

# *Stratégies De Gestion Des Conflits Interpersonnels Adoptées Par Les Chefs D'établissements Des Ecoles De La Sous Province Educationnelle Ngaliema III*

TSHIBANGU TSHIBANGU Vincent Vanmellet, BILA MENDA Philippe

Enseignants et chercheurs à l'Université Pédagogique Nationale (Kinshasa, RDC)

Auteur correspondant : TSHIBANGU TSHIBANGU Vincent Vanmellet



**Résumé :** L'étude s'intéresse aux stratégies de gestion des conflits interpersonnels appliqués par les chefs d'établissement des écoles de la sous province éducationnelle Ngaliema III. Grâce à la méthode d'enquête, un questionnaire a été administré à 27 chefs d'établissement des écoles privées de la commune de Sélembao. Les données récoltées ont été traitées par l'analyse du contenu et l'analyse statistique. Après analyse et interprétation des données, l'étude est arrivée aux résultats ci-après : Les absences non fondées (33,3%) ; l'incompréhension au niveau de la charge horaire (33,3%) ; la correction d'une faute par son collègue (29,6%) ; l'incompréhension entre les personnels enseignants (29,6%) ; la mauvaise utilisation de matériel didactique (25,9%) ; le niveau d'étude, l'un diplômé d'état et l'autre gradué (22,2%) ; la course au pouvoir (22,2%) ; la concurrence (18,5%) ; le mauvais remplissage de la fiche de préparation (18,5%) ; le malentendu concernant la tenue des documents pédagogiques (14,8%) ; les on-dit ou le malentendu (14,8%) et le problème de rémunération (14,8%) sont les causes des conflits dans les écoles cibles. Les chefs d'établissement adoptent diverses attitudes dans la gestion des conflits. Pour les stratégies structurelles, ils utilisent la prévalence de la hiérarchie (48,1%), ils dissocient les éléments du conflit (48,1%), ils nomment un agent de liaison entre les parties (44,4%), ils créent des stocks tempo (25,9%). Pour les stratégies interpersonnelles, ils recourent à collaboration (77,8%), ils recourent à la conciliation (amener les parties à une solution commune ou un accord) (66,7%), ils recourent à la négociation (59,3%), ils recourent au compromis (59,3%), ils recourent à la médiation (59,3%), ils recourent à l'arbitrage (trancher avec ou sans parti pris) (59,3%), ils ignorent le conflit (48,1%), ils recourent à la consultation d'une tierce partie (33,3%), ils recourent à l'abstention (33,3%) ou ils recourent à la partialité (privilégier une partie) (22,2%).

**Mots clés :** Stratégies de gestion, conflits interpersonnels, chefs d'établissement, écoles

## **Introduction**

Les écoles privées agréées sont des institutions scolaires créées sous l'initiative des personnes physiques et morales appelées. À ce titre, ces dernières engagent un personnel administratif et enseignant capable d'aider l'établissement à atteindre les objectifs éducatifs. Cependant, l'observation de ces milieux démontre qu'il existe des conflits interpersonnels qui paralysent leur fonctionnement et bloquent leur épanouissement malgré les membres compétents, conditions idéales dont disposent ces établissements.

L'apparition de conflits ne représente pas un danger en soi si les membres de l'équipe ont les outils nécessaires pour les gérer efficacement car la réussite d'une école dépend aussi du climat social implanté en son sein. Ici c'est lorsqu'ils prennent le sens négatif.

Mais ces conflits peuvent également prendre le sens positif, une fois que certains membres de l'équipe recherchent la chute

de l'établissement et ceux-ci pourraient faire en sorte que d'autres soient contre leur idée, ne pas être dans le même climat qu'eux et ne pas permettre que l'établissement soit en faillite.

Au regard de ces considérations, il revient aux responsables de ne pas se laisser ébranler par les conflits, ils doivent les gérer pour trouver des solutions appropriées, car ils sont inévitables par nature dans une vie communautaire.

Une des préoccupations majeures qui se pose dans la gestion des conflits est de savoir quels styles de gestion que les responsables des institutions doivent adopter à l'égard de ceux-ci. Face à cette situation, notre problématique va s'atteler sur les questions ci-dessous :

Le choix de ce thème que nous traitons se justifie par la manière dont les dirigeants gèrent les conflits interpersonnels qui naissent dans les écoles privées agréées de la commune de Selembao. Le thème abordé concorde avec notre filière d'étude.

Les résultats de cette recherche pourront apporter des révélations sur les styles et stratégies qu'utilisent les dirigeants pour gérer les conflits interpersonnels dans ces écoles en vue de ne pas paralyser leur fonctionnement et ne pas bloquer leur épanouissement en qualité d'éducateurs et de formateurs et sur la manière dont ceux-ci sont appréciés.

## I. Revue de la littérature

### 1.1. Notions de conflit et conflits interpersonnels

Le mot « Conflit » vient du latin « Conflictus » qui signifie ; heurt, choc lutte, attaque. Il s'applique, à l'origine, à une situation de lutte armée, de combat entre deux ou plusieurs personnes, organisations ou puissances, qui se disputent un pouvoir.

Étymologiquement, le terme conflit vient du latin « conflictus » qui signifie « lutte, choc , combat ». Il est difficile à définir parce qu'il revêt des nombreuses formes et survient dans des cadres différents. Le concept conflit a une multitude des significations d'un individu à un autre. Cependant les auteurs l'ont respectivement défini comme le rapport de deux pouvoirs ou principes dont les applications exigent dans un même objet de déterminations contradictoires ou encore comme la rencontre d'éléments, de sentiments contraires qui s'opposent (Robert 2000 p.204)

Par extension, le terme de conflit s'applique aujourd'hui à toute opposition survenant entre deux parties en désaccord, l'une souhaitant imposer ses oppositions, à l'encontre des attentes ou des intérêts de l'autre partie.

Bonnet et al, (1993, p.69) cité par Bila (2014) définissent le conflit comme « *une situation où il y a opposition de sentiments, d'opinions ou d'intérêts, une situation où les acteurs poursuivent des buts différents et défendent des valeurs contradictoires et poursuivent simultanément et compétitivement le même but* ». Dans le même ordre d'idées, nous pouvons dire qu'il y a conflit entre deux individus (ou deux groupes) lorsque l'un perçoit que l'autre l'empêche d'atteindre ses buts. Terry et Flanklin (1985) renchérissent aussi que le conflit est une opposition ou une querelle entre personnes ou entre groupes dans la firme.

Selon la rousse (1995), le conflit est une opposition d'intérêt entre deux ou plusieurs personnes dont la solution peut être retrouvée ou recherchée soit par les mesures des violences, soit par de négociations, soit par appel d'une tierce personne.

Robbins et Decenzo (2008) , définissent le conflit comme une situation de désaccord ou d'antagonisme entre acteurs, résultant de la perception d'un différend en matière de ressources, d'objectifs ou d'enjeux et engendrent des comportements de perturbation ou de résistance .

D'après Brunetaux (2003), le conflit est un rapport de forces entre deux ou plusieurs parties. Il ajoute que si ces parties ont des champs d'actions communs, elles ne peuvent que se confronter, mais doivent trouver une issue tant qu'elles sont liées par des intérêts communs.

La définition de Bonnet et al, (1993) cadre mieux dans la perspective de cette étude. Le conflit est la résultante d'un duel entre les agents ou groupes d'agents d'une même organisation suite à l'obstacle d'une partie par l'autre partie d'atteindre leur but, satisfaire à leur intérêt ou sentiments.

Les conflits sociaux font partie des relations au sein d'une société globale. Freund (1996) donne une définition systématique

d'un conflit. D'après cet auteur : « le conflit consiste en un affrontement ou heurt intentionnel entre deux êtres ou groupes de même espèce qui manifestent les uns à l'égard des autres une intention hostile, en général à propos d'un droit, et qui pour maintenir, affirmer ou rétablir le droit essaient de briser la résistance de l'autre, éventuellement par le recours à la violence, laquelle peut, le cas échéant, tendre à l'anéantissement physique de l'autre ».

Touraine (1984) ne s'écarte pas trop assez de cette définition lorsqu'il écrit qu'un « conflit est une relation antagonique entre deux ou plusieurs unités d'actions dont l'une au moins tend à dominer le champ social de leur rapport ». Pour qu'il y ait conflit, Alain Touraine retient deux conditions, à savoir : (i) l'existence des acteurs réels qui possèdent un système de décision, une volonté et tendent à maximiser leurs avantages propres, soit par la poursuite rationnelle d'un intérêt de type économique, soit par le renforcement de leur propre intégration, soit selon tout autre processus. (ii) l'interdépendance des acteurs qui constitue les éléments d'un système social.

Le système social est dénommé selon Touraine, champ social dans lequel les conflits se produisent et la coopération. Autrement dit, les conflits se produisent au sein de relations sociales et se meuvent dans un système social. Au sein d'un champ social conflictuel, les acteurs visent à s'approprier de biens rares (terre, matières premières, marchés, fiscalités, recettes, pouvoir, territoire, argent...). Les acteurs qui cherchent à s'approprier des biens rares peuvent être des individus, des groupes, des collectivités, des ethnies, des tribus, des Etats. Dans un champ social, il se produit des conflits inter-sociaux et les conflits intrasociaux. Autrement dit, un conflit apparaît lorsque la dimension de pouvoir (la capacité de dominer les rapports sociaux à l'intérieur d'un système social, tel que la répartition des biens sociaux comme l'autorité, le revenu ou l'éducation sont convoités par les acteurs). Dans un conflit, l'interaction remet en cause le système des rapports sociaux.

