M.E.S., Numéro 142, Vol. 2, septembre – octobre 2025
https://www.mesrids.org
Dépôt légal : MR 3.02103.57117
N°ISSN (en ligne) : 2790-3109
N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Revue Internationale des Dynamiques Sociales

Mouvements et Enjeux Sociaux

Kinshasa, septembre - octobre 2025

STYLES DE LEADERSHIP DES CHEFS D'ETABLISSEMENT ET GOUVERNANCE DES ECOLES PUBLIQUES EN RD CONGO.
Analyse des perceptions des enseignants au Sud-Ubangi 2

par

Cheick DOTE NAGIFI,
François Xavier LANGI SOGENA
Département de Gestions des entreprises et Organisations du Travail

Jean René GALEKWA VUNDAWE
Département des sciences de l'éducation

(Tous) *Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education,*
Université de Kinshasa

Résumé

Cette étude analyse les opinions des enseignants sur le mode de management de leurs gestionnaires chefs d'établissement et sur ses effets perçus sur le fonctionnement des écoles publiques dans la province éducationnelle du Sud-Ubangi 2, en République Démocratique du Congo. En mobilisant les apports du leadership transformationnel et transactionnel ainsi que la typologie de Likert, elle interroge la manière dont les pratiques managériales quotidiennes sont vécues par les acteurs de base que sont les enseignants.

Une enquête descriptive transversale a été menée d'avril à juin 2025 auprès d'un échantillon de 312 enseignants de la province éducationnelle du Sud-Ubangi 2 ; au total, 303 questionnaires exploitables ont été retournés (taux de réponse de 97,1 %). Le questionnaire portait sur les caractéristiques du mode de management, le style de leadership dominant, la capacité d'arbitrage des conflits, le sens d'écoute et la reconnaissance des efforts fournis. Les données ont été analysées à l'aide de statistiques descriptives (fréquences et pourcentages).

Les résultats montrent qu'aux yeux d'une large majorité d'enseignants, le management exercé par les chefs d'établissement reste largement autoritaire et transactionnel, marqué par le contrôle, la pression et divers abus de pouvoir, alors que les styles démocratique et participatif demeurent marginaux. Si plusieurs répondants reconnaissent à leurs responsables une certaine capacité d'arbitrage et d'écoute, ils dénoncent néanmoins le manque de reconnaissance, la micro-gestion et la gestion par la peur, facteurs susceptibles d'alimenter la démotivation et la frustration au travail. L'article discute ces résultats à la lumière des enjeux de gouvernance des établissements scolaires publics et des défis de professionnalisation du management éducatif en RDC.

Mots - clés : *influence managériale, leadership transformationnel, leadership transactionnel, chefs d'établissement, écoles publiques congolaises*

Abstract

This article analyses teachers' opinions on the management style of their school principals and its perceived effects on the functioning of public schools in the educational province of Sud-Ubangi 2, in the Democratic Republic of Congo. Drawing on the concepts of transformational and transactional leadership and on Likert's typology of leadership styles, it examines how everyday managerial practices are experienced by frontline actors, namely teachers.

A cross-sectional descriptive survey was conducted from April to June 2025 among a sample of 312 teachers from the Sud-Ubangi 2 educational province ; in total, 303 usable questionnaires were returned (response rate: 97.1%). The questionnaire addressed the characteristics of management, the dominant leadership style, the capacity to arbitrate conflicts, the sense of listening and the recognition of efforts. Data were analysed using descriptive statistics (frequencies and percentages).

The findings indicate that, for a large majority of teachers, management exercised by school principals remains largely authoritarian and transactional, characterised by control, pressure and various abuses of power, whereas democratic and participatory styles are only marginally mentioned. While several respondents acknowledge some capacity for conflict arbitration and listening on the part of their principals, they strongly criticise the lack of recognition, micro-management and management by fear, which may fuel demotivation and frustration at work. The article discusses these results in light of the governance of public schools and the challenges of professionalising educational management in the DRC.

