existence de réunions et la participation au choix final constitue donc un résultat central : il suggère une participation davantage consultative que décisionnelle.

3.6. Analyse de contenu des réponses ouvertes

Tableau 8. Causes ouvertes des conflits regroupées par thèmes

Catégories regroupées	Effectifs (f)	%
Manque de transparence ou mauvaise gestion financière	25	50
Absences, retards, cas sociaux ou récupération insuffisante	8	16
Documents pédagogiques ou insuffisance professionnelle	6	12
Discipline, non-respect des instructions ou sanctions	4	8
Rien à signaler	3	6
Incompréhensions ou tensions relationnelles	2	4
Infrastructure ou ressources matérielles	1	2
Autre cause sensible déclarée	1	2
Total	50	100

Source : nos enquêtes de terrain, 2026.

Le regroupement des réponses ouvertes confirme la saillance des questions financières : 25 répondants sur 50 évoquent le manque de transparence ou la mauvaise gestion financière. Les absences, les retards, les documents pédagogiques et la discipline apparaissent également. Ce matériau qualitatif, bien que bref, converge avec les questions fermées et renforce l'interprétation selon laquelle les conflits rapportés relèvent autant de la gouvernance quotidienne que des relations interpersonnelles.

Tableau 9. Propositions d'amélioration regroupées par thèmes

Propositions regroupées	Effectifs (f)	%
Dialogue permanent, écoute, autodiscipline et conscience professionnelle	17	34
Collaboration, transparence financière et respect réciproque	11	22
Participation des représentants des enseignants aux recettes ou décisions sensibles	11	22
Mutation régulière des chefs ou remplacement en cas de blocage	4	8
Rien à signaler	3	6
Formation, encadrement pédagogique et suivi du plan d'action	2	4
Contrats ou clarification des responsabilités	1	2
Amélioration des effectifs ou conditions de travail	1	2
Total	50	100

Source : nos enquêtes de terrain, 2026.

Les propositions des répondants convergent vers quatre leviers : dialogue permanent, écoute, transparence financière et implication des représentants des enseignants dans les décisions sensibles. Elles ne traduisent donc pas une demande d'abandon de l'autorité, mais plutôt une demande de procédures plus lisibles, plus justes et plus suivies. Cette convergence entre causes déclarées et solutions proposées renforce la cohérence interne des résultats.

3.7. Synthèse des tests statistiques

Tableau 10. Synthèse des tests de conformité du khi-deux

Variable testée	χ^2 calculé	Ddl	p-value	Conclusion statistique
Existence des conflits	69,36	3	< 0,001	Significatif
Causes de conflits	26,16	6	< 0,001	Significatif
Approches de résolution	19,96	2	< 0,001	Significatif
Médiation hiérarchique	16,72	3	< 0,001	Significatif
Solutions efficaces	31,60	3	< 0,001	Significatif
Implication dans la décision	1,24	2	0,538	Non significatif au seuil de 5 %
Réunions ouvertes	24,04	2	< 0,001	Significatif
Avis pris en compte	5,92	2	0,052	Non significatif au seuil de 5 %
Communication des raisons	7,84	2	0,020	Significatif
Participation au choix de la solution	14,56	2	< 0,001	Significatif
Suivi après décision	23,56	2	< 0,001	Significatif
Justice perçue des décisions	12,04	2	0,002	Significatif

Source : calculs à partir des données d'enquête, 2026.

Les tests montrent que plusieurs distributions de réponses s'écartent significativement d'une répartition uniforme. Deux items — implication dans la décision ($p = 0,538$) et prise en compte de l'avis des enseignants ($p = 0,052$) — ne franchissent pas le seuil de 5 %. Ces tests ne mesurent toutefois aucune relation entre variables. Ils ne peuvent donc pas être utilisés pour conclure que le management participatif « cause » une meilleure résolution des conflits; la notion d'influence reste ici celle d'une influence perçue, documentée par des tendances descriptives concordantes.

3.8. Discussion

Les résultats montrent d'abord que les conflits sont largement reconnus par les répondants, mais l'intervalle de confiance entourant la proportion de 74 % rappelle l'incertitude liée à un échantillon de 50 personnes. Il est donc plus rigoureux de parler d'une forte présence perçue des conflits dans l'échantillon que d'une prévalence généralisable à l'ensemble des écoles secondaires de la CBCA.

La gestion financière apparaît comme le premier foyer de tension, résultat qui déplace l'analyse du seul registre disciplinaire vers celui de la gouvernance. La transparence, la traçabilité des décisions et la communication sur l'utilisation des ressources deviennent dès lors des mécanismes de prévention des conflits. Cette lecture est cohérente avec l'accent mis par l'UNESCO (2024) sur la responsabilité, la collaboration et le développement de capacités dans le leadership éducatif.