Par essence, le conflit est un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité de point de vue. Le terme conflit s'applique à toute situation dans laquelle se trouvent des individus ou des groupes dont les objectifs, les cognitions ou les émotions sont incompatibles et les conduisent à s'opposer. Il existe plusieurs sortes parmi lesquelles, il y a conflit interpersonnel.

Le conflit interpersonnel est en augmentation dans diverses entreprises où les individus ne s'affrontent non pas sur des divergences inhérentes à un projet ou une mission déterminée, mais pour des petits riens qui étouffent leur relation, ainsi, l'un critiquera ouvertement l'autre pour des futilités comme une tasse mal rangée. Mais aussi le conflit interpersonnel implique deux individus au moins qui se sentent en opposition sur des questions d'objectifs, des valeurs de comportement ou de manières d'accéder à un objectif.

Selon le dictionnaire de français, un conflit interpersonnel est la manifestation d'un désaccord entre des individus, qui affecte leur relation au travail .

Richard (2001, p.21) définit le conflit interpersonnel comme une situation dans laquelle plusieurs personnes s'affrontent.

De son côté, Delagrave (2004, p.223) dit qu'il y a Conflit entre deux unités quand elles se trouvent dans une situation où leurs intérêts s'opposent.

Dans ce sens, Hellriegel et al (1992, p.906) cité par Bila (2014) ont défini le conflit interpersonnel comme « *une situation qui implique deux ou plusieurs individus qui se perçoivent eux-mêmes opposés entre eux au sujet de leurs préférences respectives en matière d'objectifs et/ou d'attitudes, de valeurs, de comportements* ».

Raynaud (1999) cité par Bila (2014), affirme que le conflit du travail doit être analysé comme une crise du contrôle social dans son déclenchement, dans son déroulement, comme dans sa conclusion. Il est une rupture, un échec de la négociation, plus justement un échec à faire parvenir un problème de la négociation.

En définitive, nous pouvons dire que, le conflit est une opposition d'idée, d'opinion, d'intérêt, entre deux ou plusieurs individus dont leurs objectifs ne sont pas atteints. Il est compris aussi comme un désaccord, une contradiction, une incompatibilité ou une divergence entre un ou plusieurs acteurs sur une ou plusieurs dimensions.

## 1.2. Typologies des conflits

Les conflits peuvent être distingués selon plusieurs dimensions :

**Selon leur nature intrinsèque**, il existe les conflits suivants: (i) Les conflits ouverts : Lorsqu'il s'agit d'une cession collective et concertée du travail pour de raisons d'ordre professionnel c'est -à- dire grève ; (ii) les conflits cognitifs ou émotifs : Les premiers portent sur des enjeux concrets et les autres sur les aspects émotifs et rationnels . Le conflit débute par un désaccord ayant trait à des intérêts, des idées, des valeurs, auquel s'ajoute une dimension relationnelle s'il est mal géré; (iii) les conflits sur la fin et les moyens : Les conflits ayant trait aux moyens sont plus faciles à désamorcer que les conflits concernant le but. Plus profond, les conflits des buts exigent des efforts plus importants pour concilier les intérêts.

Selon leur nature des antagonistes, il existe les conflits suivants :

**Le conflit interpersonnel** : Toute relation interpersonnelle est fondée sur des liens d'indépendance qui conduisent deux individus à exercer leur pouvoir sur l'autre et réciproquement (Lévy, 2019). Un conflit entre des personnes apparaît lorsque les parties s'affrontent. Ici le conflit implique la relation de deux personnes au moins. Il peut s'agir d'un couple, voisin, d'amis , d'un piéton et d'un automobiliste ( peut-être déjà de l'intergroupe ); de deux piétons ,des personnes qui font la queue à la poste qui se précipitent sur le même objet en solde, etc). Dans ce cas, l'appartenance à un groupe précis n'est pas déterminant. Un conflit peut toutefois trouver son origine chez une seule des parties en présence. Ainsi, son histoire est souvent difficile à décrire un conflit peut par une divergence d'opinions, un constat de comportements différents, la recherche d'appropriation, la jalousie, une confrontation à l'inconnu être seulement chargé de la peur de l'inconnu se développer par des propres rejets jusqu'à l'exclusion, s'articuler autour de conception d'intérêt opposé, être justifié par des parties , par des questions, des valeurs ou de croyance. Cela implique deux ou plusieurs individus qui se perçoivent eux-mêmes opposés ; entre eux au sujet de leur préférence respective en matière d'objectifs et d'attitudes, de valeurs, des comportements.

Ainsi nous distinguons six (6) catégories de conflits interpersonnels : (i) conflits d'intérêts : On parle de conflit d'intérêt, quand l'enjeu se voit limiter à un objet, un avantage, etc. (ii) conflit de pouvoir : Ce type de conflit apparaît entre des personnes de même rang hiérarchique, qui s'oppose suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre. Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir le compétences chacun de la part pour éviter ce type de conflit ; (iii) conflit de concurrence : Il est principalement perceptible dans certain métier où la compétitivité, la recherche de résultat et sa qualification sont rendus nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drogue où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point ; (iv) conflit culturel: Il révèle des différentes valeurs ou des croyances des antagonistes et, est extrêmement difficile à solutionner ça chacun est intimement persuadé de son bon droit ; (v) conflit d'objectifs : C'est une situation dans laquelle, les buts et les Issues préférées par les parties semblent être incompatibles ; (vi) Le malentendu : c'est le plus fréquent des conflits et heureusement plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation.

**Le conflit intrapersonnel** : Nous pouvons dire que les conflits intrapersonnels surviennent chez un individu et concernent une forme quelconque de conflit d'objet ou de conflit cognitif. Le conflit d'objectif apparaît quand le comportement d'une personne aboutit à des résultats qui s'excluent mutuellement ou qui comportent des éléments incompatibles ( des résultats à la fois positifs et négatifs). Les conflits intrapersonnels d'objectifs impliquent donc une action réciproque des résultats positifs, des résultats négatifs ou des uns et deux à la fois. Le conflit qu'une personne subit en elle peut lui permettre d'accéder à un changement qui la satisfera au point qu'elle n'aura aucun regret quant à la situation antérieure. Mais il peut provoquer des états tels que la personne en viendra à l'autolimitation voire au suicide si elle considère qu'elle n'a pas d'autres solutions. Ce sont les conflits internes qu'un sujet peut éprouver. De son contradictoire , ambivalence des sentiments, etc. On parle alors de conflit psychique, lequel n'est pas nécessairement de nature pathologique. Chacun d'entre nous vit à des degrés divers. Ce type de conflit interne qui participe de la structuration profonde de notre personnalité. Ainsi nous disons qu'un Conflit peut déchirer une personne en elle-même la confrontation à l'inconnu ; la perte d'un être cher par décès ou abandons ;peut provoquer un état conflictuel . Celui-ci comportera plusieurs étapes qui sont contournables en cas de changement favorable : choc , colère, dépression, acceptation, accueil.

**Le conflit intergroupe** : les conflits intergroupes comprennent des désaccords et de heurtés qui surviennent entre deux ou

plusieurs groupes. Le groupe de conflit intergroupe le plus connu du public en ce qui concerne les organisations, est celui qui se produit souvent dans les relations entre les syndicats et la direction ; en vue des groupes éthiques ou sociaux par exemple des conflits armés ou une lutte intellectuelle idéologique ayant ou non de droit, de pratique de l'ensemble des principes et coutumes d'une religion ou pour la suprématie de celle-ci. Les conflits de ce genre sont extrêmement internes ; interminables et coûteux pour tous les intéressés. Dans des conditions de concurrence acharnée et conflit, les groupes adoptent des attitudes et entretiennent entre eux de la relation souvent caractérisée par la méfiance, la rigidité, des comportements oppressifs l'autre étant perçus comme un ennemi, soucieux de ses seuls intérêts.

**Le conflit intragroupe :** un groupe est plus grand que la somme des individus qui le composent et différent de cette somme. De même, le conflit intragroupe implique davantage d'une somme de Conflit intrapersonnel et interpersonnel. Les conflits intragroupes font référence à des conflits entre deux membres ou plus du même groupe ou équipe. Au cours des dernières années, les conflits intragroupes ont capté l'attention du domaine littéraire sur les conflits et dynamiques de groupe. Cet intérêt pour l'étude du conflit intra-groupe peut être lié à l'utilisation omniprésente des groupes de travail et des équipes de travail dans des nombreuses organisations y compris de travail décisionnel, les groupes de projet ou les équipes de production.

