

Gestion des conflits et performance organisationnelle dans les institutions d'enseignement supérieur : Analyse empirique à l'Université Pédagogique Nationale (RDC)

Conflict Management and Organizational Performance in Higher Education Institutions: Empirical Analysis at the National Pedagogical University (DRC).

Auteur 1 : BILONDA TUBIJINGA Régine.

Auteur 2 : MUTOMBO MUKUNDA Merlin.

Auteur 3 : LIKINDA YALOSOLA FELICIENNE.

BILONDA TUBIJINGA Régine

Doctorante-chercheuse en Sciences de Gestion à l'Université Pédagogique Nationale,

MUTOMBO MUKUNDA Merlin

Apprenant au DEA, Chercheur en Économie Quantitative, Département des Sciences Économiques, Université Pédagogique Nationale, Kinshasa, RDC

LIKINDA YALOSOLA FELICIENNE

Chercheuse et Apprenante au DEA à l'Université Pédagogique Nationale, Faculté des Sciences Économiques et Gestion, Kinshasa, RDC

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : BILONDA TUBIJINGA .R, MUTOMBO MUKUNDA .M & LIKINDA YALOSOLA .F (2026) « Gestion des conflits et performance organisationnelle dans les institutions d'enseignement supérieur : Analyse empirique à l'Université Pédagogique Nationale (RDC) », African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 1001 – 1018.



DOI : 10.5281/zenodo.19510981

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Cette étude analyse la gestion des conflits organisationnels au sein de l'Université Pédagogique Nationale (UPN) en République Démocratique du Congo, dans le but d'identifier leurs causes, les mécanismes de résolution mobilisés et leurs effets sur la performance institutionnelle. L'approche méthodologique adoptée repose sur une combinaison de méthodes quantitative et qualitative, à partir d'une enquête menée auprès de 454 agents universitaires sur la période 2010–2020, incluant des questionnaires, des entretiens et une analyse documentaire.

Les résultats montrent que les conflits observés sont principalement de nature interpersonnelle et institutionnelle, et trouvent leur origine dans les contraintes financières, les dysfonctionnements organisationnels et les défaillances de communication interne. Les mécanismes de gestion les plus utilisés sont la négociation et la médiation, dont l'efficacité demeure limitée en raison de l'absence de dispositifs institutionnels formalisés de prévention et d'une application insuffisamment rigoureuse des règles disciplinaires.

L'étude met en évidence les impacts négatifs des conflits sur la performance organisationnelle, notamment la détérioration du climat de travail, la baisse de la confiance entre acteurs et les perturbations des activités académiques. Elle souligne ainsi la nécessité de renforcer les mécanismes de gouvernance, d'améliorer la transparence administrative et de développer des dispositifs structurés de gestion des conflits dans les institutions d'enseignement supérieur en contexte africain.

Mots-clés : gestion des conflits, gouvernance universitaire, ressources humaines, institutions d'enseignement supérieur, médiation

Abstract

This study examines organizational conflict management at the National Pedagogical University (UPN) in the Democratic Republic of Congo, with the aim of identifying its main causes, the resolution mechanisms employed, and their effects on institutional performance. The research adopts a mixed-method approach, combining quantitative and qualitative techniques based on a survey conducted among 454 university staff members over the 2010–2020 period, including questionnaires, interviews, and documentary analysis.

The findings reveal that conflicts are predominantly interpersonal and institutional in nature, primarily driven by financial constraints, organizational dysfunctions, and communication failures. The most commonly used conflict management mechanisms are negotiation and mediation; however, their effectiveness remains limited due to the lack of formalized prevention frameworks and the weak enforcement of disciplinary regulations.

The study highlights the negative impacts of conflicts on organizational performance, including the deterioration of the work climate, reduced trust among stakeholders, and disruptions to academic activities. It therefore emphasizes the need to strengthen governance mechanisms, enhance administrative transparency, and develop structured conflict management systems in higher education institutions within the African context.

Keywords : conflict management, organizational governance, human resource management, higher education institutions, mediation

I. Introduction

Les organisations contemporaines évoluent dans un environnement marqué par une complexité croissante, caractérisée par la diversité des acteurs, la multiplicité des objectifs et la rareté relative des ressources. Dans un tel contexte, les interactions entre individus et groupes au sein des organisations génèrent inévitablement des divergences d'intérêts, de valeurs ou de perceptions, qui peuvent conduire à l'émergence de conflits organisationnels. Loin d'être des phénomènes exceptionnels, ces conflits constituent une composante inhérente à la dynamique organisationnelle et peuvent, selon leur mode de gestion, produire des effets aussi bien constructifs que destructeurs.