La place accordée au dialogue et à l'écoute active rejoint la littérature sur la participation scolaire. Somech (2002, 2010) distingue plusieurs degrés de participation et montre qu'un dispositif peut rester consultatif sans transférer une influence réelle sur la décision. Les résultats de Beni illustrent précisément cette tension : les réunions sont fréquentes, mais la participation au choix de la solution et la communication des motifs demeurent limitées. Smylie (1992) et Hulpia et al. (2012) soulignent également que la

qualité de la relation avec la direction, le soutien et la participation décisionnelle sont des dimensions centrales du fonctionnement organisationnel des écoles.

Cette interprétation est renforcée par des travaux plus récents. Liu et Yin (2023) montrent que la participation des enseignants peut modifier les effets du leadership sur les dynamiques professionnelles collectives, tandis que Kärner et Jüttler (2026) observent que les possibilités de participation diffèrent selon les domaines et les contraintes institutionnelles. Ces résultats invitent à ne pas traiter le management participatif comme une variable binaire (« participation » versus « absence de participation »), mais comme un continuum allant de l'information à la codécision.

Du point de vue de la gestion des conflits, les résultats sont également cohérents avec Chandolia et Anastasiou (2020), qui associent les styles de leadership et les modes de gestion des différends à l'efficacité du traitement des conflits scolaires. Dans la présente étude, l'existence simultanée du dialogue et de pratiques d'imposition ou de sanction suggère un modèle hybride. La sanction peut conserver une fonction réglementaire, mais sa légitimité dépend probablement de la clarté des règles, de l'écoute préalable et de la proportionnalité de la réponse.

Le contexte de la RDC doit enfin être pris en compte. Mpia (2020) met en évidence, dans l'enseignement supérieur congolais, l'effet de contraintes organisationnelles et institutionnelles sur la qualité de l'action éducative. Sans transposer directement ses conclusions au secondaire, ce constat aide à situer les résultats de Beni : la participation et la résolution des conflits s'inscrivent dans un environnement où les ressources, l'encadrement, la reddition des comptes et les capacités institutionnelles peuvent conditionner les pratiques de management.

Au regard des hypothèses, les résultats descriptifs soutiennent H1 par la concentration des causes autour des enjeux financiers, administratifs et relationnels; ils sont compatibles avec H2 puisque le dialogue et l'écoute active sont les mécanismes les plus valorisés; et ils soutiennent H3 par l'écart observé entre ouverture des réunions, influence sur la décision, communication des motifs et suivi. Ces constats ne constituent toutefois pas une validation causale des hypothèses, car aucune analyse d'association individuelle ou longitudinale n'a été réalisée.

4. Limites et pistes de recherche

Cette étude comporte plusieurs limites. Premièrement, l'échantillonnage non probabiliste et la taille de l'échantillon ($n = 50$) limitent la généralisation des résultats. Deuxièmement, la forte proportion d'enseignants (82 %) produit un déséquilibre entre les points de vue du personnel enseignant et ceux des responsables. Troisièmement, les données sont auto-déclarées et exposées aux biais de perception, de désirabilité sociale et de mémoire. Quatrièmement, le questionnaire utilisé est un instrument ad hoc principalement catégoriel; aucune validation psychométrique d'un construit latent de management participatif n'a été réalisée. Cinquièmement, les tests du khi-deux de conformité renseignent sur la distribution des réponses, mais pas sur les relations entre participation et résolution des conflits. Enfin, l'absence de données stratifiées par établissement empêche d'étudier les variations inter-écoles.

Les recherches futures gagneraient à utiliser un échantillonnage stratifié couvrant davantage d'établissements, à équilibrer enseignants et responsables, et à combiner questionnaires validés, entretiens, observations de réunions et analyse documentaire. La construction d'un indice multidimensionnel de participation — information, consultation, influence, codécision et suivi — permettrait ensuite de tester sa relation avec des indicateurs de résolution des conflits par corrélation, régression ou modèles multinationaux. Un suivi longitudinal pourrait enfin examiner la récurrence des conflits et la durabilité des solutions au-delà des perceptions recueillies à un moment unique.

5. Conclusion et recommandations

Cette étude montre que, dans l'échantillon des écoles secondaires de la CBCA à Beni, les conflits entre enseignants et chefs d'établissements sont principalement perçus comme liés aux dimensions financières, administratives et relationnelles de la gouvernance scolaire. Elle met aussi en évidence un contraste entre l'existence d'espaces de dialogue et la participation effective aux décisions qui clôturent les conflits.