John (2019) cité par Bila (2014) a identifié deux principaux types de conflits intra- groupes : (i) les conflits de travail, (ii) les conflits relationnels. Nous pouvons dire que le conflit intra-groupe désigne les heurts qui se produisent entre tous les membres d'un groupe, où certains d'entre eux et il affecte souvent le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus par celle-ci. La nature de la tâche assignée ainsi que les processus relationnels et émotionnels, qui se déroulent au sein du groupe déterminant les causes du conflit intra-groupe ou la manière dont celui-ci résout. Les raisons des conflits intra-groupes sont nombreuses et variées. Elles peuvent être dues à l'incertitude des tâches ou des objectifs, de l'augmentation de la taille du groupe, l'évolution de la diversité : c'est -à-dire le sexe, l'âge, la race, le manque de partage d'informations et à l'interdépendance des tâches élevées.

Selon leurs catégories, selon Delagrave (cité par Lévy,2019) on peut classer les conflits en deux catégories : (i) conflits horizontaux, les conflits horizontaux sont ceux qui se situent entre les lignes hiérarchiques ,par exemple : Par les conflits individuels du travail, le législateur entend le conflit individuel survenu généralement de la législation et de la réglementation du travail et de la prévoyance sociale. Le conflit individuel du travail oppose en effet,un ou plusieurs travailleurs à l'employeur au sujet du non - respect par celui-ci d'une disposition contractuelle ou légale dont la violation est généralement sanctionnée par les juridictions spécialisées en matière du travail ; (ii) conflits verticaux, les conflits verticaux sont ceux qui se situent entre les exécutants et l'encadrement ( entre personnel et la direction).

### 1.3. Attitudes face au conflit

Face à un conflit, chaque individu peut avoir un comportement ou des réactions qui divergent d'une personne à l'autre. Cela dépend du modèle qu'on se fait du conflit et de son expérience personnelle. Bayada, Bisot, Boubault et Gagnaire (2000, p. 75) citent quatre grandes catégories de réactions. Premièrement, la négation du conflit se produit lorsqu'on fait comme si tout allait bien et qu'on évite de rencontrer l'autre partie afin d'empêcher la concrétisation du conflit. Deuxièmement, la démission devant le conflit se passe lorsqu'on esquivé le conflit en utilisant par exemple l'humour. La cause est souvent la peur d'affirmer son idée. Troisièmement, la réponse violente où deux parties entrent directement dans l'altercation en utilisant des insultes, des violences psychologiques ou physiques. Puis enfin, l'approche non violente a pour nature l'acceptation du conflit et la non nuisance du camp opposé. Cette approche consiste généralement à négocier afin de résoudre et trouver des solutions au conflit.

Il peut s'agir d'une négociation qui aboutisse à un compromis dans lequel chaque partie, après avoir affirmé clairement ses besoins et ses intérêts, cède une partie de ses prétentions pour aboutir à un accord final. Plus positive encore, la solution coopérative est élaborée conjointement par les protagonistes qui font preuve d'imagination et de respect de l'autre pour que les besoins et les intérêts de chacun soient réellement pris en compte. (Bayada, Bisot, Boubault et Gagnaire, 2000).

Lorsqu'on accepte le conflit sans protestation et en évitant la confrontation violente, l'approche non violente a été démontrée comme étant la meilleure position à choisir pour avoir une évolution constructive et positive du conflit. Cependant, pour la plupart des individus, le conflit est ressenti comme quelque chose de négatif. Les sentiments qui se manifestent le plus sont l'antipathie, la

colère, l'animosité, la brutalité, la tension ainsi que la souffrance. Les personnes en situation de conflit sont souvent influencées par leur entourage comme les ami-e-s et la famille. Cependant, comme nous le dit André (2015p.192) : « *Certaines attitudes contribuent à transformer un conflit difficile en une occasion de collaboration* ». Si ces attitudes sont partagées par les deux protagonistes du conflit, il est fort à parier que celui-ci aura une issue positive. Si un seul des protagonistes les adopte, l'influence sera tout de même très souvent déterminante pour éviter une escalade ou un pourrissement du conflit, en entraînant l'autre partie dans une recherche constructive de solutions possibles.

#### **1.4. Avantages et désavantages des conflits**

Touraine (2019) écrit que les conflits organisationnels mettent en cause le pouvoir. La plupart des écrits insistent sur les effets négatifs des conflits dans les organisations. Les conflits ne comportent que des effets négatifs. Ils comportent aussi les effets positifs

##### **1. Avantages des conflits**

Pour Simmel, les conflits participent à la socialisation, c'est-à-dire ils renforcent l'unité du groupe et son existence. Pour Marx (2011), les conflits sont le moteur du changement social car ils sont inhérents à l'existence humaine et sont normaux (rien de pathologie). L'AUF explicite les effets positifs des conflits dans les organisations. Les conflits créent l'unité (cohésion ou intégration), renforcent le leadership, accroissent l'estime de soi, stimulent la créativité, remettent en cause l'ordre établi antérieurement (changement), mettent à jour les malaises latents dans une organisation, développent une compréhension commune et enfin, renforcent la relation sociale.

##### **2. Désavantage des conflits**

La même source(AUF) retient les effets négatifs des conflits dans les organisations suivant : les conflits remettent en cause le leadership, détruisent l'unité du groupe, divisent, le groupe social, consomment les moyens, causent de pertes matérielles, financières et humaines, érodent la confiance (climat de méfiance et mésententes), ruinent le climat de travail, etc.

#### **1.5. Outils pour résoudre un conflit**

Dans cette partie, nous allons décrire trois outils pouvant aider à la résolution d'un conflit. Le premier, la méthode DESC permet de formuler une critique de manière constructive. La médiation, quant à elle, suppose l'intervention d'une tierce personne. Nous abordons aussi la notion d'écoute active.

##### **1. Méthode DESC**

La méthode DESC (Sharon et Gordon, 1976) se déroule en quatre phases bien distinctes.

###### **a. Décrire**

Tout d'abord, il s'agit d'expliquer à l'aide de faits concrets et observables une situation ou un comportement qui pose problème. Selon André (2015), « il est important de choisir des mots et de construire des phrases qui mettent l'accent sur le problème et non pas la désignation d'un coupable ». En effet, la priorité est de résoudre le problème et non de mettre la faute sur l'autre.

###### **b. Exprimer**

Ensuite, il est important d'exprimer les sentiments, les émotions, les désaccords qui ont été provoqués par les faits décrits précédemment en parlant à la première personne, loin « du " tu " ou du " vous " accusateurs » (André, 2015, p. 146).

###### **c. Spécifier**

Cette phase permet de dire ce qu'on aimerait modifier pour que le problème initial ne se reproduise plus. Cependant, comme le dit André (2015), « spécifier ne signifie pas imposer : il s'agit d'être clair sur ses demandes et ouvert par rapport à d'autres propositions permettant de dépasser la difficulté ». En effet, le but de cette phase est de trouver une solution commune.

#### **d. Conséquences**

Pour finir, il va falloir évoquer les conséquences positives si le problème est résolu et à l'inverse les conséquences négatives si la situation actuelle persiste. « Ces quatre étapes de la méthode DESC permettent d'exprimer un désaccord sur une situation en affirmant notre point de vue, sans agresser l'autre dans ce qu'il est » (André, 2015, p. 146). Par conséquent, mettre en avant des faits concrets et observables et exprimer les sentiments et les émotions ressentis ainsi que ce qu'on souhaite voir évoluer permet de rendre visible le problème sans porter de jugement sur la personne qui se trouve en face de nous.

#### **2. Méthode d'écoute active**

L'écoute active, développée par le psychologue américain Rogers (1995), permet de résoudre des conflits en favorisant les échanges constructifs. Cette technique de communication favorise d'une part le questionnement de l'interlocuteur et d'autre part la reformulation afin de s'assurer de la bonne compréhension mutuelle de la problématique ou du point de divergence. Cette forme de communication demande une attitude de respect, de non-jugement et d'acceptation. Elle permet par un signal d'empathie d'établir un lien de confiance et ainsi de désamorcer le climat de tension entre les protagonistes.

#### **3. Méthode de médiation**

La médiation vise à faire intervenir une tierce personne neutre et impartiale, appelée médiateur-trice, pour faciliter la résolution du conflit. Durant le processus de médiation, les acteurs vont négocier de manière volontaire des solutions pour dénouer une situation conflictuelle. Cela doit se faire dans un respect mutuel.

Pour cela, un recensement des ressources et des moyens va être effectué pour arriver à trouver une sortie positive au conflit. Selon Guillaume-Hofnung (2007), « la médiation est un processus à la fois de création ou de recréation du lien social ainsi que de prévention ou de règlement des conflits ». C'est donc en premier lieu un outil de communication pour enrichir le lien entre les personnes concernées. Le-la médiateur-trice, quant à lui-elle, va s'assurer de garder le cadre en partageant le temps de parole de manière équitable et en s'assurant de la bonne compréhension de chaque personne.

### **1.5. Stratégies de gestion des conflits interpersonnels**

Amiel, Bonnet et Jacob, (sd. p.80) estiment que trois principaux groupes des stratégies sont souvent envisageables à la résolution des conflits. Il s'agit des méthodes structurelles, des méthodes interpersonnelles et des méthodes qui favorisent l'éclosion d'un conflit pour mieux résoudre le conflit.