Keywords : *managerial influence, transformational leadership, transactional leadership, school principal, public schools; DR Congo*

INTRODUCTION

En gestion des ressources humaines, de nombreuses recherches montrent que les modes de management exercent une influence déterminante sur la motivation, l'engagement, le climat de travail et la performance des travailleurs, y compris dans les organisations publiques (Guilbert et al., 2019). Dans le

secteur de l'éducation, la manière dont les chefs d'établissement encadrent, soutiennent ou, au contraire, contrôlent et sanctionnent les enseignants pèse directement sur la qualité du service rendu aux élèves, la stabilité des équipes pédagogiques et l'image de l'école publique.

En République Démocratique du Congo (RDC), le débat sur la gouvernance des institutions publiques met régulièrement en avant des comportements anti-éthiques et des dérives managériales : abus de pouvoir, clientélisme, corruption, détournement de fonds, non-respect des règles déontologiques, etc. Ces pratiques, abondamment dénoncées dans les discours politiques et médiatiques, fragilisent la confiance des usagers et des agents envers l'État. Le sous-secteur de l'enseignement primaire, secondaire et technique n'y échappe pas : dans plusieurs provinces éducationnelles, les enseignants évoquent des relations hiérarchiques tendues, des décisions unilatérales et une faible reconnaissance de leur travail.

Pendant plusieurs décennies, les établissements scolaires congolais ont fonctionné dans un contexte marqué par la rareté des ressources, la centralisation des décisions et la faible institutionnalisation des pratiques modernes de gestion (Nestor & Grouard, 1998). Dans un tel environnement, les chefs d'établissement peuvent être tentés de recourir à un leadership autoritaire, centré sur le contrôle et la sanction, au détriment de formes de management plus participatives. Or, la littérature met en évidence l'importance d'un leadership capable de donner du sens au travail, de mobiliser les enseignants autour d'un projet collectif et de reconnaître leurs contributions.

Les travaux de Burns (1978) puis de Bass (1985) ont introduit la distinction entre leadership transactionnel – fondé sur l'échange de récompenses et de sanctions en fonction des performances – et leadership transformationnel, qui vise à élever le niveau de motivation et d'engagement des subordonnés en les amenant à dépasser leurs intérêts personnels pour se mettre au service d'une vision partagée (Bass & Riggio, 2006 ; Avolio, 1999). D'autres auteurs, comme Likert (1974), ont proposé des typologies de styles de leadership (autoritaire, démocratique, laisser-faire) qui permettent de caractériser plus finement les pratiques managériales observées dans les organisations. Ces cadres théoriques offrent des outils pertinents pour analyser les modes de management dans les établissements scolaires et leurs effets perçus par les enseignants.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente étude, centrée sur la province éducationnelle du Sud-Ubangi 2. Elle part du constat, largement relayé par les acteurs de terrain, d'un malaise persistant dans les relations hiérarchiques au sein des écoles publiques : sentiment d'abus de pouvoir, gestion par la peur, faible prise en compte des préoccupations des enseignants, manque de reconnaissance. D'où la question de recherche qui guide cet article : comment les enseignants évaluent-ils le mode de management de leurs gestionnaires chefs d'établissement et quelles en sont, selon eux, les implications pour le fonctionnement des écoles ?

L'objectif principal de l'étude est de recueillir et d'analyser les opinions des enseignants sur le mode de management de leurs chefs d'établissement dans la province éducationnelle du Sud-Ubangi 2. Plus spécifiquement, il s'agit : (i) de décrire les caractéristiques du management telles qu'elles sont perçues par les enseignants ; (ii) d'identifier les styles de leadership dominants ; (iii) de documenter leurs perceptions concernant la capacité d'arbitrage des conflits, le sens d'écoute et la reconnaissance des efforts fournis. En articulant ces résultats aux cadres du leadership transformationnel/transactionnel et du modèle de Likert, l'article vise à éclairer les enjeux de gouvernance des établissements scolaires publics en RDC et à nourrir la réflexion sur la professionnalisation du management éducatif.