Les institutions d'enseignement supérieur illustrent particulièrement cette réalité. En tant qu'organisations complexes, elles rassemblent plusieurs catégories d'acteurs : autorités académiques, enseignants, personnel administratif et étudiants dont les intérêts, les responsabilités et les attentes peuvent parfois diverger. Ces interactions multiples peuvent engendrer des tensions susceptibles d'affecter la gouvernance institutionnelle et le fonctionnement global de l'université.

Dans la littérature en sciences de gestion, le conflit organisationnel est généralement défini comme un processus dans lequel une partie perçoit qu'une autre partie affecte négativement un élément jugé important pour elle (Robbins & Judge, 2017). Dans une perspective similaire, Rahim (2002) considère le conflit comme une interaction sociale résultant d'une incompatibilité d'objectifs, d'intérêts ou de valeurs entre individus ou groupes au sein d'une organisation. Pendant longtemps, les approches traditionnelles du management considéraient les conflits comme des dysfonctionnements organisationnels devant être évités. Toutefois, les approches contemporaines reconnaissent qu'un certain niveau de conflit peut être bénéfique lorsqu'il stimule la créativité, favorise la remise en question constructive des décisions et améliore la qualité des processus décisionnels (De Dreu & Weingart, 2003).

Cependant, lorsque les conflits ne sont pas gérés de manière adéquate, ils peuvent entraîner des conséquences négatives importantes pour l'organisation, notamment la détérioration du climat de travail, la baisse de la productivité et l'affaiblissement de la performance institutionnelle. Dans les universités, ces effets peuvent être particulièrement critiques puisqu'ils affectent non seulement la gestion administrative, mais également la qualité de l'enseignement, de la recherche et du service à la société.

Dans les contextes africains et particulièrement en République Démocratique du Congo, les institutions universitaires sont souvent confrontées à des tensions liées à la gouvernance institutionnelle, aux conditions de travail, aux ressources limitées et aux divergences d'intérêts

entre acteurs institutionnels. Ces tensions peuvent se traduire par des conflits récurrents susceptibles de perturber le fonctionnement normal des universités.

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente étude, qui porte sur la gestion des conflits organisationnels dans les institutions d'enseignement supérieur, avec un focus particulier sur l'Université Pédagogique Nationale (UPN). Cette institution constitue un terrain d'analyse pertinent en raison de la diversité de ses acteurs et des dynamiques organisationnelles qui la caractérisent.

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser les conflits organisationnels au sein de l'Université Pédagogique Nationale et d'évaluer l'efficacité des mécanismes mis en place pour leur gestion et leur résolution. Plus précisément, l'étude cherche à identifier les formes de conflits observées au sein de l'institution, à analyser les méthodes utilisées pour leur gestion et à évaluer leurs conséquences sur le fonctionnement organisationnel de l'université.

Pour atteindre cet objectif, cette recherche s'articule autour des questions suivantes :

- Quelles sont les principales formes de conflits observées au sein de l'UPN ?
- Quelles méthodes sont utilisées pour gérer ces conflits ?
- Dans quelle mesure ces méthodes sont-elles efficaces ?
- Quelles sont les conséquences de ces conflits sur le fonctionnement de l'université ?

Cette étude apporte une contribution empirique originale en analysant la gestion des conflits dans une université publique congolaise, un contexte encore peu documenté dans la littérature internationale. Elle met en évidence le rôle déterminant des enjeux financiers, des dysfonctionnements organisationnels et des tensions interpersonnelles dans l'émergence des conflits au sein des universités publiques. Les résultats montrent également que les mécanismes actuels de gestion des conflits, principalement fondés sur la négociation et la médiation, présentent une efficacité limitée en raison de l'absence de dispositifs institutionnels de prévention et d'une application insuffisamment rigoureuse des règles disciplinaires. En ce sens, cette recherche enrichit la compréhension des dynamiques de gouvernance universitaire en contexte africain et propose des pistes d'amélioration managériales visant à renforcer la transparence administrative, la prévention des conflits et l'efficacité des mécanismes disciplinaires dans les institutions d'enseignement supérieur.

Le reste de l'article est structuré comme suit. La section 2 présente la revue de littérature consacrée aux concepts de conflit organisationnel et aux stratégies de gestion des conflits dans les organisations. La section 3 décrit la méthodologie de recherche adoptée pour l'étude empirique. La section 4 expose les principaux résultats de l'analyse. Enfin, la section 5 discute

les résultats obtenus et met en évidence les implications théoriques et managériales de l'étude avant de conclure.