#### **1. Stratégies structurelles**

Le recours à des moyens structurels pour gérer un conflit intervient quand un conflit existe déjà et qu'il faut y faire face. Les méthodes utilisées supposent généralement que les parties sont séparées les unes des autres/ ce qui diminue le risque d'une<sup>1</sup> manifestation directe du conflit. Ainsi/ les organisations utilisent couramment quatre méthodes structurelles pour gérer un conflit, il s'agit notamment de : (i) faire la prévalence de la hiérarchie ; (ii) dissocier les éléments du conflit'; (iii) créer des stocks Tempo et (iv) nommer un agent de liaison entre les parties.

##### **a. Prévalence de la hiérarchie**

Cette méthode consiste aux managers d'émettre simplement une directive pour préciser aux subordonnés la marche à suivre et leur demander de s'y conformer ; ils peuvent utiliser aussi l'autorité attachée à leur poste pour régler les conflits qui surgissent à l'intérieur des départements ou entre ceux-ci. L'autorité attachée à la supériorité hiérarchique n'étant pas toujours efficace à la résolution d'un conflit, cette méthode de prévalence de la hiérarchie devient désavantageuse, car elle n'empêche pas un conflit de se répéter/ en ce cas elle peut aggraver le conflit également.

##### **b. Dissociation**

La structuration selon laquelle une organisation se présente, peut réduire l'interdépendance entre les départements/ en attribuant aux départements des ressources et des stocks indépendants, il est possible de les dissocier et de réduire ainsi le risque

que se produise un conflit entre ces départements. L'interdépendance entraîne une duplication des efforts et de l'équipement et elle peut alourdir les coûts Cette méthode est plus utilisée dans la structuration d'une organisation par produit.

### c. Création de stocks-tampons

Il peut-être onéreux d'avoir des départements complètement dissociés ou totalement indépendants les uns des autres. Aussi une organisation peut vouloir réguler la charge de travail entre les départements à l'aide de stocks. d. La nomination d'un agent de liaison

### d. Nomination d'un agent de liaison

L'agent de liaison est un facilitateur entre les parties. Pour réussir sa mission/ les deux parties doivent lui faire confiance et que la personne en question s'abstienne de prendre parti en faveur de l'une ou de l'autre partie. L'agent de liaison doit aussi décourager chaque département de prendre des dispositions unilatérales dans des domaines qui peuvent affecter directement ou indirectement l'autre département. S'il est efficace/ il doit être un bon avocat et savoir utiliser le style de règlement des conflits qui font appel à la coopération et au compromis.

## 2. Stratégies interpersonnelles

Face à un conflit évident qui demande d'être géré, il est important d'utiliser également la méthode interpersonnelle. Contrairement aux méthodes utilisées dans le domaine structurel/ les méthodes interpersonnelles cherchent à mettre en lumière un conflit en réunissant les parties face à face. Ainsi/ les principales méthodes interpersonnelles de gestion d'un conflit comprennent la collaboration, la négociation et la consultation d'une tierce partie.

### a) Collaboration

La collaboration est un processus grâce auquel les individus échangent ouvertement des informations sur les questions importantes et s'efforcent de découvrir une forme d'action qui aboutira à un résultat favorable pour tous. C'est un processus dans lequel s'engagent tous les individus concernés. Il est plus pragmatique de recourir à la collaboration quand il existe :

- Un besoin d'interdépendance ;
- Une partie. Des pouvoirs-entre les intéressés de sorte qu'ils se sentent libres de se conduire avec sincérité les uns envers les autres ;
- La possibilité des avantages réciproques, particulièrement à long terme permettant de résoudre la querelle de façon à ce que tout le monde gagne ;
- Un soutien organisationnel suffisant qui permet de passer du temps et de consacrer de l'énergie à résoudre les querelles par voie de collaboration ;
- La possibilité d'une collaboration dépend grandement de l'attitude et des objectifs des parties.

### b) Négociation

La négociation est le processus grâce auquel deux ou plusieurs parties, ayant à la fois des intérêts communs et les intérêts conflictuels formulent et discutent certaines propositions ou cernant les termes précis d'un accord possible commun. Partant, nous nous contentons de décrire les quatre principales stratégies utilisées dans les négociations entre les parties ; (i)

- Les négociations distributives : elles sont des situations traditionnelles dans lesquelles l'enjeu est fixé d'avance, c'est-à-dire, considérées comme la part de gâteau où l'une des parties gagne et l'autre perd. Cette négociation se produit le plus souvent à propos des questions économiques. Les modèles des comportements appropriés à ce genre de négociation comprennent : la prudence dans la communication, la méfiance, la menace et la feinte.
- Les négociations intégratives : Celles-ci s'appliquent à la résolution collective d'un problème, c'est-à-dire, à la recherche des solutions où l'ensemble de parties peut trouver un avantage. Dans ce cadre, les parties en présence déterminent leurs

problèmes communs, définissent et évaluent les options pénibles, manifestent ouvertement leurs préférences et parviennent à une solution acceptable.

- *L'élaboration d'une attitude* : Dans cette élaboration, les parties, tout au long de leurs négociations adoptent un mode de relation qui influence leurs interactions L'élaboration d'une attitude est le processus qui facilite les parties à établir entre elles des relations et des attitudes telles qu'elles les souhaitent.
- *Les négociations intra-organisationnelles* : Les parties parviennent parfois, dans ces négociations à un accord mais elles peuvent avoir besoin de là voir ratifier par leurs mandats réceptifs. Au cours des négociations intra-organisationnelle, les principaux meneurs du jeu représentant chaque partie cherchent à bénéficier d'un consensus, dans ce domaine, à l'intérieur de leur groupe respectif. Cela vise à résoudre le conflit intragroupe.
- *La consultation d'une tierce partie* : Dans la consultation d'une tierce partie, la plupart des négociations sont souvent menées directement entre les parties concernées, les parties sont sur le point de s'enfermer dans le type de conflit où l'un gagne ce que l'autre perd, une partie appelée en consultation dans un esprit de neutralité, peut les aider à résoudre leurs différents conflits.

### 3. Stratégies favorisant l'éclosion des conflits

Ces stratégies sont basées sur l'idée qu'un conflit cognitif peut permettre d'éviter, pendant l'examen d'un problème et des différents modes d'actions possibles,

En réalité, il peut se révéler utile de favoriser éclosion d'un conflit cognitif fonctionnel pour mieux aborder le règlement d'un conflit. En effet plusieurs méthodes sont à la base du traitement de l'éclosion d'un conflit constructif, mais nous étudierons ici deux seulement.

Dans certaines situations, cette méthode semble conduire à la prise de décisions meilleures que la méthode de l'enquête dialectique. En somme, ces deux méthodes favorisent l'éclosion d'un conflit pour mieux le gérer. En résumé, ces stratégies sont entre autres : (i) l'enquête dialectique ; (ii) le pyromane pompier ; (iii) le dramaturge et le manipulateur, (Helriegel D. et al, (1992, p. 51).

#### 1.6. Etudes menées sur les stratégies de gestion de conflits

Mukendi (2020) a mené sa recherche sur la gestion de conflits interpersonnels au sein de l'Université Pédagogique Nationale. Il s'est proposé à dire que les conflits entre les personnels académiques sont les plus fréquents et pondérant. Les facteurs déclencheurs de ces conflits sont résumés aux problèmes de non-paiement ou retard de salaire, l'argent, la jalousie, la mauvaise gestion des ressources, l'incompréhension entre les agents, la course au pouvoir, l'incompétence et la négligence et le non-respect mutuel entre le personnel. Parmi les stratégies utilisées pour identifier les conflits interpersonnels, la dénonciation des conflits par les concernés ou les tierces personnes et l'opposition des bonnes idées mises et dont le style conciliant est le plus utilisé suivi de style coopératif, de compromis, oppressif. La préférence de style conciliant et coopératif se justifie par le fait que ce style se base sur le dialogue entre les parties en conflit.

Mbadu (2011) a mené une étude sur la gestion rationnelle des conflits dans une entreprise congolaise, Précisément la Régie des Voies Aériennes. L'objet de son étude a consisté à répondre à la question de savoir comment la R.V.A gère-t-elle ses conflits de travail. A l'issue de son étude, Mbadu (2011) a conclu que la R.V.A préfère d'abord régler ses conflits au niveau interne avant de se soumettre à d'autres instances. Il a été démontré aussi qu'au sein de la RVA, il y a absence des conflits collectifs et la quasi-inexistence des litiges individuels du travail qui devraient tout de même exister là où vivent les hommes ; cela montre le respect des textes légaux au sein de la R.V.A.

Kalunda (2011) a étudié les stratégies de résolution des conflits au sein des entreprises publiques, spécialement à l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP). Il s'est appuyé sur les observations sur la résolution des conflits du personnel dans cette institution. Brièvement, pour répondre à cette préoccupation, voici quelques questions qui ont permises à avoir les résultats : (i) Comment gère-t-on et résolution le conflit au sein de l'INPP? (ii) Comment les agents de l'INPP de Kinshasa

réagissent – ils face à la gestions et résolution de ces conflits ? (iii) Y-a-t-il une relation entre leurs réactions et leurs variables sexes et niveau d'étude?

C'est ainsi que pour atteindre ces objectifs, il a formulé les hypothèses suivantes : (i) face aux conflits de ses agents, l'INPP développerait plusieurs stratégies parmi lesquelles il y a la négociation, la confrontation, la collaboration et évitement ; (ii) les agents de l'INPP réagiraient négativement de façon de résolution au sein de leur institution.