I. MATERIELS ET METHODES

Il s'agit d'une étude quantitative descriptive de type transversal, conduite pendant une période de trois mois (avril, mai et juin 2025). L'objectif était de décrire les opinions des enseignants sur le mode de management de leurs gestionnaires chefs d'établissement et sur ses effets perçus sur le fonctionnement des écoles publiques dans la province éducationnelle du Sud-Ubangi 2.

1.1. Population

La province éducationnelle du Sud-Ubangi 2 est constituée d'un ensemble d'écoles publiques encadrées par des gestionnaires chefs d'établissement et un corps enseignant important. Selon les données du Service de planification de la province éducationnelle du Sud-Ubangi 2 (2025), la population de référence de cette étude comprenait, d'une part, les gestionnaires chefs d'établissement (n = 1 759) et, d'autre part, l'ensemble des enseignants (n = 16 135) exerçant dans les écoles de la province.

La présente recherche s'intéresse spécifiquement aux enseignants, considérés comme les acteurs de base les mieux placés pour apprécier le mode de management de leurs responsables hiérarchiques et ses implications sur la vie de l'établissement.

1.2. Échantillon

La population cible étant constituée de 16 135 enseignants, la taille de l'échantillon a été déterminée en s'appuyant sur la procédure proposée par R.V. Krejcie et D.W. Morgan (1970). En l'absence de données antérieures sur la prévalence d'opinions relatives au management dans cette province éducationnelle, une prévalence de 50 % a été retenue, avec une marge d'erreur de 5 % et un niveau de confiance de 95 %. Ces paramètres conduisent à une taille d'échantillon théorique de 312 enseignants.

L'échantillonnage s'est déroulé en plusieurs étapes. Dans un premier temps, la liste de l'ensemble des sous-provinces éducationnelles (n = 13) a été obtenue auprès de l'administration. Ces 13 sous-provinces ont constitué le cadre d'échantillonnage. Dans un second temps, 10 sous-provinces ont été tirées au sort parmi les 13, de manière proportionnelle à leur poids en termes d'effectifs d'enseignants. Enfin, au sein de chacune des sous-provinces sélectionnées, les enseignants à interroger ont été choisis à partir des listes nominales disponibles dans les établissements, selon un procédé aléatoire simple.

Au total, 312 enseignants ont été sélectionnés et invités à participer à l'étude. Parmi eux, 303 ont retourné un questionnaire correctement renseigné, soit un taux de réponse de 97,1 %. L'analyse des données repose sur ces 303 questionnaires exploitables.

1.3. Procédure de collecte des données et outil de mesure

Avant le début de la collecte, une autorisation formelle a été obtenue auprès des autorités de la province éducationnelle du Sud-Ubangi 2. Les directions des établissements concernés ont ensuite été contactées afin d'organiser la passation des questionnaires pendant des moments compatibles avec les contraintes de service des enseignants.

Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire auto-administré, anonyme, diffusé en version papier. L'outil a été élaboré à partir de la littérature sur le leadership transformationnel et transactionnel (Burns, Bass & Riggio, Avolio) ainsi que sur les typologies de styles de leadership (Likert), puis adapté au contexte des établissements scolaires publics congolais.

Le questionnaire comportait trois parties principales :

- les caractéristiques sociodémographiques et professionnelles des enseignants (sexe, âge, niveau de formation, ancienneté, etc.) ;
- les caractéristiques perçues du mode de management des chefs d'établissement (style de commandement, modalités de prise de décision, communication, gestion des conflits, etc.) ;
- les dimensions d'écoute et de reconnaissance (sentiment d'être entendu, valorisation des efforts, retours positifs, etc.).

Les items se présentaient sous forme de questions à choix multiples et de questions fermées, complétées par une échelle de type Likert permettant de mesurer le degré d'accord ou de désaccord des répondants avec un ensemble d'énoncés relatifs au comportement managérial des chefs d'établissement.

Les questionnaires ont été distribués en présentiel aux enseignants volontaires, puis récupérés au terme d'un délai convenu avec chaque établissement.

