



**GESTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT DES
ÉCOLES PRIMAIRES PRIVÉES AGRÉÉES DE LA SOUS PROVINCE
ÉDUCATIONNELLE DE MONT NGAFULA II A KINSHASA,
DEMOCRATIC REPUBLIC OF THE CONGO**

Nsimba Makaya Jean Marieⁱ

Assistant,

L'Istitut Supérieur Pédagogique de Mbanza Ngungu,
Kinshasa, République démocratique du Congo

Résumé :

Le présent travail porte sur « gestion du personnel enseignant des écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula II ». Elle est réalisé dans l'optique d'appréhender la pratique de la gestion du personnel enseignant dans les écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula 3. Sur ce, une enquête soutenue par une série des techniques dont le questionnaire et la documentation a été effectuée auprès d'un échantillon aléatoire simple du type probabiliste tiré de la technique de l'urne et de la loterie. Pour réussir l'usage de ce type d'échantillon, nous avons exploité le répertoire des écoles ciblées, en attribuant à chacun un numéro d'ordre en suite, nous avons extrait les sujets choisis avec un générateur des numéros aléatoires. Les données ainsi collectées ont été traités au moyen de l'analyse de contenu et le calcul de pourcentage. La communication efficace, L'encouragement et la reconnaissance, La collaboration et le soutien, La gestion des conflits, Formation continue des enseignants sont les stratégies utilisées dans les écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula II pour gérer son personnel et ces stratégies impact positivement sur le rendement des élèves des écoles de ladite juridiction administrative. D'où le budget limité, le conflit interpersonnel et la sous qualification des enseignants sont les défis et problèmes que rencontrent les dites écoles pour assurer une bonne gestion du personnel enseignant.

Mots clés : gestion, personnel, enseignant, école, école primaire, école privée agréée, sous province éducationnelle

ⁱ Correspondence: lekulangayj@gmail.com

1. Introduction

La gestion du personnel enseignant est un enjeu central dans le domaine de l'éducation, influençant directement la qualité de l'enseignement et, par conséquent, la réussite des élèves. Dans un contexte où les systèmes éducatifs sont confrontés à des défis croissants tels que la diversité des élèves, les avancées technologiques et les attentes sociétales en matière d'éducation, il devient essentiel d'adopter des approches stratégiques et efficaces pour gérer les enseignants.

La motivation des enseignants joue également un rôle crucial dans leur performance. Des études montrent que des facteurs tels que la reconnaissance, le soutien administratif et un environnement de travail positif sont déterminants pour maintenir l'engagement des enseignants. La rétention du personnel enseignant est un autre défi majeur, notamment dans les contextes où le turnover est élevé. Comprendre les raisons qui poussent les enseignants à quitter leur poste, qu'il s'agisse de conditions de travail insatisfaisantes ou d'un manque de soutien, est essentiel pour développer des stratégies de fidélisation efficaces.

L'évaluation des performances des enseignants est un processus délicat mais nécessaire. Les méthodes d'évaluation doivent être justes et constructives, permettant un retour d'information utile pour l'amélioration continue des pratiques pédagogiques. L'importance d'un accompagnement personnalisé et d'un feedback régulier ne peut être sous-estimée dans ce contexte.

Le bien-être des enseignants est un autre aspect essentiel. Un environnement de travail sain, où le stress est géré de manière proactive, contribue non seulement à la satisfaction professionnelle des enseignants mais aussi à leur efficacité pédagogique. Les leaders éducatifs jouent un rôle clé dans la création de cette culture organisationnelle positive, en favorisant la collaboration et le soutien mutuel au sein des équipes pédagogiques.

D'où l'importance de cette étude qui porte sur : « gestion du personnel enseignant dans les écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont ngafula II ».

Pour ce faire, l'étude s'interroge sur les faits ci-après :

- Comment les écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula 3 gèrent-elles les enseignants ?
- Quelles sont les stratégies utilisées dans les écoles pour bien gérer le personnel enseignant ?
- Quel est l'impact de ces stratégies sur le rendement de votre école ?
- Quels sont problèmes et défis que rencontrent les dites écoles pour assurer une bonne gestion de personnel enseignant ?

Ces questions résument la problématique autour de laquelle tournera cette étude.

2. Cadre Conceptual Et Théorique De L'étude

Ce point est consacré à la clarification des concepts fondamentales de notre travail afin de rendre la compréhension facile à nos lecteurs.

2.1. Élaboration Des Concepts Opératoires

Nous ne pouvons pas entrer dans le vif de ce chapitre sans pour autant dire un mot sur les concepts de base que nous jugeons indispensables pour la compréhension de ce travail. Ces concepts sont : gestion, personnel, enseignant, école, école primaire, école privée agréée, sous province éducationnelle.

2.1.1. Gestion

Pour Gérard Ethier (1989, p. 1) cité par Bofio (2023, p3), la gestion est avant tout une science humaine, elle se préoccupe surtout des actions accomplies par des êtres humains dans une organisation. Selon Pierre et Bergeron (1984, np), la gestion est définie comme étant un processus par lequel on planifie, organise, dirige, et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés.

2.1.2. Personnel

Marks (1976, np), définit le personnel comme étant l'ensemble des personnes salariées de la même entreprise, du même service public ou ayant la même profession. Dans le cadre de cette étude, le personnel individu qui travaille dans une institution.

2.1.3. Enseignant

D'après le grand dictionnaire terminologique (2012, np), un enseignant est une personne dont la profession est de transmettre des connaissances à des apprenants et d'amener ces derniers à acquérir ou à développer des compétences prévues dans un programme donné.

Selon Tomes (2004, np), un enseignant est une personne chargée de transmettre des connaissances dans le cadre d'une formation spécifique à une matière, un domaine ou une discipline scolaire. Pour John Dewey (1938, np), l'enseignant est un guide qui facilite l'apprentissage par expérience. Selon Paulo Freire (1970, np), définit l'enseignant comme un facilitateur du dialogue et de la réflexion critique. D'après Maria Montessori (1949, np), l'enseignant est une personne qui doit observer et accompagner l'enfant dans son apprentissage autonome. Quant à Ken Robinso (2006, np), l'enseignant est une personne qui doit encourager la créativité et le potentiel individuel de chaque élève. Pour ce travail, l'enseignant est un guide intellectuel, une figure indispensable dans l'idée d'école.

2.1.4. École

Selon le dictionnaire Reverso (2013, np), l'école est un établissement où les individus généralement des enfants et des enfants et des jeunes, acquièrent des connaissances, des compétences, et des valeurs essentielles pour leur développement intellectuel, social et personnel. Elle joue le rôle central de transmission des savoirs et des valeurs culturelles, ainsi que dans la formation des futurs citoyens.