De manière concrète, après l'analyse et interprétation des données, Kalunda a conclu que un bon nombre de répondants 23, soit, 35% adoptent facilement l'évitement, 20 sujets, soit 31% utilisent l'affrontement, 11% des enquêtes optèrent pour la conciliation, d'autant plus que (9%) enquêtes acceptent la collaboration. La plupart des enquêtes 36, soit 55% les affirment que leurs relations ne dépendent pas de leur choix d'une stratégie pour résoudre leurs conflits au sein de leur entreprise. 26 Agents, soit 45% estiment que les autorités gèrent les conflits selon leurs affinités.

Bila (2014) mené une étude sur la gestion des conflits interpersonnels au sein de la Société Nationale d'Electricité. Sa préoccupation a tourné autour des questions suivantes : (i) Existe -t- il des conflits au sein de la SNEL ? (ii) Quels sont les types de conflits qui y sont vécus ? (iii) Quelles sont les causes qui engendrent ces conflits ? (iv) Quelles sont les solutions envisagées par l'employeur pour remédier à ces conflits ?

Au regard des questions posées, il a formulé des hypothèses selon lesquelles : (i) il existerait des conflits au sein de la SNEL ; (ii) ces conflits seraient engendrés, d'une part, par l'ignorance manifeste des textes légaux, c'est-à-dire la législation professionnelle par les travailleurs qui confondent droits et devoirs et d'autre part par l'employeur qui ne veut pas appliquer les textes légaux suivant l'esprit et la lettre, notamment les dispositions du code du travail et ses mesures d'application ; (iii) certains de ces conflits seraient nés des dossiers disciplinaires ; (iv) les autorités de la SNEL auraient recours aux méthodes autoritaires ou oppressives pour résoudre les conflits vécus entre les agents. Grâce à la méthode d'enquête appuyée par la technique documentaire, du questionnaire et d'entretien auprès de 23 agents de la SNEL, l'auteur est arrivé à la conclusion selon laquelle les dirigeants de la SNEL recouraient à la négociation comme stratégie de résolution des conflits.

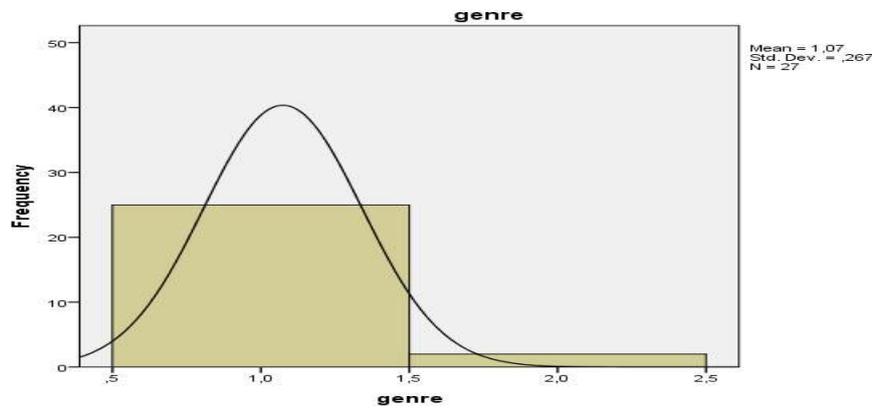
## **II. Méthodologie de l'étude**

Pour cette étude, l'échantillon est composé 27 dirigeants des écoles privées de la sous province éducationnelle Ngaliema III. Pour atteindre les objectifs de ce travail et vérifier les hypothèses nous nous sommes servis d'une méthode et de quelques techniques de recherche que nous décrivons dans la suite de ce point. Dans cette étude, nous avons fait recours à la méthode d'enquête. Cette méthode a permis d'entrer en contact avec les leaders des écoles ciblées, pour recueillir des opinions des leaders sur les stratégies de gestion de conflits interpersonnels appliquées dans leurs écoles.

Pour récolter les données de cette étude, nous avons utilisé l'entretien, la documentation et le questionnaire. Ainsi, cette technique nous a permis de consulter les différents ouvrages dans les bibliothèques pour avoir les informations sur notre thème.

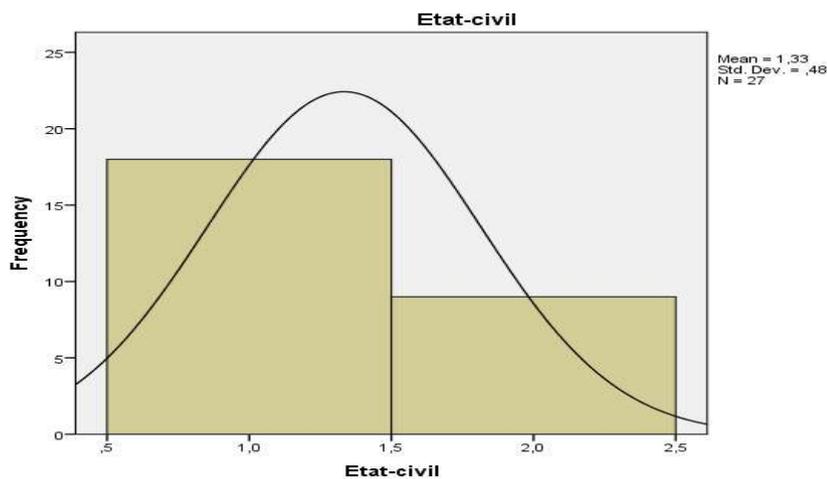
Les protocoles ont été traités grâce à deux techniques notamment l'analyse de contenu et l'analyse statistique. Les réponses aux questions semi-fermées et ouvertes ont été dépouillées grâce à l'analyse de contenu. Nous avons procédé au dépouillement des données d'identification anonyme du répondant et en suite nous avons dépouillé les questions de la recherche proprement dite. Pour traiter les données que nous avons obtenues, nous avons utilisé la méthode statistique en recourant aux techniques de pourcentage. Ces enquêtés sont repartis selon leurs Genre, Statut matrimonial, niveau d'études, Age, Ancienneté et Niveau d'enseignement.

**Figure 1 : Répartition des enquêtés selon le genre**



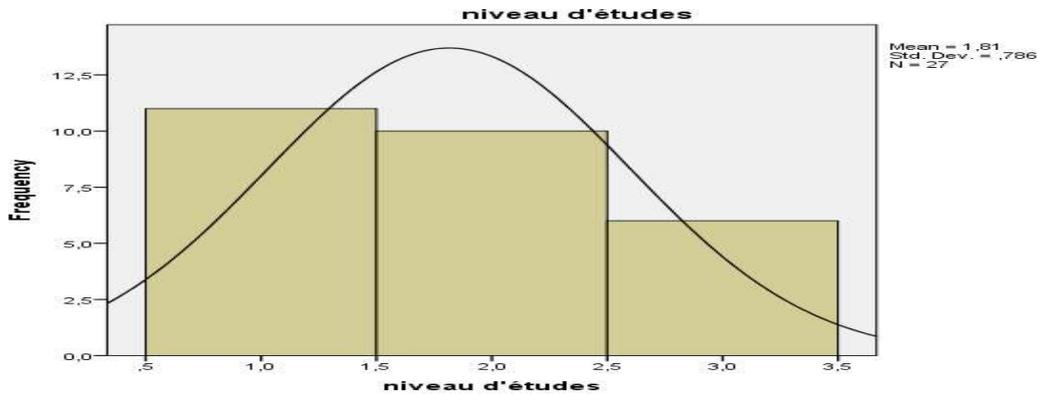
Les données de cette figure montrent que l'échantillon est constitué de 25 hommes soit, 92,6% et 2 femmes soit, 7,4%. La majorité des enquêtés est du genre masculin, ceci se justifie par le fait que les hommes sont plus majoritaires dans l'Administration que les femmes.