1.4. Analyse des données

Les réponses ont fait l'objet d'un codage puis d'une saisie dans un tableur/logiciel statistique. L'analyse a reposé sur des statistiques descriptives : calcul de fréquences, de pourcentages, de moyennes et d'écarts types, selon la nature des variables. Les résultats sont présentés sous forme de tableaux et de commentaires synthétiques.

Aucune analyse statistique inférentielle n'a été réalisée, l'objectif de l'étude étant principalement descriptif et exploratoire : il s'agissait avant tout de dresser une « photographie » des opinions des enseignants sur le mode de management des gestionnaires chefs d'établissement dans la province étudiée.

1.5. Considérations éthiques

La participation à l'étude était entièrement volontaire. Les enseignants sélectionnés ont été informés du but de la recherche, de l'anonymat des réponses et de la confidentialité des données recueillies. Aucun nom ni information nominative permettant d'identifier les personnes ou les établissements n'a été enregistré dans la base de données.

L'étude a été conduite dans le respect des principes éthiques usuels en recherche en sciences de l'éducation et en sciences sociales, notamment le respect de la personne, le consentement éclairé et la protection des données.

II. RESULTATS DE L'ETUDE

Parmi les 312 questionnaires distribués, 303 ont été remplis correctement et jugés exploitables, soit un taux de réponse de 97,1 %. La majorité des répondants étaient de sexe masculin (91,4 %) et titulaires du diplôme d'État (65,1 %), les autres étant gradués (30,4 %) ou licenciés (4,5 %). L'âge moyen des enseignants enquêtés était de 41 ans (± 9,4) pour une ancienneté professionnelle moyenne de 15,4 ans (± 10,3), ce qui témoigne d'un corps enseignant relativement expérimenté.

2.1. Caractéristiques perçues du mode de management des chefs d'établissement

Tableau I. Opinions des répondants sur les caractéristiques du mode de management

Opinions	Effectif	%
Manque de communication et d'écoute	63	20,2
Egoïsme et manque de reconnaissance	54	17,3
Incohérence et mauvaise planification	44	14,1
Abus du pouvoir	42	13,5
Manque de confiance	40	12,8
Micro-gestion	37	11,9
Evitement des conflits	32	10,2
Total	312	100

Interrogés sur la caractéristique dominante du mode d'encadrement de leurs chefs d'établissement (item 1), les répondants mettent en avant un ensemble de traits renvoyant à un management jugé problématique. Les dimensions les plus fréquemment citées sont le manque de communication et d'écoute (20,2 %), l'égoïsme et le manque de reconnaissance (17,3 %), l'incohérence et la mauvaise planification (14,1 %) et l'abus de pouvoir (13,5 %). Viennent ensuite le manque de confiance (12,8 %), la micro-gestion (11,9 %) et l'évitement des conflits (10,2 %).

Ces résultats suggèrent qu'aux yeux des enseignants, le mode de management en vigueur se caractérise moins par l'animation d'une dynamique collective que par des pratiques perçues comme autoritaires, peu transparentes et faiblement communicantes. La communication verticale est vécue comme déficiente, l'écoute des préoccupations comme insuffisante, et la reconnaissance comme largement absente.

Tableau II. Opinions des répondants concernant le mode de gestion

Opinions	Effectif	%
Abus du pouvoir	121	38,8
Incohérence et mauvaise planification	101	32,4
Micro-gestion	90	28,8
Total	312	100

Lorsque l'on demande aux enseignants de qualifier globalement le mode de gestion de leur établissement (item 5), trois traits ressortent de manière convergente : abus de pouvoir (38,8 %), incohérence et mauvaise planification (32,4 %) et micro-gestion (28,8 %). Ces éléments confirment l'image d'un management centré sur le contrôle, peu structuré et peu délégataire, nourrissant un sentiment de méfiance et de frustration.

2.2. Styles de leadership dominants

Tableau III. Opinions des répondants concernant le style de management

Opinions	Effectif	%
Style autocratique	235	75,3
Style laisser-faire	54	17,3
Style démocratique	13	4,2
Style paternaliste	10	3,2
Total	312	100

S'agissant du style de management le plus appliqué par les chefs d'établissement (item 2), une large majorité d'enseignants identifie le style autocratique comme dominant (75,3 %). Les styles laisser-faire (17,3

%) et démocratique (4,2 %) ne sont mentionnés que par une minorité, tandis que le style paternaliste n'est cité que de manière marginale (3,2 %).