Pour Auvinet Jean (1970, np), l'école est un établissement permettant d'accueillir des individus appelés <<écolier>> afin de leur dispenser un enseignement de façon collective.

Dans le cadre de cette étude, nous définissons l'école comme étant une institution d'enseignement où les enfants et les jeunes acquièrent des connaissances et des compétences dans divers domaines. Elle joue un rôle important dans la socialisation et le développement personnel des individus. L'école offre un cadre structuré où les élèves peuvent apprendre des matières telles que les mathématiques, les sciences, les langues, les arts et les sciences sociales, sous la direction de professionnels de l'éducation. Elle vise à transmettre des connaissances, à développer des compétences intellectuelles et sociales, et à préparer les élèves à leur vie adulte.

2.1.5. École Primaire

Selon le dictionnaire le Robert (1999, np), une école primaire est un établissement d'enseignement qui accueille les élèves de l'âge de 6 à 12 ans. C'est-à-dire les élèves du primaire. Elle constitue le premier niveau d'enseignement dans le système éducatif et à fournir une éducation de base aux enfants.

Selon Maria Mouressori (1949, np), l'école primaire est un environnement préparé où les enfants sont libres d'explorer et d'apprendre à leur propre rythme, avec des matériaux didactiques adaptés à leurs besoins et intérêts.

D'après célestin Freinet (1964, np), l'école primaire est un espace d'apprentissage entré sur l'enfant, qui utilise des techniques actives pour impliquer les élèves dans leur propre apprentissage à travers des projets concrets et la coopération.

Pour Philippe Perrenoud (1999, np), l'école primaire est le lieu fondamental de la socialisation de l'apprentissage des compétences de base où chaque élève doit être accompagné dans son parcours d'apprentissage pour devenir un citoyen responsable. Pour nous, une école primaire est une institution qui offre l'éducation de base aux enfants à partir de leur première année d'école jusqu'à environ l'âge de 12 ans. Elle constitue la première étape de l'éducation formelle dans le système scolaire. L'école primaire se concentre sur les fondamentaux de la lecture, de l'écriture, des mathématiques et des bases des sciences sociales. Elle vise à fournir aux élèves les compétences de base nécessaires pour poursuivre leur éducation secondaire.

2.1.6. École Privée Agréée

Pour Wikipédia (2024, np), les écoles privées agréées sont des écoles qui ne sont pas administrées par leur gouvernement local, étatique ou national et qui conservent donc le droit de sélectionner leurs élèves et sont financées en tout ou en partie grâce aux frais de scolarité qu'elles demandent à leurs élèves, plutôt qu'entièrement par des fonds gouvernementaux.

Selon Michel Foucoult (1975, np), une école privée agréée est une institution qui non seulement transmet des connaissances, mais aussi façonne les comportements et les normes sociales, contribuant ainsi à la formation des individus conformes aux attentes sociales.

D'après Henri Wallon (1949, np), une école privée agréée doit être un lieu qui respecte le développement affectif et cognitif de l'enfant, offrant un cadre sécurisant où l'élève peut s'épanouir tout en recevant une éducation conforme aux attentes sociales.

En ce qui nous concerne, L'école privée agréée est une organisation validée par le gouvernement local national et qui concerne donc le droit de sélectionner leurs élèves et ce dernier est financée en tout ou en partie grâce aux frais de scolarité qu'elle demande à ses élèves.

2.1.7. Sous Province Éducationnelle

Selon Jean Piaget (1970, np), la sous province éducationnelle se présente comme un domaine où les interactions entre l'élève et son environnement facilitent le développement cognitif, soulignant l'importance de l'apprentissage actif.

D'après Lev Vygotsky (1978, np), une sous province éducationnelle est un espace où le développement social et culturel influence l'apprentissage, mettant en avant le rôle du langage et des interactions sociales.

Howard (1983, np) considère la sous province éducationnelle comme un cadre permettant d'explorer différentes intelligences, soulignant que l'éducation doit s'adapter aux divers styles d'apprentissage des élèves.

Pierre Bourdieu (1996, np) définit cet espace comme un lieu de transmission de normes et de valeurs qui influencent les inégalités sociales à travers le système éducatif. Pour nous, Une sous province éducationnelle est une division territoriale de l'état dans laquelle les politiques et les programmes éducatifs sont élaborés et mis en œuvre. Elle est généralement placée sous la responsabilité d'un ministère de l'éducation. Dans une province éducationnelle, le ministère de l'éducation est chargé de la gestion et de la supervision des établissements d'enseignement, ainsi que de la formation et de l'évaluation des enseignants. Elle est aussi La sous province éducationnelle est la composition des sous divisions des antennes DINACOPE, des antennes SERNIE, des antennes de la DIGE pour les statistiques scolaires, des antennes pour les services d'orientation scolaire et professionnelle, des POOLS primaires et secondaires, des coordinations et conseils.

2.2. Aspect Théorique De L'étude

2.2.1 Généralités Sur La Gestion Du Personnel

La gestion du personnel est un aspect essentiel de la gestion d'une entreprise. Celle-ci commence dès l'intégration d'un nouveau salarié dans l'entreprise et se termine lors de son départ. Elle concerne l'ensemble des activités liées à la gestion des ressources humaines, telles que le recrutement, la formation, l'évaluation, la rémunération, la motivation et le développement des employés.

L'objectif principal de la gestion du personnel est de garantir que l'entreprise dispose d'une main-d'œuvre compétente, motivée et bien encadrée pour atteindre ses objectifs. Cela implique de mettre en place des politiques et des procédures efficaces pour attirer, retenir et développer les talents au sein de l'organisation.

La gestion du personnel comprend également la gestion des relations avec les employés, la résolution des conflits, la gestion des performances et la gestion du changement. Elle nécessite des compétences en communication, en leadership et en résolution de problèmes.

En résumé, la gestion du personnel est une fonction clé dans toute entreprise, cette dernière consiste à administrer ce quotidien de manière efficace : payer, administrer, répondre aux obligations légales. Ce travail fait partie intégrante de la gestion des ressources humaines

2.2.2. Les Théories De L'étude

2.2.2.1. Théorie Relative À L'organisation De L'enseignement

En République Démocratique du Congo, l'enseignement national est composé de deux catégories d'écoles : les écoles publiques et les écoles privées agréées. Dans les écoles publiques, on trouve les écoles non conventionnées gérées directement par l'Etat, et les écoles conventionnées dont la gestion est assurée par les confessions religieuses signataire de la convention de gestion scolaire avec le gouvernement. Ainsi, dans ce groupe on a les écoles conventionnées catholiques, protestantes, kimbanguiste, islamique et l'armée du salut.

Les écoles publiques sont financièrement prises en charge par l'Etat, surtout en ce qui concerne les salaires des enseignants. Compte tenu des difficultés que connaît le pays depuis des années, les ménages interviennent financièrement et de façon significative dans le fonctionnement de ces écoles.