Les principaux résultats sont les suivants : 74 % des répondants reconnaissent l'existence de conflits; 36 % citent la gestion financière comme première cause; 62 % rapportent la réunion ou le dialogue structuré comme approche la plus utilisée; et 58 % privilégient l'écoute active et le dialogue comme solution. En parallèle, 56 % déclarent une absence de participation au choix de la solution, 62 % une absence de suivi après décision et 54 % une perception insuffisante de justice des décisions.

Ces données ne démontrent pas un effet causal, mais elles indiquent de manière convergente qu'un management participatif substantiel est perçu comme plus favorable au traitement des conflits qu'une participation limitée à la présence aux réunions. Dans ce cadre, la participation effective suppose au minimum l'accès à l'information, la possibilité d'exprimer un avis, une influence identifiable sur la décision, une justification des choix et un mécanisme de suivi.

Les recommandations prioritaires consistent à formaliser les réunions de résolution des conflits avec un ordre du jour et un compte rendu; communiquer systématiquement les motifs des décisions; associer des représentants des enseignants aux questions financières sensibles; définir une procédure interne de médiation; documenter le suivi des décisions; et renforcer les compétences des responsables en écoute active, négociation, communication et transparence. Ces mesures devraient être mises en œuvre progressivement et évaluées au moyen d'indicateurs simples de participation, de satisfaction et de récurrence des conflits.

La contribution principale de l'étude est ainsi de proposer une lecture organisationnelle des conflits scolaires dans un contexte peu documenté : les tensions ne relèvent pas seulement des comportements individuels, mais aussi de la manière dont l'établissement structure l'information, la voix des enseignants, la prise de décision et le suivi. La distinction entre participation formelle et participation effective constitue le résultat le plus utile pour la gouvernance des écoles étudiées.

Contributions : Conceptualisation, KMB ; méthodologie, KMB ; investigation, KMB ; traitement des données, KMB ; rédaction du manuscrit, KMB ; révision et correction du manuscrit, KMB. L'auteur a lu et approuvé la version finale du manuscrit.

Sponsor financier : Cette recherche n'a reçu aucun soutien financier déclaré.

Disponibilité des données : Les données utilisées dans cette étude peuvent être consultées auprès de l'auteur sous réserve du respect de l'anonymat des répondants.

Remerciements : Non applicable.

Conflits d'intérêt : L'auteur déclare n'avoir aucun conflit d'intérêt.

Références

1. Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management* (5th ed.). SAGE Publications.
2. Chandolia, E., & Anastasiou, S. (2020). Leadership and conflict management style are associated with the effectiveness of school conflict management in the region of Epirus, NW Greece. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 455–468. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010034>
3. Gamage, D. T., & San Antonio, D. M. (2006). Effective participatory school administration, leadership, and management: Does it affect the trust levels of stakeholders? *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 1(2), 1–20. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1066691.pdf>

4. Hermel, P. (1988). *Le management participatif : sens, réalités, actions*. Éditions d'Organisation. ISBN 978-2-7081-0922-3.
5. Hulpia, H., Devos, G., Rosseel, Y., & Vlerick, P. (2012). Dimensions of distributed leadership and the impact on teachers' organizational commitment: A study in secondary education. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(7), 1745–1784. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00917.x>
6. Kärner, T., & Jüttler, M. (2026). Teachers' participation in school decision-making: Opportunities and constraints across professional domains. *Teachers and Teaching*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/13540602.2026.2691165>
7. Liu, S., & Yin, H. (2023). How ethical leadership influences professional learning communities via teacher obligation and participation in decision making: A moderated-mediation analysis. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(2), 345–364. <https://doi.org/10.1177/1741143220975766>
8. Mpia, H. N. (2020). Des griefs de l'échec de l'enseignement de l'informatique dans des universités de la RDC : Enjeux socio-didactiques de la crise. *Etincelle*, 22(1), 1–14. <https://doi.org/10.61532/rime221111>
9. Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Transaction Publishers.
10. Smylie, M. A. (1992). Teacher participation in school decision making: Assessing willingness to participate. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 14(1), 53–67. <https://doi.org/10.3102/01623737014001053>
11. Somech, A. (2002). Explicating the complexity of participative management: An investigation of multiple dimensions. *Educational Administration Quarterly*, 38(3), 341–371. <https://doi.org/10.1177/0013161X02383003>
12. Somech, A. (2010). Participative decision making in schools: A mediating-moderating analytical framework for understanding school and teacher outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 46(2), 174–209. <https://doi.org/10.1177/1094670510361745>
13. UNESCO. (2024). *Global education monitoring report 2024/5: Leadership in education—Lead for learning*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391406>