II. Revue de littérature

II.1 Le conflit organisationnel : fondements conceptuels

Le conflit organisationnel constitue un phénomène inhérent au fonctionnement des organisations contemporaines. Dans les structures complexes où interagissent plusieurs acteurs poursuivant des objectifs parfois divergents, les tensions et désaccords apparaissent comme des manifestations naturelles de la dynamique organisationnelle. Dans la littérature en comportement organisationnel, le conflit est généralement défini comme un processus dans lequel une partie perçoit qu'une autre partie affecte négativement quelque chose qui lui est important (Robbins & Judge, 2017). Cette définition souligne la dimension perceptuelle du conflit et met en évidence le rôle des interprétations individuelles dans son émergence.

Dans une perspective plus relationnelle, Rahim (2002) considère le conflit organisationnel comme une interaction sociale résultant d'une incompatibilité d'intérêts, d'objectifs ou de valeurs entre individus ou groupes au sein d'une organisation. Cette approche met l'accent sur la dimension interactionnelle du conflit et souligne que celui-ci ne peut être compris qu'à travers les relations entre les acteurs organisationnels.

Dans cette perspective, les conflits ne doivent pas être considérés uniquement comme des phénomènes négatifs. Ils peuvent également constituer des mécanismes de régulation permettant aux organisations de s'adapter aux changements et d'améliorer leurs processus internes. Néanmoins, lorsque les conflits deviennent excessifs ou mal gérés, ils peuvent entraîner des conséquences néfastes telles que la détérioration du climat organisationnel, la baisse de la productivité et la fragmentation des relations professionnelles (De Dreu & Weingart, 2003).

II.2. Les déterminants des conflits dans les organisations

La littérature en sciences de gestion identifie plusieurs facteurs susceptibles d'expliquer l'émergence des conflits au sein des organisations. Ces facteurs peuvent être regroupés en différentes catégories selon leur nature.

Une première catégorie concerne les facteurs organisationnels. Pondy (1967) explique que les conflits organisationnels apparaissent souvent lorsque les acteurs poursuivent des objectifs incompatibles ou lorsqu'ils doivent partager des ressources limitées. Dans de nombreuses organisations, la rareté des ressources constitue ainsi un facteur structurant de la conflictualité organisationnelle.

Les dysfonctionnements organisationnels peuvent également favoriser l'apparition de tensions entre les acteurs. Une mauvaise répartition des responsabilités, une coordination insuffisante entre les services ou encore une absence de clarification des rôles peuvent générer des situations propices aux conflits.

Une deuxième catégorie de facteurs concerne les problèmes de communication. La communication constitue un élément central du fonctionnement organisationnel, car elle permet la coordination des activités et la transmission des informations. Cependant, lorsque la communication est insuffisante ou inefficace, elle peut générer des malentendus et des frustrations entre les membres de l'organisation. Thomas (1992) souligne que de nombreux conflits organisationnels trouvent leur origine dans une mauvaise circulation de l'information ou dans l'absence de dialogue entre les acteurs concernés.

Enfin, les facteurs interpersonnels jouent également un rôle important dans l'émergence des conflits organisationnels. Les différences de personnalité, de valeurs ou de styles de travail peuvent générer des tensions entre les individus. Dans certaines situations, ces divergences peuvent être exacerbées par des rivalités professionnelles ou par des conflits liés à l'exercice du pouvoir.

Dans les organisations contemporaines, et particulièrement dans les institutions d'enseignement supérieur, les conflits sont de plus en plus analysés comme des leviers potentiels de transformation organisationnelle. Les études récentes montrent que, lorsqu'ils sont correctement gérés, les conflits peuvent stimuler l'innovation, améliorer la prise de décision et renforcer la performance institutionnelle (Zayum & Galadima, 2025). Toutefois, leur impact dépend fortement de la qualité des mécanismes institutionnels de régulation et de la capacité des acteurs à adopter des stratégies adaptées. Dans les contextes africains, ces enjeux sont amplifiés par des contraintes structurelles telles que la rareté des ressources et la faiblesse des dispositifs de gouvernance, ce qui justifie la nécessité d'analyses empiriques contextualisées.

II.3 Typologie des conflits organisationnels

La littérature distingue plusieurs types de conflits organisationnels selon les acteurs impliqués et la nature des divergences observées.

- Le conflit intrapersonnel correspond à un conflit intérieur vécu par un individu confronté à des choix contradictoires. Bien que ce type de conflit se situe au niveau individuel, il peut avoir des répercussions sur le comportement professionnel et sur les relations interpersonnelles au sein de l'organisation.
- Le conflit interpersonnel constitue la forme la plus fréquente de conflit dans les organisations. Il oppose généralement deux individus dont les intérêts, les perceptions

ou les objectifs sont incompatibles. Ce type de conflit peut résulter de divergences de valeurs, de rivalités professionnelles ou de problèmes de communication.