**Figure 2. Répartition des enquêtes selon le statut matrimonial**



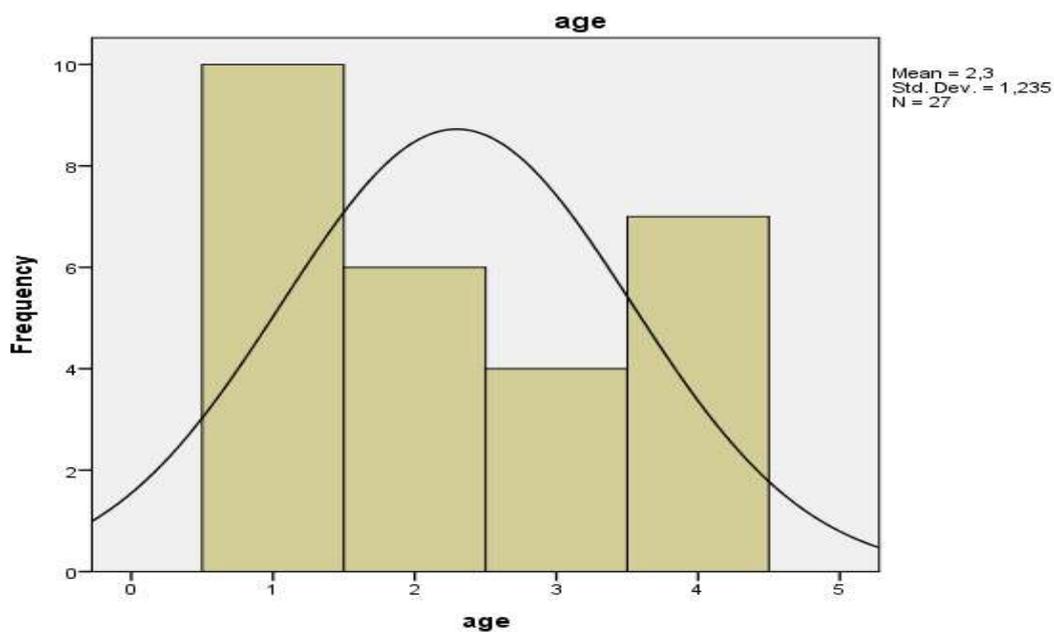
Dans cette figure, il s'observe que la majorité des enquêtés (66,7%) sont mariés et la minorité (33,3%) sont célibataires. La majorité des enquêtés est constituée des mariés car Ils sont déjà adultes et responsables (voir tableau 2)

**Figure 3. Répartition des enquêtés selon le niveau d'études**



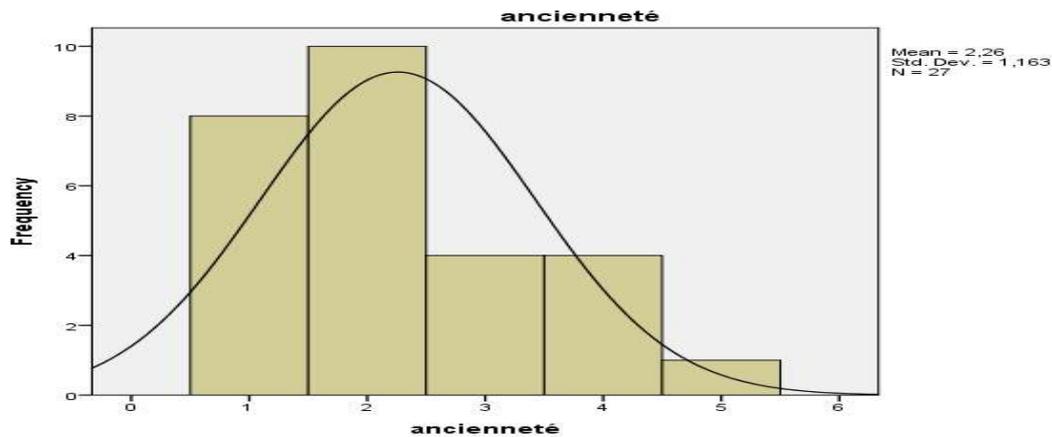
Il se constate dans cette figure que 11 sujets (40,7%) sont diplômés d'Etat. 10 sujets (37,0%) ont un diplôme de graduat et 6 enquêtés (22,2%) sont des licenciés. Donc nous retenons que la majorité des agents sont diplômés d'Etat.

**Figure 4. Répartition d'enquêtés selon l'âge**



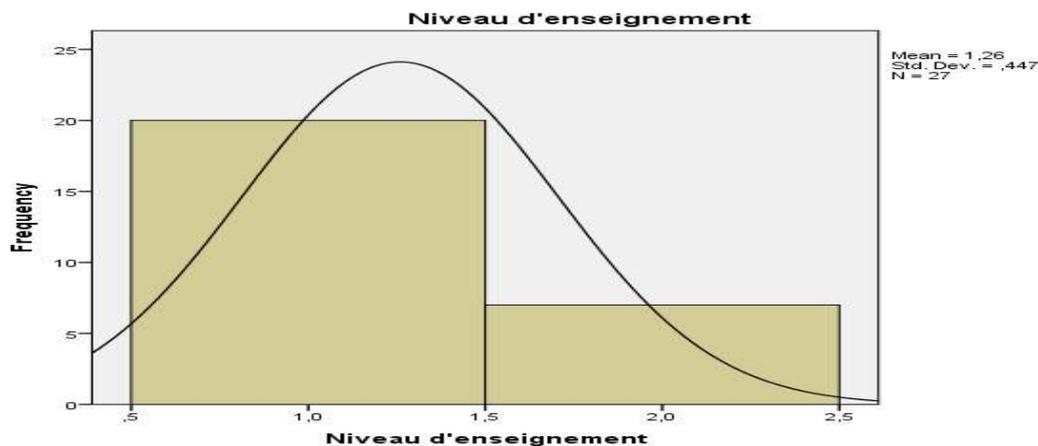
Les résultats de cette étude montrent que 10 enquêtés, soit 37,0% ont l'âge 18 à 27 ans et 6 autres enquêtés, soit 22,2% ont l'âge de 28 à 37ans-4enquêtés, soit 14,8% ont l'âge de 38 à 47ans, et enfin nous avons 7 enquêtés ont l'âge de 48 à 57 ans.

**Figure 5. Répartition des enquêtés selon l'ancienneté**



Les résultats montrent que 8 enquêtés (29,6%) ont une ancienneté de 0 à 9 ans d'expérience, 10 enquêtés (37,0%) ont une ancienneté allant de 10 à 19 ans, 4 enquêtés (14,8%) ont une ancienneté variant entre 20 à 29 ans et l'enquêté (3,7%) ont entre 30 ans ou plus d'anciennetés. Donc la majorité est constituée des agents qui ont entre 10 à 19 ans d'ancienneté.

**Figure 6. Répartition des enquêtés selon le niveau d'enseignement**



Il se constate dans cette figure <sup>2</sup> que 20 sujets (74,1%) sont au niveau d'enseignement primaire et 7 sujets (25,9%) sont au niveau d'enseignement secondaire. Donc la majorité des enquêtés sont au niveau d'enseignement primaire.

### III. Résultats de l'étude

Nous présentons les résultats de cette étude. La présentation se fait selon l'ordre suivi par notre questionnaire.

**Tableau 1. Problèmes à la base de ces conflits**

Réactions	ni	%
Absences non fondées	9	33,3
Incompréhension au niveau de la charge horaire	9	33,3
Correction d'une faute par son collègue	8	29,6
Incompréhension entre les personnels enseignants	8	29,6
Mauvaise utilisation de matériel didactique	7	25,9
Niveau d'étude, l'un diplômé d'État et l'autre gradué	6	22,2
Course au pouvoir	6	22,2
Concurrence	5	18,5
Mauvais remplissage de la fiche de préparation	5	18,5
Malentendu concernant la tenue des documents pédagogiques	4	14,8
Les on-dit ou le malentendu	4	14,8
Problème de rémunération	4	14,8

Ce tableau reprend les causes ou les problèmes qui ont été à la base des conflits dans les écoles cibles. Il s'agit entre autres des problèmes suivants : l'absences non fondées (33,3%) ; l'incompréhension au niveau de la charge horaire (33,3%) ; la correction d'une faute par son collègue (29,6%) ; l'incompréhension entre les personnels enseignants (29,6%) ; la mauvaise utilisation de matériel didactique (25,9%) ; le niveau d'étude, l'un diplômé d'état et l'autre gradué (22,2%) ; la course au pouvoir (22,2%) ; la concurrence (18,5%) ; le mauvais remplissage de la fiche de préparation (18,5%) ; le malentendu concernant la tenue des documents pédagogiques (14,8%) ; les on-dit ou le malentendu (14,8%) et le problème de rémunération (14,8%).

**Tableau 2. Responsable de la gestion des conflits dans les écoles**

Réactions	ni	%
Le chef d'établissement	12	44,4
Le directeur de discipline	9	33,3
Le promoteur	7	25,9
Le directeur des études	4	14,8
Le conseil de discipline	3	11,1

Il se constate à partir des résultats de ce tableau que les enquêtés ont identifié les responsables de la gestion des conflits dans leurs écoles respectives. Il s'agit du chef d'établissement (44,4%), directeur de discipline (33,3%), promoteur (25,9%), directeur des études (14,8%) ou du conseil de discipline (11,1%)

**Tableau 3: types de conflits vécus dans les écoles**

Types de conflits	Oui		Non	
	ni	%	ni	%
Nous vivons le conflit d'intérêt	15	55,6	12	44,4
Nous vivons les conflits de concurrence	15	55,6	12	44,4
Nous vivons le conflit vertical (enseignant- préfet)	15	55,6	12	44,4
Nous vivons les conflits cognitifs ou émotifs	14	51,9	13	48,1
Nous vivons le conflit horizontal (enseignant- enseignant)	14	51,9	13	48,1
Nous vivons le conflit de pouvoir	12	44,4	15	55,6

Nous vivons les conflits entre deux groupes	11	40,7	16	59,3
Nous vivons les conflits relationnels	10	37,0	17	63,0
Nous vivons les conflits ouverts (grève)	9	33,3	18	66,7
Nous vivons les conflits d'objectif	9	33,3	18	66,7
Nous vivons le malentendu	8	29,6	19	70,4
Nous vivons les conflits culturels	6	22,2	21	77,8

Les résultats de ce tableau montrent que certains leaders vivent les types de conflits cités ci – haut. Ils déclarent ce qui suit : Nous vivons le conflit d'intérêt (55,6%), nous vivons les conflits de concurrence (55,6%), nous vivons le conflit vertical (enseignant- préfet) (55,6%), nous vivons les conflits cognitifs ou émotifs (51,9%), nous vivons le conflit horizontal (enseignant-enseignant) (51,9%), nous vivons le conflit de pouvoir (44,4%), nous vivons les conflits entre deux groupes (40,7%), nous vivons les conflits relationnels (37,0%), nous vivons les conflits ouverts (grève) (33,3%), nous vivons les conflits d'objectif (33,3%), nous vivons le malentendu (29,6%), nous vivons les conflits culturels (22,2%).