Ce profil renforce l'idée d'un leadership peu participatif, centré sur l'autorité hiérarchique et la prise de décision unilatérale. Les formes de leadership plus inclusives ou participatives restent largement minoritaires dans le paysage managérial décrit par les enseignants.

2.3. Capacité d'arbitrage des conflits et sens d'écoute

Tableau IV. Opinions des répondants sur la capacité d'arbitrage des conflits

Opinions	Effectif	%
Oui	63	20,2
Non	249	79,8
Total	312	100

Les résultats relatifs à la capacité des chefs d'établissement à arbitrer les différends entre membres de la communauté éducative (item 3) font apparaître un **fort déficit de confiance** : près de quatre enseignants sur cinq (79,8 %) estiment que leur chef n'a pas la capacité de résoudre les conflits qui naissent dans l'établissement, contre seulement 20,2 % qui lui reconnaissent cette compétence.

Tableau V. Opinions des répondants concernant le sens d'écoute

Opinions	Effectif	%
Oui	33	8,4
Non	289	92,6
Total	312	100

Le constat est encore plus tranché en ce qui concerne le **sens d'écoute** (item 4). Plus de neuf enseignants sur dix (92,6 %) déclarent que leur chef d'établissement ne fait pas preuve d'écoute, alors que seuls 8,4 % affirment le contraire. L'autorité hiérarchique est donc largement perçue comme distante, peu accessible et peu attentive aux doléances des enseignants.

2.4. Reconnaissance et valorisation du travail des enseignants

Tableau VI. Opinions des répondants par rapport à la reconnaissance

Énoncés	Score d'accord n (%)	Score pas d'accord n (%)
Je suis très performant dans mes attributions mais notre chef d'établissement semble ignorer mes capacités	58	5
J'ai été côté TB plusieurs fois mais sans promotion	55	4
J'ai formulé plusieurs recommandations aux autorités pour l'amélioration des conditions du travail, mais celles-ci sont classées dans leurs tiroirs	48	4
Depuis que je travaille dans cet établissement, je n'ai jamais reçu un compliment d'encouragement de la part de notre chef	45	4
Je ne me sens pas valorisé par rapport à mon travail par notre chef d'établissement	43	3
Je pense que notre chef d'établissement n'arrive pas à nous distinguer chacun par rapport à ses capacités	41	2
Score moyen en %	**92,9**	**7,1**

L'item 6 explore plus finement la question de la **reconnaissance** à travers une série d'énoncés évalués sur une échelle d'accord. Les scores moyens montrent un **niveau d'accord très élevé (92,9 %)** avec des affirmations telles que :

- « Je suis très performant dans mes attributions mais notre chef d'établissement semble ignorer mes capacités » ;
- « J'ai été coté "TB" plusieurs fois mais sans promotion » ;
- « J'ai formulé plusieurs recommandations pour l'amélioration des conditions de travail, mais celles-ci restent sans suite » ;

- « Depuis que je travaille dans cet établissement, je n'ai jamais reçu un compliment d'encouragement de la part de notre chef » ;
- « Je ne me sens pas valorisé par rapport à mon travail » ;
- « Je pense que notre chef d'établissement n'arrive pas à nous distinguer chacun par rapport à ses capacités ».

Ces résultats mettent en évidence un sentiment massif de non-reconnaissance du travail accompli et une absence de feedback positif perçu par les enseignants. Pour de nombreux répondants, l'investissement professionnel n'est ni vu, ni valorisé, ni récompensé, ce qui alimente un risque élevé de frustration et de démotivation.

III. DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats de cette étude mettent en évidence une perception très critique du mode de management exercé par les gestionnaires chefs d'établissement dans la province éducationnelle du Sud-Ubangi 2. Globalement, les enseignants décrivent un environnement hiérarchique marqué par l'abus de pouvoir, la micro-gestion, l'incohérence organisationnelle, le déficit d'écoute et l'absence de reconnaissance. Ces constats invitent à interroger la nature du leadership effectivement pratiqué dans les établissements scolaires publics congolais et ses implications pour la qualité du service éducatif.