- Le conflit intragroupe apparaît lorsque des tensions se développent au sein d'un même groupe de travail. Ces conflits peuvent porter sur la définition des objectifs, la répartition des tâches ou encore les méthodes de travail. Lorsqu'ils sont mal gérés, ils peuvent affecter la cohésion du groupe et réduire son efficacité.
- Enfin, le conflit intergroupe oppose différents groupes ou départements au sein de l'organisation. Dans les universités, ce type de conflit peut se manifester entre différentes facultés, entre l'administration et les enseignants ou encore entre les autorités académiques et les étudiants.

Cette typologie permet de mieux comprendre la diversité des situations conflictuelles observées dans les organisations et de concevoir des stratégies de gestion adaptées aux différents contextes.

II.4 Les stratégies de gestion des conflits

Face à l'inévitabilité des conflits organisationnels, les chercheurs ont développé plusieurs modèles permettant d'analyser les stratégies de gestion adoptées par les acteurs.

Le modèle de Thomas et Kilmann (1974) constitue l'un des cadres analytiques les plus utilisés dans la littérature. Selon ces auteurs, les individus peuvent adopter cinq styles principaux de gestion des conflits : la compétition, l'évitement, l'accommodement, le compromis et la collaboration.

La compétition consiste à imposer sa solution au détriment de l'autre partie. Cette stratégie peut être efficace dans certaines situations, mais elle risque également d'aggraver les tensions entre les acteurs.

L'évitement consiste à ignorer ou à reporter le conflit. Bien que cette stratégie puisse permettre de désamorcer temporairement certaines tensions, elle ne permet généralement pas de résoudre les causes profondes du conflit.

L'accommodement implique qu'une partie accepte les demandes de l'autre afin de préserver la relation. Cette stratégie peut être utile lorsque l'enjeu du conflit est relativement faible.

Le compromis repose sur la recherche d'une solution intermédiaire acceptable pour les deux parties. Cette stratégie permet souvent de résoudre rapidement les conflits, mais elle peut également conduire à des solutions imparfaites.

Enfin, la collaboration consiste à rechercher une solution permettant de satisfaire les intérêts de toutes les parties impliquées. Cette stratégie est généralement considérée comme la plus efficace, car elle favorise la coopération et permet de résoudre durablement les conflits.

II.5. La gestion des conflits dans les institutions d'enseignement supérieur

Les institutions d'enseignement supérieur présentent des caractéristiques organisationnelles particulières qui influencent la nature et la gestion des conflits. Les universités sont généralement caractérisées par une gouvernance collégiale, une forte autonomie académique et une diversité d'acteurs institutionnels.

Dans ce contexte, les conflits peuvent apparaître à différents niveaux de l'organisation. Ils peuvent concerner les relations entre les enseignants et l'administration, les tensions entre les autorités académiques et les étudiants ou encore les divergences entre différentes unités académiques.

Garnier (1983) souligne que la capacité des administrateurs universitaires à gérer les conflits constitue un facteur déterminant de l'efficacité organisationnelle des universités. Les responsables académiques doivent en effet concilier des intérêts multiples tout en préservant la stabilité institutionnelle.

Plusieurs études ont montré que les conflits universitaires peuvent avoir des conséquences importantes sur la performance institutionnelle. Lorsqu'ils sont mal gérés, ils peuvent entraîner une détérioration du climat académique, une baisse de la motivation du personnel et une perturbation des activités d'enseignement et de recherche.

Les travaux récents en sciences de gestion confirment l'importance des styles de gestion des conflits dans la performance organisationnelle. Des études empiriques montrent que les approches coopératives, notamment la collaboration et le compromis, ont un effet significativement positif sur la performance, contrairement aux styles dominants ou compétitifs qui peuvent détériorer les relations organisationnelles (Shabani, Behluli & Qerimi, 2022). Ces résultats prolongent les modèles classiques de Thomas et Kilmann (1974) en intégrant des dimensions contextuelles telles que la confiance organisationnelle et la culture institutionnelle, renforçant ainsi la compréhension des mécanismes par lesquels les conflits influencent les résultats organisationnels.