Les écoles privées agréées sont celles créées par des particuliers (personnes physiques ou morales), et qui sont soumises à la réglementation officielle en matière d'agrément, de programme d'étude, de contrôle et d'évaluation pédagogique. Elles bénéficient d'aucun subside de la part de l'Etat. Toutes leurs charges financières reviennent aux parents.

Un grand nombre d'écoles privées sont représentées par l'association Nationale des écoles privées agréées (ASSONEPA) ; d'autres sont plutôt affiliées au collectif des écoles privées agréées du Congo (CEPACO).

La durée de l'enseignement obligatoire est de 6 ans pour les enfants entre 6 et 12 ans. Bien qu'une scolarité pré-primaire de 3 ans soit prévue, elle n'est offerte en pratique que dans quelques zones urbaines. La scolarité primaire de 6 ans est divisée en trois cycles de deux ans chacun. Le certificat de fin d'études primaire est accordé sur la base d'une évaluation des résultats en classe et des notes de l'élève à un test national (TENAFEP), pondérés respectivement par 60% et 40%.

L'enseignement secondaire consiste en un cycle long et court. Le cycle long comprend trois filières : général, normal et technique. Ce cycle consiste en une première étape de deux ans communs aux trois filières, et une seconde étape de quatre ans qui introduit la différenciation entre trois filières.

Au sein de chaque filière, diverses options sont offertes, jusqu'à trente options dans la filière technique. Les élèves qui réussissent au concours national, appelé Examen d'Etat obtiennent le diplôme d'Etat sanctionnant la fin de leurs études secondaires.

Le cycle court concerne l'enseignement professionnel et consiste en une formation de 4 ans, commençant immédiatement après l'enseignement primaire, ou une formation de 3 ans après le tronc commun du secondaire. Il existe également des écoles des arts et métiers qui offrent une formation à l'artisanat en trois ou quatre ans. Les élèves de ce cycle obtiennent en cas de satisfaction aux concours de fin de cycle, un certificat.

2.2.2.2. Theorie Sur La Gestion Des Ressources Humaines

Pour Jean-Marie Peretti (2008, p.1-8), Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés. Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale.

Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée. Le DRH est un « partenaire d'affaires ». Il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive. Il veille à développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Il accompagne les changements et les transformations. Il veille à la motivation, l'implication et l'engagement des salariés. Il est la cheville ouvrière du développement durable et le garant du contrat social entre les salariés et l'organisation. Ce point présente l'évolution de la gestion des ressources humaines (I) et les grands domaines qu'elle recouvre (II).

2.2.2.3. Le Renouvellement De La Gestion Des Ressources Humaines

Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter. La DRH doit prendre en compte

l'ensemble des données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, du contexte pour identifier les défis à affronter et adopter les pratiques appropriées. Ces pratiques mettent en œuvre des logiques de réponse. Ces logiques, induites par les contraintes internes et externes imprègnent progressivement de puis vingt-cinq ans les pratiques RH dans les divers contextes nationaux. Une approche contingente de la GRH s'impose.

2.2.2.4. Les Théories De La Motivation Chantal Rivaleau (2003)

Pour Chantal Rivaleau (2003), Le comportement ne se laisse jamais totalement expliquer par la motivation. Toutefois un comportement est motivé quand il est consciemment voulu, quand il a un objectif et un sens. La motivation est un processus psychologique qui cause le déclenchement, l'orientation et le maintien d'un comportement. Elle est donc basée sur 2 postulats fondamentaux :

L'homme est libre du choix de ce qu'il fait ou ne fait pas. Ses actions sont toujours orientées vers un objectif, qu'il soit conscient ou non.

Dans la mesure où il incombe à l'encadrement de veiller à ce que ses collaborateurs ne se relâchent pas mais redoublent même leurs efforts, il est indispensable que tout cadre ait des idées aussi exactes que possible sur ce qui motive et stimule les gens au travail.

L'idée la plus répandue est que les gens travaillent parce qu'ils y sont obligés. Ils travaillent pour gagner de l'argent, pour vivre d'abord, vivre bien ensuite. Ils travaillent parce qu'ils se sentent en devoir de le faire. Cela motive à travailler mais pas de notre mieux.

L'activité de l'homme est déterminée par sa personnalité, son rôle social, son environnement immédiat. Les gens travaillent par tradition, habitude et nécessité. Ils choisissent un travail plus ou moins fortuitement mais parmi un nombre très limité de possibilités auxquelles leur milieu et leur cheminement antérieur les a exposés. Ils accomplissent ce travail avec zèle s'ils y trouvent un véritable sens.

En ce qui concerne l'évolution des motivations elles-mêmes, il a été montré que le contenu des motivations a fortement varié au cours de l'Histoire. Dans l'Antiquité, le travail est réservé aux esclaves, l'idéal de vie des hommes libres, riches ou non, est le « non-travail ». Au Moyen-Âge, le travail est une nécessité expiatoire religieuse plutôt qu'un devoir. A partir du Xème siècle, en plus, le travail a une valeur salvatrice. Avant la Réforme, on voit apparaître une réhabilitation du travail dans l'idée de choisir un travail pour se conformer « aux dons » que l'on a reçu et de les faire fructifier.

Le terme de motivation est apparu au XXème siècle, dans les années trente, mais les dirigeants d'entreprises ont toujours tenté de susciter l'engagement des personnels. Depuis les années soixante, les études portant sur la motivation se sont multipliées. Lewin fut l'un des premiers chercheurs à traiter le sujet avec une certaine rigueur scientifique.

Frederic W. Taylor, s'interroge sur la motivation des travailleurs : « Pourquoi n'ont-ils pas envie de produire toujours plus ? » Il déduira trois causes :

- La majoration des salaires n'est pas proportionnelle à la production
- Les méthodes de travail empiriques provoquent le gaspillage de l'énergie des ouvriers
- Les ouvriers pensent qu'une augmentation de la production induira le chômage pour certains d'entre eux.

Taylor innova dans une conception unidimensionnelle de l'homme et renonça à l'idée de motiver par la contrainte. En échange de son travail et de sa force physique, l'ouvrier reçoit un salaire proportionnel au rendement. Le salaire à cette époque est un moteur déterminant. L'« homo economicus » est guidé par l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T.). C'est l'utilisation maximale de l'outillage, la spécialisation stricte et la suppression des gestes inutiles.

L'école classique conçoit donc le travail découpé en unités élémentaires au sein de postes de travail, c'est le travail à la chaîne. Il s'agit de trouver le bon poste pour la bonne personne.