3.1. Un management perçu comme autoritaire, contrôlant et peu participatif

La forte prédominance du style autocratique dans les réponses des enseignants confirme que la relation hiérarchique demeure largement structurée autour d'un pouvoir unilatéral, centré sur la décision imposée et la discipline, plutôt que sur la participation et la co-construction. La micro-gestion, l'abus de pouvoir, le manque de communication et d'écoute, régulièrement mentionnés par les répondants, s'inscrivent dans cette logique. Le chef d'établissement apparaît avant tout comme un détenteur d'autorité, qui surveille, sanctionne et décide, plus qu'un animateur d'équipe ou un leader pédagogique.

Ces résultats rejoignent les analyses classiques de Likert, pour qui le style autoritaire et centré sur le contrôle tend à susciter méfiance, retrait et faible implication des subordonnés. Dans un tel contexte, la marge d'initiative des enseignants se trouve réduite, et les échanges horizontaux comme verticaux sont souvent perçus comme risqués, voire inutiles. Le climat de travail qui en résulte est peu propice à l'innovation pédagogique, à la coopération entre collègues et à l'ancrage d'une culture de projet au sein de l'établissement.

3.2. Une faible présence de leadership transformationnel

Les données montrent également que les caractéristiques associées au leadership transformationnel – vision partagée, inspiration, stimulation intellectuelle, considération individualisée – sont peu présentes dans les appréciations des enseignants. Ceux-ci évoquent bien, chez certains gestionnaires, une certaine capacité d'arbitrage ou d'écoute, mais cette dimension semble largement occultée par les expériences d'autoritarisme, de centralisation des décisions et de gestion par la peur.

Dans la perspective de Burns, de Bass et d'Avolio, le leadership transformationnel suppose que le responsable ne se contente pas de gérer les tâches et de sanctionner les écarts, mais qu'il cherche à élever le niveau de motivation de ses collaborateurs, à donner du sens au travail accompli et à reconnaître les contributions de chacun. Or, les enseignants interrogés se disent majoritairement non reconnus, non valorisés et peu soutenus dans leurs efforts. Le contraste est frappant entre les exigences qui leur sont adressées (performance, respect des programmes, présence en classe) et l'absence de feedback positif ou de perspectives de progression.

Cette situation peut contribuer à entretenir une forme de « désengagement silencieux », où les enseignants remplissent leurs obligations minimales sans nécessairement investir pleinement leurs compétences et leur créativité au bénéfice des élèves. Elle peut également alimenter des stratégies individuelles d'évitement (absentéisme, cumul d'activités, recherche de postes dans d'autres secteurs ou dans des écoles privées perçues comme plus attractives).

3.3. Enjeux pour la motivation des enseignants et la gouvernance des écoles publiques

Le sentiment massif de non-reconnaissance mis en évidence par cette étude constitue un signal d'alerte important. Se savoir peu écouté, voire ignoré, malgré son ancienneté ou ses performances, fragilise les ressorts de la motivation intrinsèque. Dans un contexte congolais où les conditions matérielles d'exercice du métier enseignant sont déjà difficiles (salaires modestes, surcharge des classes, insuffisance de moyens didactiques), le manque de reconnaissance symbolique et professionnelle de la part de la hiérarchie peut apparaître comme une source supplémentaire de frustration.

Du point de vue de la gouvernance des établissements scolaires publics, ces pratiques managériales soulèvent plusieurs enjeux. D'une part, elles peuvent nourrir un climat de défiance et de conflit latent au sein des équipes pédagogiques, avec des répercussions possibles sur la qualité des apprentissages, la stabilité du personnel et la relation avec les parents d'élèves. D'autre part, elles questionnent la capacité de l'école publique à se réformer et à se professionnaliser dans un environnement national où les discours officiels insistent sur la bonne gouvernance, la transparence et la lutte contre les dérives autoritaires.