Les recherches récentes mettent également en évidence le rôle médiateur de certaines variables organisationnelles, notamment la confiance, dans la relation entre gestion des conflits et performance. En effet, une gestion efficace des conflits favorise la construction de relations de confiance, lesquelles contribuent à améliorer la coordination, la coopération et, in fine, la performance globale de l'organisation (International Journal of Organizational Leadership, 2025). Par ailleurs, les études contemporaines soulignent que la nature du conflit (intensité, complexité, criticité) conditionne l'efficacité des stratégies de résolution adoptées, ce qui implique une approche contingente de la gestion des conflits (Zhang, 2024).

Cependant, peu d'études empiriques ont analysé les mécanismes de gestion des conflits dans les universités publiques africaines, et particulièrement en République Démocratique du Congo. Dans les universités africaines, ces défis sont souvent accentués par des contraintes institutionnelles telles que l'insuffisance des ressources financières, la faiblesse des mécanismes de gouvernance ou encore les tensions sociales et politiques qui peuvent influencer le fonctionnement des institutions académiques.

Dans ce contexte, l'amélioration de la gestion des conflits constitue un enjeu majeur pour renforcer la gouvernance universitaire et améliorer la performance des institutions d'enseignement supérieur.

I. Méthodologie

Cette recherche s'inscrit dans une posture épistémologique positiviste, dans la mesure où elle vise à analyser objectivement les dynamiques de gestion des conflits au sein d'une organisation universitaire à partir de données empiriques observables. Le paradigme positiviste considère que les phénomènes sociaux peuvent être étudiés à l'aide de méthodes scientifiques permettant d'identifier des relations entre variables et d'en tirer des conclusions générales (Bryman, 2016). Dans ce cadre, l'étude cherche à examiner les formes de conflits observées au sein de l'Université Pédagogique Nationale (UPN), les mécanismes utilisés pour leur gestion et leurs conséquences sur le fonctionnement institutionnel.

La recherche adopte également une démarche hypothético-déductive, consistant à mobiliser les connaissances théoriques issues de la littérature sur les conflits organisationnels afin de formuler des hypothèses, puis à les confronter aux données recueillies sur le terrain. Cette démarche permet d'évaluer empiriquement l'efficacité des mécanismes de gestion des conflits au sein de l'institution étudiée.

III.1. Population d'étude et échantillonnage

L'étude porte sur l'ensemble du personnel de l'Université Pédagogique Nationale, institution d'enseignement supérieur comptant plus de 4 536 agents répartis entre les facultés, les départements et les différents services administratifs, financiers et de recherche.

Compte tenu de la taille importante de cette population, un échantillon représentatif de 454 agents a été constitué à partir d'un tirage aléatoire couvrant les différentes catégories professionnelles de l'université. Cette stratégie d'échantillonnage vise à garantir une représentativité suffisante des différents groupes d'acteurs impliqués dans les dynamiques organisationnelles de l'institution.

L'analyse des caractéristiques socio-professionnelles de l'échantillon met en évidence plusieurs tendances. Tout d'abord, la population enquêtée est majoritairement masculine (85 %) contre

15 % de femmes, ce qui reflète la structure globale du personnel de l'université. Sur le plan de l'âge, 75 % des répondants ont plus de 45 ans, ce qui témoigne d'une population relativement expérimentée et stable. En outre, 26 % des agents disposent de plus de vingt ans d'ancienneté, ce qui leur confère une connaissance approfondie du fonctionnement institutionnel de l'UPN. Enfin, le niveau de qualification apparaît relativement élevé : près de 75 % des répondants possèdent un niveau universitaire ou post-universitaire, incluant des professeurs, chefs de travaux et assistants.

III.2. Méthodes et techniques de collecte des données

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, la recherche mobilise une approche quantitative à visée descriptive et analytique. Deux méthodes principales ont été utilisées.

La méthode analytique a permis d'examiner le processus de gestion des conflits au sein de l'université en analysant les différentes étapes allant de l'identification des situations conflictuelles jusqu'à leur résolution. Cette approche a facilité la compréhension des mécanismes institutionnels mobilisés dans la gestion des différends.

La méthode de sondage a été utilisée pour recueillir les perceptions des agents concernant les causes des conflits, les stratégies de gestion adoptées et leurs conséquences sur le fonctionnement de l'institution.

Pour la collecte des données, plusieurs techniques complémentaires ont été mobilisées :

- **L'entretien (interview)**, réalisé auprès des cadres académiques et scientifiques afin de recueillir leurs expériences et témoignages relatifs à la gestion des conflits.
- **La recherche documentaire**, consistant à consulter les archives administratives de l'université ainsi que les travaux scientifiques relatifs à la gestion des conflits organisationnels sur la période 2010-2020.
- **Le questionnaire**, composé de questions ouvertes et fermées, permettant de recueillir les opinions des agents sur les mécanismes disciplinaires et les pratiques de gestion des conflits.
- **Le traitement statistique**, reposant sur le calcul des fréquences et des pourcentages afin d'identifier les tendances générales observées dans les données.