**Tableau 4. Indices de détection des conflits dans les écoles**

Réactions	ni	%
Lorsque ces derniers se chamaillent à tout moment	10	37,0
Par le comportement que l'un affiche chez l'autre	9	33,3
Par les querelles	9	33,3
Par manque de dialogue entre eux	7	25,9
Par leur manière d'agir	6	22,2
Par la façon dont l'un accuse l'autre	4	14,8
En procédant aux questions pièges	3	11,1

Les résultats de ce tableau renseignent que les dirigeants des écoles de notre enquête détectent l'existence des conflits lorsque ces derniers se chamaillent à tout moment (37%), par le comportement que l'un affiche chez l'autre (33,3%), par les querelles (33,3%), par manque de dialogue entre eux (25,9%), par leur manière d'agir (22,2%), par la façon dont l'un accuse l'autre (14,8%) ou en procédant aux questions pièges (11,1%).

**Tableau 5. Avantages du conflit pour une école**

Avantages de conflits	Oui		Non	
	ni	%	ni	%
Les conflits mettent à jour les malaises latents dans une organisation	15	55,6	12	44,4
Les conflits remettent en cause l'ordre établi antérieurement (changement)	12	44,4	15	55,6
Les conflits renforcent le leadership	8	29,6	19	70,4
Les conflits développent une compréhension commune	8	29,6	19	70,4
Les conflits accroissent l'estime de soi	7	25,9	20	74,1
Les conflits stimulent la créativité	7	25,9	20	74,1
Les conflits renforcent la relation sociale	7	25,9	20	74,1
Les conflits créent l'unité (cohésion où intégration)	6	22,2	21	77,8
<b>Moyenne</b>	<b>9</b>	<b>32,4</b>	<b>18</b>	<b>67,6</b>

Les résultats de ce tableau présentent les avantages du conflit pour les écoles. Selon eux, les conflits mettent à jour les maux latents dans une organisation (55,6%), les conflits remettent en cause l'ordre établi antérieurement (changement) (44,4%), les conflits renforcent le leadership (29,6%), les conflits développent une compréhension commune (29,6%), les conflits accroissent l'estime de soi (25,9%), les conflits stimulent la créativité (25,9%), les conflits renforcent la relation sociale (25,9%), les conflits créent l'unité (cohésion ou intégration) (22,2%).

En moyenne, les enquêtés attestent que le conflit n'a pas d'avantages (67,6%).

**Tableau 6. Inconvénients du conflit pour une école**

Réactions	ni	%
La suspension du personnel	9	33,3
Manque de collaboration	8	29,6
Le non avancement des cours	8	29,6
La jalousie	7	25,9
La destruction du déroulement des activités au sein de l'école	7	25,9
Manque d'un bon climat de travail	6	22,2
La séparation entre les collaborateurs	6	22,2
La diminution de l'ambiance au sein de l'école	6	22,2
Le mauvais rendement des enseignants	6	22,2
Les choses ne marchent pas comme prévues dans l'établissement	6	22,2
Le mauvais fonctionnement de l'établissement	6	22,2
Le manque d'esprit du travail	6	22,2
Les prestiges faisant face à leur niveau d'étude	5	18,5
Les querelles	5	18,5
La destruction du travail harmonieux	5	18,5
La diminution d'affection ou d'amour à l'école	4	14,8
La perte des enseignants	4	14,8
La division entre les enseignants	4	14,8
Le rendement de l'enseignement sera en baisse	4	14,8
La perte de confiance	3	11,1
La mésentente	3	11,1
La baisse du rendement	3	11,1
Les disputes	2	7,4
La dégradation du travail	2	7,4

Les inconvénients des conflits suivants ont été identifiés dans la gestion des écoles. Il s'agit de : la suspension du personnel (33,3%) ; manque de collaboration (29,6%) ; le non avancement des cours (29,6%) ; la jalousie (25,9%) ; la destruction du déroulement des activités au sein de l'école (25,9%) ; manque d'un bon climat de travail (22,2%) ; la séparation entre les collaborateurs (22,2%) ; la diminution de l'ambiance au sein de l'école (22,2%) ; le mauvais rendement des enseignants (22,2%) ; les choses ne marchent pas comme prévues dans l'établissement (22,2%) ; le mauvais fonctionnement de l'établissement (22,2%) ; le manque d'esprit du travail (22,2%) ; les prestiges faisant face à leur niveau d'étude (18,5%) ; les querelles (18,5%) ; la destruction du travail harmonieux (18,5%) ; la diminution d'affection ou d'amour à l'école (14,8%) ; la perte des enseignants (14,8%) ; la

division entre les enseignants (14,8%) ; le rendement de l'enseignement sera en baisse (14,8%) ; la perte de confiance (11,1%) ; la mésentente (11,1%) ; la baisse du rendement (11,1%) ; les disputes (7,4%) ou la dégradation du travail (7,4%).

**Tableau 7 : Stratégies de gestion de conflits utilisées**

Stratégies de gestion des conflits	Oui		Non	
	ni	%	ni	%
J'utilise la prévalence de la hiérarchie	13	48,1	14	51,9
Je dissocie les éléments du conflit	13	48,1	14	51,9
Je nomme un agent de liaison entre les parties	12	44,4	15	55,6
Je crée des stocks tempo	7	25,9	20	74,1
<b>Stratégies interpersonnelles</b>				
Je recours à collaboration	21	77,8	6	22,2
Je recours à la conciliation (amener les parties à une solution commune ou un accord)	18	66,7	9	33,3
Je recours à la négociation	16	59,3	11	40,7
Je recours au compromis	16	59,3	11	40,7
Je recours à la médiation	16	59,3	11	40,7
Je recours à l'arbitrage (trancher avec ou sans parti pris)	16	59,3	11	40,7
J'ignore le conflit	13	48,1	14	51,9
Je recours à la consultation d'une tierce partie	9	33,3	18	66,7
Je recours à l'abstention	9	33,3	18	66,7
Je recours à la partialité (privilégier une partie)	6	22,2	21	77,8

Les résultats de ce tableau présentent les stratégies de gestion de conflits que certains leaders utilisent dans leurs écoles et d'autres qui ne les utilisent pas. Pour les stratégies structurelles, ils ont dit ceci : j'utilise la prévalence de la hiérarchie (48,1%), je dissocie les éléments du conflit (48,1%), je nomme un agent de liaison entre les parties (44,4%), je crée des stocks tempo (25,9%). Pour les stratégies interpersonnelles, ils ont dit : je recours à collaboration (77,8%), je recours à la conciliation (amener les parties à une solution commune ou un accord) (66,7%), je recours à la négociation (59,3%), je recours au compromis (59,3%), je recours à la médiation (59,3%), je recours à l'arbitrage (trancher avec ou sans parti pris) (59,3%), j'ignore le conflit (48,1%), je recours à la consultation d'une tierce partie (33,3%), je recours à l'abstention (33,3%), je recours à la partialité (privilégier une partie) (22,2%).

**Tableau 8: Effets des conflits sur le rendement des enseignants**

Réactions	ni	%
Oui	19	70,4
Non	8	29,6
Total	27	100

Les résultats de ce tableau montrent que 19 sujets (70,4%) pensent que les conflits peuvent avoir les effets sur le rendement des enseignants et 8 sujets (29,6%) pensent le contraire.

**Tableau 9. Difficultés rencontrées dans la gestion des conflits dans une école**

Réactions	ni	%
L'opposition, séparation et une certaine particularité	9	33,3
Le manque de courtoisie	8	29,6
L'incompréhension des parties concernées	7	25,9
Il est difficile de trouver un terrain d'entente entre les parties du conflit	7	25,9
La guère d'esprit entre les deux parties	7	25,9
L'immaturité de certains agents	6	22,2
La haine dans l'une des parties en conflit	6	22,2
L'incompréhension entre les deux parties	5	18,5

Les résultats de ce tableau indiquent les difficultés rencontrées dans la gestion des conflits dans une école. Il s'agit en fait de l'opposition, séparation et une certaine particularité (33,3%) ; le manque de courtoisie (29,6%) ; l'incompréhension des parties concernées (25,9%) ; il est difficile de trouver un terrain d'entente entre les parties du conflit (25,9%) ; la guère d'esprit entre les deux parties (25,9%) ; l'immaturité de certains agents (22,2%) ; la haine dans l'une des parties en conflit (22,2%) ou l'incompréhension entre les deux parties (18,5%).