Les fonctions de conception, de planification, d'exécution et de contrôle sont séparées et réparties au sein d'une hiérarchie verticale avec une tête qui pense et un corps qui exécute. Une centralisation des responsabilités entraîne un contrôle strict assuré par les responsables hiérarchiques. Cette organisation et cette conception de l'homme au travail permirent un bond en avant considérable pour l'économie des pays concernés.

2.2.2.5. La Théorie Traditionnelle (Théorie X) Cité Par Bofio (2024, p. 11)

La conception traditionnelle de la tâche du management (fonction de direction) consiste à discipliner l'énergie humaine vers les exigences de l'organisation. Cette conception traditionnelle attribue trois définitions à la fonction de directionⁱⁱ.

- a) la fonction de direction ou le management est responsable de l'organisation des éléments de l'entreprise de production : les finances, le matériel, les matières premières, les individus et cela pour l'intérêt des objectifs économiques fixés ;
- b) La fonction de direction consiste à diriger les efforts des individus et à les motiver, à contrôler leurs actions et à modifier leur comportement afin de les adapter aux besoins de l'organisation ou de l'entreprise ;
- c) La fonction de direction doit soutenir activement les agents pour qu'ils ne soient pas passifs et ne résistent pas aux besoins de l'organisation. Pour cela, les individus doivent en permanence être persuadés, surveillés, récompensés, punis et leurs activités doivent être dirigées. Ces fonctions constituent donc la tâche de tout dirigeant, d'où : « diriger, c'est faire faire les choses par les autres ».

A côté de cette théorie traditionnelle, quelques croyances très répandues sur la fonction de direction soutiennent ladite théorieⁱⁱⁱ :

- L'homme moyen est indolent par nature : il travaille le moins possible ;
- Il manque d'ambition, il fuit les responsabilités et préfère d'être dirigé ;
- Il est foncièrement égocentrique et reste indifférent aux besoins de l'organisation qui l'emploie ;
- Il résiste par nature au changement ;
- Il est influençable et manque d'esprit critique.

En accomplissant sa tâche en référence à ces croyances, le manager d'entreprise s'oriente vers deux méthodes essentielles : la méthode dure ou la méthode souple.

- a) **La méthode dure est autoritaire** : Le comportement dictatorial implique la coercition et le menace, la surveillance étroite et le contrôle serré du personnel. La méthode autoritaire engendre quelques difficultés : l'hostilité des agents, les syndicalismes militant, le sabotage, etc. contre les objectifs de la direction.
- b) **La méthode douce est faible** : Elle engendre peut-être une certaine harmonie mais aussi une certaine indifférence vis-à-vis du rendement. Les individus abusent d'une direction trop faible. Ils attendent toujours d'avantage de la direction mais fournissent moins d'effort.

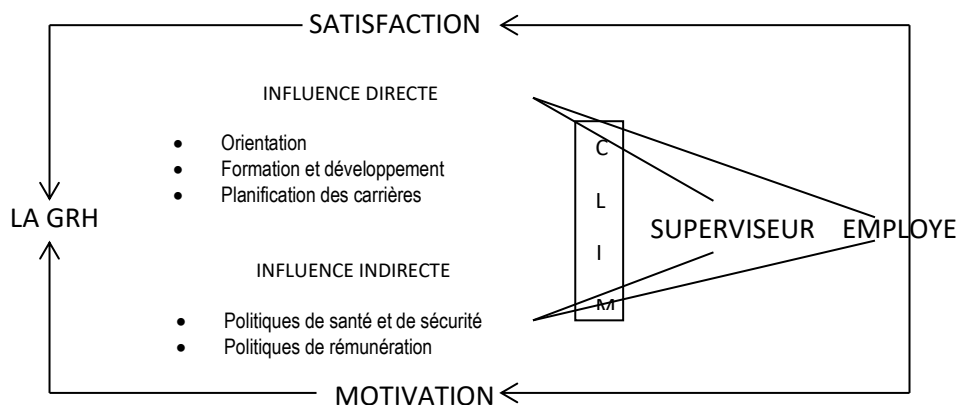
Dans la pratique, le gestionnaire doit utiliser la fermeté et la justice. Autrement dit, il doit combiner les avantages des méthodes autoritaires et douces. A ce sujet, le président américain Théodore Roosevelt dira : « parler d'une voix douce, en tenant un gourdin à la main »

2.2.2.6. La Theorie Moderne (Theorie Y)

La motivation joue un rôle important pour le développement de l'entreprise. Elle constitue un élément incitatif pour une production accrue au sein de l'entreprise. La motivation de l'agent est donc liée à la satisfaction de ses besoins.

La gestion des ressources humaines a une influence à la fois directe et indirecte sur la motivation et la satisfaction du personnel. Comme le montre la figure 3 la gestion des ressources humaines est en contact direct avec les superviseurs et les employés sur lesquels elle agit de diverses façons.

Figure 3 : Influence de la gestion des ressources humaines sur la motivation et la satisfaction au travail



La motivation, c'est ce qui pousse quelqu'un à faire quelque chose qu'il veut faire. Si la personne est forcée à faire cette chose ou si elle est poussée par quelqu'un, elle ne fait que réagir à ces pressions ; elle agit parce qu'elle a le sentiment qu'elle n'a pas le choix. Toutefois, lorsqu'elle est motivée, cette pulsion à agir vient d'elle-même ; elle décide alors de faire quelque chose parce que cela, a un sens pour elle.

2.2.2.7. La Théorie De Vroom (1964)

Elle rend compte des interactions entre l'entreprise et les salariés. Elle fait appel à la notion d'expectation c'est à dire : que puis-je attendre, quel niveau puis-je atteindre, que suis-je capable de réaliser ? Cette perception de soi, cette confiance est déterminante dans la motivation.

La deuxième approche est l'instrumentalité qui répond à la question : que vais-je obtenir par ma performance ? Le travail va représenter un moyen d'obtenir une rétribution correspondant à l'effort.

La troisième composante est la valence : quelle valeur accorder aux avantages obtenus ? Il faut que les satisfactions retirées aient une réelle valeur aux yeux de la personne considérée.

Ces trois composantes sont essentielles à la motivation et ces notions subjectives varient d'un individu à l'autre. Elles constituent des axes directeurs pour le management.

George Robert Thierry (1972), définissent la gestion comme étant << un processus distinct consistant à planifier, organiser, actionner et contrôler afin d'accomplir un objectif prédéterminé. Dans le cadre de cette étude, nous définissons le concept gestion étant une action ou une manière de diriger ou d'organiser quelque chose.

3. Approche Méthodologique

Dans cette partie, nous allons expliciter l'approche méthodologique utilisée dans la rédaction de cette oeuvre scientifique en abordant la méthode utilisée, la population d'étude, l'échantillon, les techniques de collecte et de traitement des données.