III.3. Délimitation de l'étude

La recherche est délimitée à la fois dans l'espace et dans le temps. Sur le plan spatial, l'analyse porte exclusivement sur l'Université Pédagogique Nationale. Sur le plan temporel, l'étude couvre la période 2010-2020, période caractérisée par plusieurs tensions organisationnelles et transformations institutionnelles susceptibles d'avoir influencé la gestion des conflits au sein de l'université.

II. Résultats de l'étude

L'analyse des données recueillies met en évidence plusieurs tendances relatives à la nature des conflits observés à l'Université Pédagogique Nationale, à leurs causes principales ainsi qu'à leurs conséquences sur le fonctionnement de l'institution.

Tableau 1 : Profil sociodémographique des répondants

Caractéristiques	Modalités	Effectif	Pourcentage
Sexe	Masculin	386	85 %
	Féminin	68	15 %
Âge	Moins de 45 ans	114	25 %
	45 ans et plus	340	75 %
Ancienneté	Moins de 10 ans	158	34,8 %
	10 – 20 ans	178	39,2 %
	Plus de 20 ans	118	26 %
Niveau d'étude	Universitaire ou post-universitaire	340	75 %
	Autres niveaux	114	25 %

Source : Enquête de terrain (UPN, 2010–2020)

Ce tableau montre que l'échantillon est composé majoritairement d'agents expérimentés et hautement qualifiés, ce qui renforce la crédibilité des informations recueillies.

Tableau 2 : Types de conflits observés à l'UPN

Types de conflits	Effectif estimé	Pourcentage
Conflits institutionnels (primes, nominations, paiements)	209	46 %
Conflits interpersonnels (abus de pouvoir, escroqueries, harcèlement)	245	54 %
Total	454	100 %

Source : Enquête de terrain (UPN, 2010–2020)

Les conflits interpersonnels apparaissent légèrement plus fréquents que les conflits institutionnels.

Tableau 3 : Causes principales des conflits organisationnels

Causes des conflits	Effectif	Pourcentage
Problèmes financiers	182	40 %
Mauvaise communication interne	118	26 %
Dysfonctionnements administratifs	82	18 %
Rivalités professionnelles	45	10 %
Autres facteurs	27	6 %
Total	454	100 %

Source : Enquête de terrain (UPN, 2010–2020)

Ce tableau confirme que les questions financières constituent la principale source de conflits au sein de l'institution.

Tableau 4 : Méthodes de gestion des conflits utilisées

Méthodes de gestion	Effectif	Pourcentage
Négociation	181	40 %
Médiation	136	30 %
Arbitrage administratif	91	20 %
Sanctions disciplinaires	46	10 %
Total	454	100 %

Source : Entretien qualitatif (UPN, 2010–2020)

Les résultats indiquent que la gestion des conflits repose principalement sur la négociation et la médiation, tandis que les sanctions disciplinaires sont moins fréquemment utilisées.

Tableau 5 : Perception de l'efficacité institutionnelle

Opinion des répondants	Effectif	Pourcentage
L'administration gère correctement les conflits	136	30 %
L'administration ne joue pas correctement son rôle	318	70 %
Total	454	100 %

Source : Entretien qualitatif (UPN, 2010–2020)

La majorité des agents exprime une perception critique de l'efficacité du système disciplinaire et administratif.

Tableau 6 : Conséquences organisationnelles des conflits

Conséquences observées	Effectif	Pourcentage
Méfiance entre dirigeants et agents	163	36 %
Surcharge de travail due aux suspensions	163	36 %
Dégradation de l'image institutionnelle	82	18 %
Réduction des ressources financières	46	10 %
Total	454	100 %

Source : Entretien qualitatif (UPN, 2010–2020)

Ces résultats montrent que les conflits ont des effets significatifs sur la cohésion interne, la gestion des ressources humaines et l'image de l'institution.

Les conflits observés au sein de l'université ont plusieurs conséquences négatives sur le fonctionnement de l'institution.

Sur le plan financier, les pratiques frauduleuses contribuent à une volatilité des ressources financières, réduisant ainsi les capacités de fonctionnement de l'université.

Sur le plan des ressources humaines, les conflits génèrent une méfiance accrue entre dirigeants et dirigés, mentionnée par 36 % des répondants, ainsi qu'une surcharge de travail résultant des suspensions disciplinaires d'agents impliqués dans des affaires conflictuelles.