#### IV. Discussion des résultats

Le conflit est selon Hellriegel et al (1992) une situation qui implique deux ou plusieurs individus qui se perçoivent eux-mêmes opposés entre eux au sujet de leurs préférences respectives en matière d'objectifs et/ou d'attitudes, de valeurs, de comportements. Cependant, plusieurs études se sont intéressées à la gestion des conflits interpersonnels dans les entreprises commerciales, industrielles voire scolaires. A la suite de ces études, la présente étude analyse les styles de gestion des conflits interpersonnels appliqués par les chefs d'établissement des écoles de la sous province éducationnelle Ngaliema III.

L'étude a cherché à déterminer les causes des conflits interpersonnels vécus dans les écoles de la sous province éducationnelle Ngaliema III. Elle est partie de l'hypothèse selon laquelle les causes de conflits interpersonnels dans les écoles de la sous province éducationnelle Ngaliema III seraient les divergences d'intérêts entre les enseignants; la course au pouvoir et l'incompréhension entre agents. Sur ce, les résultats obtenus après analyse ont montré que les absences non fondées ; l'incompréhension au niveau de la charge horaire; la correction d'une faute par son collègue; l'incompréhension entre les personnels enseignants; la mauvaise utilisation de matériel didactique ; le niveau d'étude, l'un diplômé d'état et l'autre gradué; la course au pouvoir ; la concurrence ; le mauvais remplissage de la fiche de préparation; le malentendu concernant la tenue des documents pédagogiques ; les on-dit ou le malentendu et le problème de rémunération sont les causes des conflits dans les écoles cibles. Ces résultats sont similaires à ceux de l'étude de Mukendi (2020) qui a conclu que les facteurs déclencheurs des conflits entre les personnels de l'Université Pédagogique Nationale sont résumés aux problèmes de non-paiement ou retard de salaire, l'argent, la jalousie, la mauvaise gestion des ressources, l'incompréhension entre les agents, la course au pouvoir, l'incompétence et la négligence et le non-respect mutuel entre le personnel. C'est à travers ces résultats que la première hypothèse est confirmée.

Deuxièmement, l'étude a voulu identifier les styles et stratégies mis en place par les chefs d'établissement pour gérer les conflits. Elle a soutenu l'hypothèse selon laquelle plusieurs styles et stratégies seraient utilisés par les dirigeants pour gérer ces conflits mais que le style conciliant et la stratégie de dialogue permanent seraient principaux. En effet, les résultats obtenus ont révélé que les chefs d'établissement adoptent diverses attitudes dans la gestion des conflits. Pour les stratégies structurelles, ils utilisent la prévalence de la hiérarchie, ils dissocient les éléments du conflit, ils nomment un agent de liaison entre les parties, ils créent des stocks tempo. Pour les stratégies interpersonnelles, ils recourent à collaboration, ils recourent à la conciliation (amener les parties à une solution commune ou un accord), ils recourent à la négociation, ils recourent au compromis, ils recourent à la médiation, ils recourent à l'arbitrage (trancher avec ou sans parti pris), ils ignorent le conflit, ils recourent à la consultation d'une tierce partie, ils recourent à l'abstention ou ils recourent à la partialité (privilégier une partie). Mukendi (2020) soutient que le style

conciliant est le plus utilisé suivi de style coopératif, de compromis, oppressif. La préférence de style conciliant et coopératif se justifie par le fait que ce style se base sur le dialogue entre les parties en conflit. Ce point de vue est soutenu par Mbadu (2011) ; Bila (2014) et Kalunda (2011). La deuxième hypothèse est confirmée par ces résultats.

### Conclusion

Cette étude a analysé les styles de gestion des conflits interpersonnels appliqués par les chefs d'établissement des écoles de la sous province éducationnelle Ngaliema III. Sa préoccupation a tourné autour de deux question-problèmes ci-après :

- Quelles sont les causes des conflits interpersonnels dans les écoles privées agréées de la commune de Selembao ?
- Quels sont les styles et stratégies utilisés par les leaders pour gérer ces conflits ?

Face à ces questions, l'étude a émis les hypothèses suivantes :

- Les causes de conflits interpersonnels dans les écoles privées agréées de la commune de Selembao seraient les divergences d'intérêts entre les enseignants ; la course au pouvoir et l'incompréhension entre agents.
- Plusieurs styles et stratégies seraient utilisés par les dirigeants pour gérer ces conflits mais que le style conciliant et la stratégie de dialogue permanent seraient principaux.

Grace à la méthode d'enquête, un questionnaire a été administré à 27 chefs d'établissement des écoles privées de la commune de Sélembao. Les données récoltées ont été traitées par l'analyse du contenu et l'analyse statistique.

Après analyse et interprétation des données, l'étude est arrivée aux résultats ci-après :

Les absences non fondées (33,3%) ; l'incompréhension au niveau de la charge horaire (33,3%) ; la correction d'une faute par son collègue (29,6%) ; l'incompréhension entre les personnels enseignants (29,6%) ; la mauvaise utilisation de matériel didactique (25,9%) ; le niveau d'étude, l'un diplômé d'état et l'autre gradué (22,2%) ; la course au pouvoir (22,2%) ; la concurrence (18,5%) ; le mauvais remplissage de la fiche de préparation (18,5%) ; le malentendu concernant la tenue des documents pédagogiques (14,8%) ; les on-dit ou le malentendu (14,8%) et le problème de rémunération (14,8%) sont les causes des conflits dans les écoles cibles.

Les chefs d'établissement adoptent diverses attitudes dans la gestion des conflits. Pour les stratégies structurelles, ils utilisent la prévalence de la hiérarchie (48,1%), ils dissocient les éléments du conflit (48,1%), ils nomment un agent de liaison entre les parties (44,4%), ils créent des stocks tempo (25,9%). Pour les stratégies interpersonnelles, ils recourent à collaboration (77,8%), ils recourent à la conciliation (amener les parties à une solution commune ou un accord) (66,7%), ils recourent à la négociation (59,3%), ils recourent au compromis (59,3%), ils recourent à la médiation (59,3%), ils recourent à l'arbitrage (trancher avec ou sans parti pris) (59,3%), ils ignorent le conflit (48,1%), ils recourent à la consultation d'une tierce partie (33,3%), ils recourent à l'abstention (33,3%) ou ils recourent à la partialité (privilégier une partie) (22,2%).

Les deux hypothèses de l'étude sont confirmées.

Cette étude étant une œuvre humaine n'est pas exemptée des failles. Les observations et remarques constructives de nos lecteurs contribueront à sa perfection.

### RÉFÉRENCES

- [1]. Ethier, G., (1989). *La gestion de l'excellence en éducation*, P.U.Q : Québec.
- [2]. Kidinda., S., (2016). *Management et leadership*, Kinshasa : CRIDUPN.
- [3]. Landsheere, G., (1976). *Comment les maîtres enseignant, Analyse des interactions verbales en classe*. Bruxelles: Direction Générale de l'Organisation des Études.
- [4]. Larousse, (1996). *Dictionnaire encyclopédique*, Paris: éd. Larousse.

- [5]. Legendre, R., (1988). *Dictionnaire Actuel de l'Education*, Paris: Larousse.
- [6]. Legendre, R., (1993). *Dictionnaire Actuel de l'Education*. Montréal-Paris: Guérin-Eska (sous presse).
- [7]. Mucchielli, R., (1979). *Questionnaire dans l'enquête psychosocial*, Paris : PUF.
- [8]. Ngongo D., P-R., (2008). *Sciences de l'enseignement : Relation et Communication pédagogique*, Kinshasa, éd. Pringho.
- [9]. Ngongo, D., P.R., (1999). *La recherche Scientifique en éducation*. Bruxelles : Louvain la neuve, Bryulant Academica.
- [10]. Brunetaux, J.B., (2003). *Gestion des ressources humaines et communication*, Yaoude: Presse de l'Université Catholique de l'Afrique centrale.
- [11]. Doron, R., et F., Parot (2007). *Dictionnaire de psychologie*, Paris : PUF.
- [12]. Mucchelli R., (1971). *Le questionnaire de l'enquête psychologique*, Paris : ESF.
- [13]. Mucchielli, R., (1981). *Questionnaire d'enquête psychologie sociale*, Paris: seuil.
- [14]. Touraine. A (1984). *Le Retour de l'acteur*, Paris : Librairie Arthème Fayard
- [15]. Bila, M.P (2014). *Gestin des conflits interpersonnels au sein de la Société Nationale d'Electricité*, Travail de Fin de Cycle, Kinshasa : UPN-FPSE
- [16]. Kalunda (2011). *Les stratégies de résolution des conflits au sein des entreprises publiques, cas de l'Institut National de Préparation Professionnelle (INPP)*, mémoire de licence, Kinshasa : UPN-FSEG
- [17]. Mbadu (2011). *Gestion rationnelle des conflits dans une entreprise congolaise, cas de la Régie des Voies Aériennes*. Memeoire de licence, Kinshasa : UPN-FSEG
- [18]. Code du travail, (2002). Loi n°015/2002 du 16 octobre 2002, portant code du travail en son article 303.
- [19]. Larousse (2010). *Dictionnaire Petit Larousse illustré*, Paris : Le Larousse.
- [20]. Le Robert, (2015). *Dictionnaire Français*, Paris : Robert.
- [21]. Robert, (2000). *Dictionnaire Français*, Paris: PUM.