3.1. Méthode

En ce qui concerne la rédaction de cette recherche, nous avons recouru à la méthode d'enquête. Cette méthode nous a permis de descendre dans les écoles primaires publiques de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula II dans le but de recueillir les informations concernant la présente étude.

3.2. Population D'étude

La population d'étude du présent travail est constituée des enseignants des écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula II.

3.3. Échantillon D'étude

Dans le cadre de ce travail, nous avons utilisé l'échantillon probabiliste du type aléatoire simple tiré de la technique de l'urne et de la loterie. Pour réussir l'usage de ce type d'échantillon, nous avons exploité le répertoire des écoles ciblées, en attribuant à chacun un numéro d'ordre en suite, nous avons extrait les sujets choisis avec un générateur des numéros aléatoires. L'échantillon de la présente étude est constitué de 106 enseignants des écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula II qui ont accepté de répondre à notre questionnaire d'enquête.

3.4. Techniques De Collecte Des Données

Pour collecter les données de cette étude, nous avons fait usage de la technique documentaire. Cette technique est indispensable pour toute recherche scientifique, elle nous permis de lire les différents ouvrages, mémoires et tfc cadrant avec notre thème de recherche et cela dans le but d'enrichir notre travail et connaissances en ce qui concerne la motivation du personnel.

En dehors de la technique documentaire, nous avons aussi fait usage du questionnaire d'enquête. Nous avons élaboré un questionnaire adressé aux enseignants des écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula II, dans le seul but d'obtenir les données nécessaires à notre étude.

Notre questionnaire poursuivait un seul objectif, celui de nous renseigner sur la gestion du personnel dans les écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula II.

4. Résultats

Tableau 1 : Gestion du personnel enseignant

Réactions	Fréquences	Pourcentages
Oui	50	47
Non	56	52
Total	106	100

Source : Enquête menée en novembre 2025.

Les statistiques contenus dans le tableau 10 nous renseignent que 47% des sujets nous informent qu'ils sont bien gérés et 52% des répondants disent qu'ils ne sont pas bien gérés car il se remarque une incompétence totale de la part des gestionnaires des écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula II.

Tableau 2 : Stratégies qu'utilisent vos autorités de l'école pour gérer leur personnel enseignant

Réactions	Fréquences	Pourcentages
La communication efficace	20	18
L'encouragement et la reconnaissance	16	15
La collaboration et le soutien	58	54
La gestion des conflits	12	11
Formation continue des enseignants	12	11
Total	106	100

Source : Enquête menée en novembre 2025.

A la question de savoir les stratégies qu'utilise les autorités des écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula II pour gérer leur personnel , 54% des enquêtes attestent que la bonne collaboration et le soutien mutuel sont les stratégies utilisées, 18% des sujets ont souligné que les autorités utilisent la communication efficace et 15% des répondants affirment que est l'encouragement et la reconnaissance.

Pour clore, 11% des enseignants évoquent la gestion des conflits. Nous concluons donc que la pluralité des sujets atteste que les autorités des écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula III utilisent la bonne collaboration et le soutien mutuel comme stratégies mutuelles comme stratégies de gestion du personnel enseignant dans lesdites écoles dans la mesure selon laquelle ces éléments favorisent l'esprit d'équipe et renforce le lien entre les agents.

Tableau 3 : Style du leadership utilisé dans les écoles sous examen

Réactions	Fréquences	Pourcentages
Leadership démocratique	52	49
Leadership autocratique	12	22
Leadership laisser-faire	12	11
Leadership participatif	18	16
Total	106	100

Source : Enquête menée en novembre 2025.

Les statistiques contenues dans le tableau 15 nous renseignent que 49% des répondants attestent que les autorités des écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula III utilisent le style démocratique pour gérer son personnel, 22% des sujets disent que le style autocratique est utilisé pour gérer son personnel, 11% des enquêtés nous renseignent que le leadership participatif est plus utilisé par les autorités et 11% des enseignants attestent que le style laisser-faire est aussi utilisé par les autorités de cette instance. En somme, la pluralité des sujets atteste que les autorités des écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula II utilisent le style démocratique car celui-ci offre à tous les enseignants la chance de s'exprimer et aide à promouvoir l'unité et la cohésion de l'équipe.

Tableau 4 : Appréciation du style du leadership utilisé dans les écoles ciblées.

Réaction	Fréquence	Pourcentages
Très bon	12	11
Bon	56	52
Assez bon	35	33
Mauvais	0	0
Total	106	100

Source : Enquête menée en novembre 2025.

À la lecture des données contenues dans ce tableau, il sied de noter que 52% des sujets apprécient bon le style de leadership utilisée dans les écoles sous examen, 33% des répondants nous renseignent que le style est assez-bien apprécié et 11% des enquêtés attestent qu'il est très bien apprécié par les enseignants des écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula II.

Tableau 5 : Difficultés liées à la gestion du personnel sur le plan managérial

Réaction	Fréquence	Pourcentages
Mauvais leadership	18	8
Mauvaise gestion des ressources	48	43
Une équipe incompétente	42	39

Source : Enquête menée en novembre 2025.

Les informations contenues dans le tableau 5 nous renseignent que 43% des répondants évoquent la mauvaise gestion des ressources, 39% des enquêtés disent qu'ils font face à l'incompétence des autorités et 8% des enseignants évoquent le mauvais leadership. Nous concluons donc que les enseignants des écoles sous examen font face à une mauvaise gestion des ressources sur le plan managérial.

Tableau 6 : Difficultés liées à la gestion du personnel sur le plan administratif

Réactions	Fréquences	Pourcentages
Megestion des autorités	40	38
Antivaleurs	30	28
Conflits inter personnels	16	15
Absence d'un leadership efficace	26	25
Incompétence des autorités	17	16
Non implication du personnel dans la prise de décision	22	21

Source : Enquête menée en novembre 2025.

En considérant les données de ce tableau, il y a lieu de conclure que la majorité des sujets, soit 40% indiquent que l'absence d'un leadership efficace, 20% sont ceux qui disent que la megestion des certains dirigeants est le problème que rencontre les écoles, 20% des répondants parlent des conflits inter personnels et enfin 20% des enquêtés parlent des antivaleurs comme problème auquel les écoles sous examen font face sur le plan édmministratif. En définitive, la pluralité de l'échantillon s'accorde à dire que le manque

du leadership efficace est le problème principal que rencontre les écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnel de Mont Ngafula II sur le plan administratif.

Tableau 7 : Difficultés liées à la gestion du personnel sur le plan financier

Réactions	Fréquences	Pourcentages
Mauvaise politique de rémunération	25	24
Retard dans le paiement	22	20
Impayement	50	47
Rémunération insuffisante	30	28

Source : Enquête menée en novembre 2025.