Par ailleurs, ces tensions organisationnelles contribuent à une dégradation de l'image institutionnelle de l'université auprès du public et des autorités de tutelle.

Tableau 7 : Montants récupérés dans les conflits financiers (2010-2020)

Nature des fonds récupérés	Montant
Dollars américains	5 975 USD
Francs congolais	3 192 200 FC

Source : Enquête de terrain (UPN, 2010–2020)

Ces montants correspondent aux fonds récupérés à la suite des procédures de médiation et d'arbitrage mises en place par l'administration universitaire.

IV.1 Impact académique sur les étudiants

Les résultats de l'étude mettent également en évidence les conséquences particulièrement préoccupantes des conflits financiers sur les étudiants. Les délais de traitement des litiges liés

aux frais académiques ont entraîné plusieurs préjudices, notamment la perte de sessions d'examens pour certains étudiants n'ayant pas pu régulariser leur situation à temps.

Dans certains cas, les étudiants concernés ont été contraints d'abandonner leurs études malgré le remboursement ultérieur des sommes détournées, ce qui a entraîné la perte d'années académiques entières.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que les mécanismes actuels de gestion des conflits au sein de l'université reposent principalement sur la négociation et la médiation, mais leur efficacité demeure limitée en raison de l'absence de dispositifs de prévention structurés et d'une application insuffisamment rigoureuse des sanctions disciplinaires.

III. Discussion et conclusion

V.1 Discussion des résultats

L'objectif principal de cette étude était d'analyser les dynamiques de gestion des conflits organisationnels au sein de l'Université Pédagogique Nationale (UPN) et d'évaluer l'efficacité des mécanismes institutionnels mobilisés pour leur résolution. Les résultats obtenus permettent de mettre en évidence plusieurs éléments significatifs qui contribuent à enrichir la compréhension des conflits dans les institutions d'enseignement supérieur.

Tout d'abord, les résultats montrent que les conflits observés à l'UPN se structurent autour de deux catégories principales : les conflits institutionnels et les conflits interpersonnels. Cette typologie rejoint les classifications proposées dans la littérature en comportement organisationnel, notamment celles de Rahim (2002) et de Robbins et Judge (2017), qui distinguent les conflits liés aux structures organisationnelles des conflits résultant des interactions entre individus. Dans le cas de l'UPN, les conflits institutionnels sont principalement associés aux questions administratives et financières, tandis que les conflits interpersonnels se manifestent à travers des tensions entre agents ou entre différents niveaux hiérarchiques.

L'étude met également en évidence le rôle central des enjeux financiers dans la genèse des conflits organisationnels. Les résultats montrent que la majorité des différends observés sont liés à des pratiques frauduleuses ou à des litiges concernant la gestion des ressources financières, notamment les frais académiques des étudiants. Ce constat confirme les analyses de Pondy (1967), selon lesquelles la rareté ou la mauvaise gestion des ressources constitue l'un des principaux facteurs de conflits dans les organisations. Dans les institutions universitaires, où les ressources financières sont souvent limitées, ces tensions peuvent se traduire par des pratiques opportunistes ou par des conflits liés à la redistribution des ressources.

Par ailleurs, les résultats du sondage révèlent une perception critique de l'efficacité des mécanismes institutionnels de gestion des conflits. En effet, une majorité des répondants estime que l'administration et les organes disciplinaires n'ont pas pleinement joué leur rôle dans la prévention et la résolution des différends. Cette perception met en évidence certaines faiblesses structurelles dans le système de gouvernance institutionnelle, notamment l'absence de mécanismes de prévention des conflits et l'application parfois insuffisante des sanctions disciplinaires. Ces observations rejoignent les conclusions de plusieurs études sur la gouvernance universitaire dans les pays en développement, qui soulignent que les institutions académiques sont souvent confrontées à des problèmes de régulation organisationnelle et de transparence administrative.

Les résultats de l'étude mettent également en lumière les conséquences organisationnelles des conflits sur le fonctionnement de l'université. Sur le plan financier, les pratiques frauduleuses identifiées contribuent à une volatilité des ressources publiques et à une réduction des capacités de fonctionnement de l'institution. Sur le plan des ressources humaines, les conflits génèrent une méfiance croissante entre dirigeants et dirigés, ce qui peut affecter la cohésion organisationnelle et la motivation du personnel. Ces observations corroborent les analyses de De Dreu et Weingart (2003), qui montrent que les conflits mal gérés peuvent avoir des effets négatifs sur la performance organisationnelle et sur la qualité des relations professionnelles.