Les résultats de cette recherche suggèrent ainsi que la professionalisation du management éducatif ne peut se limiter à des aspects administratifs ou techniques (maîtrise des procédures, gestion des ressources matérielles), mais doit intégrer une réflexion approfondie sur les styles de leadership, la communication interne, la participation des enseignants aux décisions et les mécanismes de reconnaissance. Promouvoir des formes de leadership plus démocratiques et plus transformationnelles pourrait contribuer à restaurer la confiance, à renforcer l'engagement des enseignants et, à terme, à améliorer la qualité du service éducatif dans les écoles publiques.

3.4. Limites de l'étude et pistes de recherche

Cette étude présente plusieurs limites qu'il convient de souligner. Sur le plan méthodologique, les données reposent exclusivement sur des déclarations d'enseignants recueillies par questionnaire. Elles donnent accès à des perceptions subjectives, mais ne permettent pas de documenter directement les pratiques effectives des chefs d'établissement ni leurs contraintes propres. De même, l'absence d'analyses statistiques inférentielles limite la possibilité d'examiner finement les variations des opinions en fonction des caractéristiques sociodémographiques ou professionnelles des répondants.

En outre, l'enquête ne couvre qu'une seule province éducationnelle. Si les résultats font écho à des constats déjà évoqués dans d'autres régions du pays, ils ne peuvent être généralisés à l'ensemble de la RDC sans précaution. Des recherches complémentaires, combinant approches quantitatives et qualitatives, seraient utiles pour approfondir ces premières observations, en donnant la parole aux chefs d'établissement eux-mêmes, aux cadres des services de gestion, ainsi qu'aux autres acteurs de la communauté éducative (parents, élèves, syndicats).

Malgré ces limites, cette étude apporte une contribution empirique à la compréhension des dynamiques managériales au sein des écoles publiques congolaises. En mettant en lumière le décalage entre les attentes des enseignants et les styles de management dominants, elle invite à repenser la formation, le suivi et l'accompagnement des gestionnaires chefs d'établissement dans une perspective de leadership éducatif plus participatif et plus transformationnel.

CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif d'analyser les opinions des enseignants sur le mode de management exercé par les gestionnaires chefs d'établissement dans la province éducationnelle du Sud-Ubangi 2, en RDC, et d'en saisir les implications pour le fonctionnement des écoles publiques. Les résultats montrent de manière convergente que le management est massivement perçu comme autoritaire, peu participatif, marqué par l'abus de pouvoir, la micro-gestion, le déficit d'écoute et l'absence de reconnaissance. Le style autocratique apparaît dominant, tandis que les formes de leadership plus démocratiques ou transformationnelles restent marginales dans les établissements enquêtés.

Du point de vue des enseignants, ce mode de gestion fragilise la motivation, nourrit un sentiment de frustration et limite l'engagement au travail. Dans un contexte déjà marqué par la précarité des conditions matérielles, la surcharge des classes et l'insuffisance des moyens pédagogiques, le manque de reconnaissance symbolique et professionnelle contribue à fragiliser davantage l'école publique. Au-delà des relations interpersonnelles, c'est la capacité de l'institution scolaire à assurer sa mission de service public, à fidéliser ses enseignants et à garantir un climat propice aux apprentissages qui se trouve en jeu. Les enjeux sociaux sont donc majeurs : risque de démotivation chronique, fuite des enseignants vers d'autres secteurs ou vers le privé, détérioration de la qualité des enseignements, amplification des inégalités éducatives.

Ces constats invitent à repenser la place et le rôle des gestionnaires chefs d'établissement dans les politiques éducatives congolaises. La professionnalisation du management éducatif ne peut se limiter à la maîtrise des procédures administratives : elle suppose un travail de fond sur les styles de leadership, la communication interne, la participation des enseignants aux décisions et les mécanismes de reconnaissance. Le développement de compétences en leadership transformationnel – capacité à donner du sens, à mobiliser, à soutenir et à reconnaître les équipes – apparaît comme un levier central pour améliorer la gouvernance des écoles publiques. Des dispositifs de formation initiale et continue ciblant les chefs d'établissement, un accompagnement de proximité et une clarification des responsabilités pourraient contribuer à réduire les dérives autoritaires et à promouvoir des pratiques plus démocratiques.