Au regard des informations contenues dans ce tableau, il convient de signaler que 47% des agents évoquent l'impayement comme problème principale que rencontre les écoles sous examen, 28% des sujets parlent d'une rémunération qui est insuffisante, 20% des répondants nous renseignent qu'ils font face au retard dans le paiement et 24% des sujets parlent d'une mauvaise politique de rémunération. Nous concluons donc que les écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula II font face aux impayements car cela est dû à la mauvaise gestion des ressources des autorités de ladite juridiction éducative.

Tableau 8 : Difficultés liées à la gestion du personnel sur le plan pédagogique

Réactions	Fréquences	Pourcentages
Manque des matériels didactique	32	30
Insuffisance des manuels	44	41
Manque de la prévision de matière	14	13
Manque de programme national	16	15

Source : Enquête menée en novembre 2025.

A la lecture des informations se trouvant dans ce tableau, il se dégage le constat selon lequel 41% des répondants évoquent l'insuffisance des manuels, 30% des sujets parlent du manque des matériels didactiques, 13% des enseignants nous renseignent qu'ils font face au manque de prévision de matière et 15% des enquêtés rencontre comme problème le manque de programme national. En somme, les écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula II rencontre comme problème du point de vue pédagogique l'insuffisance des manuels scolaire car ces écoles ne sont pas bien dotées en matériels pouvant permettre aux enseignants de bien travailler.

Tableau 9 : Réactions des autorités face aux problèmes que rencontrent les écoles sous examen

Réactions	Fréquence	Pourcentages
Favorablement	14	13
Défavorablement	18	16
Aucune réaction	74	69

Source : Enquête menée en novembre 2025.

A la lecture de statistiques contenues dans ce tableau, il sied de noter que 69% des enseignants nous renseignent que les autorités ne réagissent pas aux problèmes, 16% des enseignants disent que les autorités réagissent défavorablement et 13% des répondants nous font savoir que les autorités réagissent favorablement aux différents problèmes.

Pour clore, la pluralité des enseignants attestent que les autorités des écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula II ne réagissent pas aux différents problèmes que rencontre ces écoles car celles-ci font face à des contraintes budgétaires ne pouvant pas leur permettre de décanter cela.

Tableau 21 : Propositions pour remédier aux problèmes que rencontrent les écoles

Réactions	Fréquences	Pourcentages
Renforcement d'un leadership efficace	24	23
Bonne rémunération	30	28
Dotation des enseignants en documents et suffisamment en matériels didactiques	25	24
Mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut	52	49
Impliquer les personnel dans la prise de decision	21	20
Elaboration d'une bonne politique de remuneration	45	42

Source : Enquête menée en novembre 2025.

Les données contenues dans le tableau 21 nous renseignent que 23% de sujets proposent le renforcement d'un leadership efficace, 28% des enseignants évoquent la bonne rémunération, 42% des sujets disent qu'il faut Dotation des enseignants en documents et suffisamment en matériels didactiques, 24% des enquêtés disent qu'il faut placer l'homme qu'il faut à la place qu'il faut, 20% des agents nous disent qu'il faut Impliquer les personnel dans la prise de decision et 49% des concernés disent qu'il faut elaborer une bonne politique de remuneration. Nous concluons que la pluralité des sujets disent qu'il faut mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut et elaborer une bonne politique de remuneration car ces éléments permettront une bonne gestion de ces écoles.

5. Conclusion

Le présent travail porte sur « gestion du personnel enseignant des écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula II ». Elle est réalisée dans l'optique d'appréhender la pratique de la gestion du personnel enseignant dans les écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula II.

La présente étude poursuit les objectifs spécifiques ci-après :

- Analyser l'impact des stratégies utilisées sur le rendement des écoles sous examen.
- Proposer les pistes de solutions afin d'assurer une bonne gestion du personnel dans lesdites institutions scolaires.

Pour ce faire, l'étude s'interroge sur les faits ci-après:

- Comment les écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula 3 gèrent-elles les enseignants ?

- Quelles sont les stratégies utilisées dans les écoles pour bien gérer le personnel enseignant ?
- Quel est l'impact de ces stratégies sur le rendement de votre école ?
- Quels sont problèmes et défis que rencontrent les dites écoles pour assurer une bonne gestion de personnel enseignant ?

Pour répondre aux questions posées à la problématique, nous postulons que :

- 1) Les écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula 3 gèrent leurs enseignants a travers : laa formation continue du personnel, l'évaluation formative, communication efficace, bonne collaboration, bonne gestion des conflits.
- 2) Les écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula 3 utilisent La franche collaboration, le soutien mutuel, la communication ouverte, la gestion efficace des ressources financières, la planification stratégique, la formation continue et l'évaluation formative comme stratégie de gestion du personnel.
- 3) Ces stratégies impact positivement sur le rendement des écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula 3
- 4) Le budget limité, le conflit interpersonnel et la sous qualification des enseignants sont les défis et problèmes que rencontrent les dites écoles pour assurer une bonne gestion du personnel enseignant.

Sur ce, une enquête soutenue par une série des techniques dont la documentation et le questionnaire a été diligentée auprès d'un échantillon probabiliste du type aléatoire simple tiré de la technique de l'urne et de la loterie. Celui-ci est constitué des enseignants de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula II dont 106 enseignants des écoles primaires privies agréées de ladite juridiction éducative. Les données ainsi collectées ont été traités au moyen de l'analyse de contenu et le calcul de pourcentage.

Après présentation, analyse, interprétation et discussion des résultats, il se dégage que:

- 94% des répondants affirment avoir une idée sur la gestion du personnel car ils considèrent cela comme est l'action d'ordonner une organisation.
- 62% des sujets considèrent la gestion du personnel comme un processus de planification, organisation, direction et de contrôles des ressources humaines dans le domaine de l'éducation dans la mesure selon laquelle personnel en globe toute planification mis en place afin d'assurer un meilleure établissement.
- 52% des répondants disent qu'ils ne sont pas bien gérés car il se remarque une incompétence total de la part des gestionnaires des écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula II.
- 54% des enquêtes attestent que la bonne collaboration et le soutien mutuel sont les stratégies utilisées dans la mesure selon laquelle ces éléments favorisent l'esprit d'équipe et renforce le lien entre les agents.