L'impact des conflits sur les étudiants constitue également un élément particulièrement préoccupant mis en évidence par cette étude. Les retards dans le traitement des litiges financiers ont entraîné des préjudices importants pour certains étudiants, notamment la perte de sessions d'examens ou l'abandon des études. Ces résultats montrent que les conflits organisationnels ne se limitent pas aux relations internes entre agents, mais peuvent également affecter la mission fondamentale des universités, qui consiste à assurer la formation et l'encadrement académique des étudiants.

Dans l'ensemble, les résultats de cette étude confirment que la gestion des conflits constitue un enjeu stratégique pour les institutions d'enseignement supérieur. Lorsque les mécanismes institutionnels sont insuffisants ou inefficaces, les conflits peuvent compromettre le bon fonctionnement de l'organisation et affecter sa crédibilité auprès des différentes parties prenantes.

V.2 Implications managériales

Les résultats de cette recherche suggèrent plusieurs pistes d'amélioration pour renforcer la gestion des conflits dans les institutions universitaires.

Premièrement, il apparaît nécessaire de mettre en place des mécanismes institutionnels de prévention des conflits. Ces mécanismes pourraient inclure la création de cellules de médiation ou de comités de gestion des conflits chargés d'intervenir de manière précoce afin d'éviter l'escalade des tensions.

Deuxièmement, l'amélioration de la transparence dans la gestion des ressources financières constitue un élément essentiel pour réduire les sources de conflits au sein de l'université. L'introduction de procédures de contrôle plus rigoureuses et de systèmes de gestion financière plus transparents pourrait contribuer à limiter les pratiques frauduleuses et à renforcer la confiance entre les acteurs institutionnels.

Troisièmement, il apparaît important de renforcer la formation des gestionnaires universitaires en management des conflits. Les responsables administratifs et académiques devraient disposer des compétences nécessaires pour identifier les situations conflictuelles et mobiliser des stratégies de résolution adaptées.

Enfin, le développement d'une culture organisationnelle fondée sur la communication et le dialogue constitue un élément clé pour améliorer la gestion des conflits dans les institutions d'enseignement supérieur.

V.3 Conclusion et perspectives de recherche

Cette étude avait pour objectif d'analyser les conflits organisationnels au sein de l'Université Pédagogique Nationale et d'évaluer les mécanismes mis en place pour leur gestion. Les résultats obtenus montrent que les conflits observés au sein de l'institution sont principalement liés à des enjeux financiers, à des dysfonctionnements organisationnels et à des tensions interpersonnelles.

Bien que certains mécanismes de résolution tels que la négociation et la médiation soient utilisés, leur efficacité demeure limitée en raison de l'absence de dispositifs de prévention structurés et d'une application insuffisamment rigoureuse des règles disciplinaires. Les conséquences de ces conflits se manifestent à plusieurs niveaux, notamment sur les finances de l'institution, sur les relations entre les agents et sur le parcours académique des étudiants.

Cette recherche contribue ainsi à enrichir la littérature sur la gestion des conflits organisationnels dans les institutions d'enseignement supérieur en contexte africain. Elle met également en évidence la nécessité de renforcer les mécanismes de gouvernance universitaire afin d'améliorer la transparence, la communication et la régulation des relations organisationnelles.

Toutefois, cette étude présente certaines limites, notamment liées au fait qu'elle se concentre sur une seule institution universitaire. Les recherches futures pourraient élargir l'analyse à

d'autres universités afin de comparer les pratiques de gestion des conflits et d'identifier des modèles de gouvernance plus efficaces.

Dans un contexte marqué par les transformations rapides des systèmes d'enseignement supérieur, la capacité des universités à gérer efficacement les conflits organisationnels constitue un facteur déterminant pour assurer leur stabilité institutionnelle et améliorer leur performance académique.

Bibliographie

- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- Garnier, B. (1983). La gestion des conflits interpersonnels en milieu universitaire. *Revue Canadienne de Gestion*, 38(2), 291–305.
- International Journal of Organizational Leadership. (2025). Conflict management strategies and organizational performance: The mediating role of trust.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296–320.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Shabani, G., Behluli, A., & Qerimi, F. (2022). The impact of conflict management styles on organizational performance: A comparative analysis. *Emerging Science Journal*, 6(4).
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and negotiation processes in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 651–717).
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*.
- Zayum, S. S., & Galadima, B. J. (2025). Conflict management strategies and performance of non-teaching staff in a university context. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 12.
- Zhang, L. (2024). Conflict management approaches and satisfaction outcomes in organizations. *Journal of Construction Engineering and Management*.