Enfin, les limites de cette recherche — focalisation sur une seule province éducationnelle, recours exclusif à un questionnaire quantitatif, absence de point de vue des chefs d'établissement eux-mêmes — ouvrent des perspectives pour de futurs travaux. Des études comparatives entre provinces, des approches qualitatives auprès des différents acteurs de la communauté éducative, ainsi que des recherches évaluant l'impact d'initiatives de formation au leadership éducatif permettraient d'approfondir ces premières observations. En donnant la parole aux enseignants sur leur vécu managérial, ce travail souhaite contribuer au débat sur la gouvernance scolaire en RDC et rappeler que la qualité du système éducatif dépend aussi, de manière décisive, de la manière dont les hommes et les femmes qui le font vivre sont encadrés, écoutés et reconnus.

BIBLIOGRAPHIE

- BARRAUD, M., GUERRERO, S. & Igalens, J. (2003). (2003). L'effet des pratiques GRH sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de gestion des ressources humaines.* 47. 2-11.
- BASS, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New-York : Free Press.
- BASS, B.M. & RIGGIO, R.E. (2006). *Transformational leadership*. New York: Lawrence Erlbaum.
- BERGERON, C. F. (2011). *L'impact du leadership sur l'engagement des travailleurs syndiqués : le rôle du climat de relations de travail.* Mémoire de maitrise en gestion de ressources humaines non publié. Haute Ecole Commerciale de Montréal. Montréal.
- BERLE A. A. & MEANS G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: Commerce Clearing House.
- BURNS, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- DEGROOT, T., KIKER, D.S. & CROSS, T.C. (2000). A Meta Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*. 17(4). 356-372.
- DOUCET, O., POITRAS, J. & CHÊNEVERT, D. (2008**).** The impact of leadership on workplace conflict. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 14(3). 261-271.
- Havard Business Review https://hbr.org 2025.
- Judge, T. A. & Piccolo, R.F. (2004). Leadership transformationnel et transactionnel : un test méta-analytique de leur validité relative. *Journal of Applied Psychology. 89* (5). 755-770.
- KABALA BLANCHARD, (2025). *Pratique du leadership éthique et engagement organisationnel des employés des entreprises du portefeuille de l'Etat congolais*, (Mémoire de Diplôme d'Etudes Supérieures). Université de Kinshasa, Kinshasa.
- KIRKBRIDE, P. (2006). Developing transformational leaders : The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*. 38(1). 23-32.
- LANE, N. (2013). The role of leadership in promoting innovation: A conceptual framework. *Journal of Leadership Studies*. 7(2). 14-24.
- LIKERT, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise.* Paris: Gauthier-Villars.
- NESTOR, A. & Grouard, P. (1998). Le leadership dans les organisations. *Revue de gestion*. 24 (3). 45-60.
- PHILIPPE RAMOND, (2004). Le Management opérationnel *Direction et Animation* des équipes, 3ème édition Maxima, Paris.
- PILLAI, R. et al. (1999). Leadership transformationnel, auto-efficacité et résultats d'équipe. *Journal of Organizational Behavior*. 20(2). 193-205.
- PODSAKOFF, PM, SCOTT, BA. & PHILIP, L. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers Trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership quarterly. 1(2).107-142.*
- REMO YOSSA, M., ENGUTA MWENZI, J. & KASONGO DJUNGA, A. (2022). Incidence de la réforme des entreprises publiques sur l'engagement au travail des salariés de la société commerciale des transports et des ports. *Mouvements et enjeux sociaux.* 125. 167-175.
- SEDA MOKOLO, (2019). *Problématique de la remise des biens publics dans les écoles primaires et secondaires de la Sous-division de Zongo, TFC, ISPL.*
- TAORMINA, RJ (2008). Influence interpersonnelle et leadership. *Revue internationale d'études sur le leadership. 3* (1).11-34.