- 64% des répondants évoquent que la gestion du personnel enseignant utilisée dans les écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula III impact positivement sur le rendement du personnel enseignant de ladite juridiction administrative car les autorités de cette instance utilisent les stratégies adéquats.
- 49% des répondants attestent que les autorités des écoles primaires privées agréées de la sous province éducationnelle de Mont Ngafula III utilisent le style démocratique pour gérer son personnel car celui-ci offre à tous les enseignants la chance de s'exprimer et aide à promouvoir l'unité et la cohésion de l'équipe.
- Les informations contenues dans le tableau 17 nous renseignent que 43% des répondants évoquent la mauvaise gestion des ressources.
- 47% des agents évoquent l'impayement comme problème principale que rencontre les écoles sous examen car cela est dû à la mauvaise gestion des ressources des autorités de ladite juridiction éducative.
- 41% des répondants évoquent l'insuffisance des manuels, car ces écoles ne sont pas bien dotées en matériels pouvant permettre aux enseignants de bien travailler.
- 69% des enseignants nous renseignent que les autorités ne réagissent par aux problèmes car celles-ci font face à des contraintes budgétaires ne pouvant pas leurs permettre de décanter cela.
- 49% des concernés dissent qu'il faut élaborer une bonne politique de remuneration et mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut car ces éléments permettront une bonne gestion de ces écoles.

Ces résultats confirment la première et troisième hypothèse de ce travail, par contre la deuxième et quatrième hypothèse sont nuancées

La gestion du personnel enseignant dans les écoles primaires privées agréées de la sous-province éducationnelle de Mont Ngafula II est un enjeu crucial pour garantir une éducation de qualité. Cette gestion repose sur plusieurs axes fondamentaux, notamment le recrutement, la formation continue, l'évaluation des performances et le bien-être des enseignants.

L'évaluation des performances des enseignants est un aspect clé de cette gestion. Elle permet non seulement d'identifier les points forts et les axes d'amélioration, mais aussi de valoriser les efforts des enseignants par des incitations et des récompenses. Une évaluation constructive peut renforcer la motivation et l'engagement du personnel.

Le bien-être des enseignants ne doit pas être négligé. Des conditions de travail adéquates, un soutien psychologique et des perspectives d'évolution professionnelle sont autant d'éléments qui contribuent à leur épanouissement. Un personnel enseignant satisfait est plus enclin à offrir un enseignement de qualité. La communication entre la direction des écoles et les enseignants est primordiale. Elle favorise un climat de confiance et de collaboration, permettant ainsi de résoudre rapidement les problèmes qui peuvent survenir. En somme, une gestion efficace du personnel enseignant dans les écoles primaires privées agréées de Mont Ngafula II est indispensable pour assurer une

éducation de qualité, répondre aux besoins des élèves et contribuer au développement global de la communauté éducative. Une approche intégrée, prenant en compte tous ces aspects, permettra d'atteindre les objectifs éducatifs fixés et d'améliorer continuellement le système éducatif local.

Nous ne saurons mettre un point final à cette étude sans pour autant faire des suggestions et recommandation.

A l'État Congolais nous suggérons :

- 1) Élaboration de politiques claires de recrutement et de formation
- 2) Augmentation des budgets alloués à l'éducation
- 3) Mise en place d'un système d'évaluation et de suivi

Aux promoteurs des écoles privées, nous recommandons :

- 1) Établir des processus de sélection transparents et basés sur les compétences, en veillant à inclure des évaluations pratiques lors du recrutement.
- 2) Mise en place des programmes de développement professionnel pour les enseignants, favorisant l'actualisation de leurs compétences et l'adoption de nouvelles méthodes pédagogiques.
- 3) Reconnaître et récompenser les performances exceptionnelles des enseignants par des primes, des promotions ou d'autres formes d'incitation, afin de renforcer leur engagement.
- 4) Instaurer un dialogue régulier entre la direction et le personnel enseignant pour aborder les préoccupations, recueillir des idées et favoriser un environnement de travail collaboratif.

Aux gestionnaires des écoles privées agréées, nous recommandons :

- 1) Mise en place d'un système de gestion des performances
- 2) Création d'un environnement de travail positif
- 3) Renforcement du leadership pédagogique

Creative Commons License Statement

This research work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>. To view the complete legal code, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.en>. Under the terms of this license, members of the community may copy, distribute, and transmit the article, provided that proper, prominent, and unambiguous attribution is given to the authors, and the material is not used for commercial purposes or modified in any way. Reuse is only allowed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

Conflict of Interest Statement

The author declares no conflicts of interest.

About the Author(s)

Nsimba Makaya Jean Marie est respectivement gradué et licencié en gestion et administration des institutions scolaires et de formation, spécialité politiques éducatives étude des mesures et stratégies mises en place pour accompagner ces élèves et améliorer leur vécu scolaire, domaine de psychologie de l'éducation et développement de l'enfant de l'Université Pédagogique Nationale. Actuellement auditeur au DEA à la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation au département gestion et administration des institutions scolaires et de formation de l'Université Pédagogique Nationale de Kinshasa, République démocratique du Congo.

Références

- Allégre, C. B., & Andréassia ; A. E. (2008). *Gestion des ressources humaines ; Valeur de l'immatériel.* De Boeck.
https://books.google.ro/books/about/Gestion_des_ressources_humaines.html?id=-g6BDiQqUMC&redir_esc=y
- Antoine, M. ; Deflandre D., & Naedenoe. F. (2006). *Faut-il brûler la gestion des compétences ?* De Boeck Université. <https://shs.cairn.info/faut-il-bruler-la-gestion-des-competences--9782804151997>
- Aubret, J. (1998). *Motivation et ressources humaines - éducation permanente*, Paris, PUF.
- Aubret, J., & Gilbert, P. (2003). *L'évaluation des compétences.* Mardaga.
<https://shs.cairn.info/l-evaluation-des-competences--9782870098349>
- Aubret, J., & Gilbert, P & Pigeyre, F. (2005). *Management des compétences.*
<https://shs.cairn.info/management-des-competences--9782100538201-page-38?lang=fr&tab=premieres-lignes>
- Balland, S., & Bouvier, A. M. (2011). *Management des entreprises en 24 fiches.*
<https://www.scribd.com/document/537658095/Management-Des-Entreprises-en-24-Fiches-Balland-Bouvier>
- Ballery, E., ; Amprino, C & Geri, S. (2005). *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.* Chronique sociale
- Beirendonck, L. V. (2004). *Management des compétences ; évaluation, développement et gestion.* De boeck.
- Bernier, P., & Gresillon, A. (2009). *La GPEC.* Dunod
- Bernoux, P. (1990). *La sociologie des organisations : initiation théorique suivie de douze cas pratiques,* Paris, Seuil.
https://books.google.ro/books/about/La_Sociologie_des_organisations.html?id=Ztv9zQEACAAJ&redir_esc=y
- Besson, D. ; & Haddadj S. (1999). *Développer ou recruter des compétences ? Les stratégies américaines de gestion des compétences.* L'Harmattan.

- https://books.google.ro/books/about/D%C3%A9velopper_ou_recruiter_les_comp%C3%A9tences.html?id=M9pkzVzJ_UoC&redir_esc=y
- Boterf, G. L. (2001). *Ingénierie et évaluation des compétences*. D'Organisation. https://books.google.ro/books/about/Ing%C3%A9nierie_et_%C3%A9valuation_d_es_comp%C3%A9ten.html?id=DphVPwAACAAJ&redir_esc=y
- Boterf, G. L. (2004). *Construire les compétences individuelles et collectives*. Eyrolles. https://books.google.ro/books/about/Construire_les_comp%C3%A9tences_indivi_duelle.html?id=8OU-DvI3UJkC&redir_esc=y
- Boterf, G. L. (1998). *L'Ingénierie des compétences*. D'Organisation
- Brilman, J., & Hérard, J. (2006). *Les meilleures pratiques de management*.
- Brochier, D. (2002). *La gestion des compétences, Acteurs et pratiques*. <https://veille-travail.anact.fr/osiros/result/notice.php?queryosiros=id:38136>
- Chappaz, G. (1996). *La motivation - Les cahiers pédagogiques*, Paris, PUF.
- Cornelis, J. (2008). *Nouveau guide pratique de gestion des compétences*. Publibook.
- Darbelet, M., ; Izard, L. & Scaramuzza, M. (2004). *Notions fondamentales de management*. Foucher. <https://www.abebooks.co.uk/9782216095919/Notions-fondamentales-management-Darbelet-Michel-2216095915/plp>
- Defelix, C., ; Klarsfeld, A. & Oiry, E. (2006). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*. Vuibert [https://www.researchgate.net/publication/281876875 Nouveaux regards sur la gestion des competences](https://www.researchgate.net/publication/281876875_Nouveaux_regards_sur_la_gestion_des_competences)
- Dejoux, C., & Dietrich, A. (2006). *Management par les compétences*. Pearson Education. https://books.google.ro/books/about/Management_par_les_comp%C3%A9tences.html?id=IlhrX5bvXGYC&redir_esc=y
- Dietrich, A. (2008). *Le Management des compétences*. Vuibert
- Dietrich, A. ; Gilbert, P. & Pigeyre, F. (2010). *Management des compétences ; enjeux, modèles et perspectives*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.dietr.2010.01>
- Gilbert, P., & Schmidt, G. (1999). *Evaluation des compétences et situations de gestion*. Economica. https://www.persee.fr/doc/forem_0759-6340_1999_num_68_1_3016_t1_0088_0000_2
- Guittet, A. (1998). *Développer les compétences*. ESF. <https://www.eyrolles.com/Loisirs/Livre/developper-les-competences-9782710113041/>
- Herzberg, F., Voraz, C., adapt (1978). *Le travail et la nature de l'homme - Paris : Entreprise moderne d'édition*
- Hindley D., & Aparisi P. (2007). *GPEC et PSE : Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise*. Eyrolles. <https://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/SYRACUSE/131548/gpec-et-pse-anticiper-et-accompagner-les-variations-d-effectifs-david-hindley-peggy-aporisi?lg=fr-FR>

- Peretti, J. M. (2008). *Gestion des Ressources Humaines*, Vuivert Paris.
<https://shs.cairn.info/ressources-humaines--9782311406986>
- Keeley, B. (2007). *Le capital humain ; comment le savoir détermine notre vie*. OCDE.
https://www.oecd.org/fr/publications/le-capital-humain_9789264029118-fr.html
- Keeley, B. (2007). *Le Capital humain*. OCDE
- Kerjean, A. (2000). *Les nouveaux comportements dans l'entreprise*. Les Echos. Retrieved from
https://books.google.ro/books/about/Les_nouveaux_comportements_dans_l_entr_ep.html?id=gUGzzbyh8a8C&redir_esc=y
- Kerlan, F. (2007). *Guide pour la GPEC*. Eyrolles.
https://books.google.ro/books/about/Guide_pour_la_GPEC.html?hl=fr&id=FkiHIfI-5_AC&redir_esc=y
- Labruffe, A. (2008). *GPEC*. Afnor
- Labruffe A. (2007). *60 tableaux de bord pour la gestion des compétences*. Afnor.
- Leboyer, C. L. (2000). *La gestion des compétences*. Organisation.
<http://livre21.com/LIVREF/F1/F001026.pdf>
- Lecœur, E. (2009). *Gestion des compétences ; le guide pratique*. De Boeck.
https://books.google.ro/books/about/Gestion_des_comp%C3%A9tences.html?hl=fr&id=x0D8swEACAAJ&redir_esc=y
- Ledoux, J. P. (2008). *La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*. Afnor.
<https://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/SYRACUSE/134525/la-gestion-previsionnelle-des-emplois-et-des-competences-le-guide-strategique-jean-pierre-ledoux?lg=fr-FR>
- Lemire, L., & Martel. G. (2007). *L'approche systémique de la GRH*. Presses de l'Université de Québec.
<http://livre21.com/LIVREF/F1/F001075.pdf>
- Monassier M. (2022). *Organisation et Fonctionnement de l'Entreprise*, PUF, Paris.
- Pemartin, D. (1999). *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?* EMS.
<https://www.mollat.com/livres/1323719/daniel-pemartin-gerer-par-les-competences-ou-comment-reussir-autrement>
- Pemartin, D. (2005). *La Compétence au cœur de la GRH*. EMS.
https://books.google.ro/books/about/La_comp%C3%A9tence_au_coeur_de_la_GRH.html?id=Jz-vPAAACAAJ&redir_esc=y
- Perez, R., ; Brabet, J. & Yami. S. (2004). *Management de la compétitivité et emploi*. L'Harmattan.
https://books.google.ro/books/about/Management_de_la_comp%C3%A9titivit%C3%A9_et_empl.html?id=HPxV4gMrkwC&redir_esc=y
- Retour, D., ; Picq. T., & Defelix. C. (2009). *Gestion des compétences*. Vuibert.
https://www.researchgate.net/publication/49130459_Gestion_des_compétences_nouvelles_dimensions_nouvelles_relation
- Rouault, F., ; Drugmand, C., & Mattio. L. (2009). *Employabilité et flexisécurité*. Afnor.
<https://www.lgdj.fr/employabilite-flexisecurite-9782124654307.html>

- Roy-Lemarchand, G. (2007). *Le Management des compétences*. ESF. <https://www.sautrement.com/livre/9782710118817-le-management-des-competences-ghuyslaine-roy-lemarchand/>
- Stankiewicz, F. (2007). *Manager RH ; des concepts pour agir*. De Boeck. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/halshs-00284914.html>
- St-Onge, S. ; Audet, M. & Haines, V. & Petit, A. (2004). *Relever les défis de la GRH*. [https://www.researchgate.net/publication/316459760 Relever les defis de la gestion des ressources humaines](https://www.researchgate.net/publication/316459760_Relever_les_defis_de_la_gestion_des_ressources_humaines)
- Vallerand R., Blanchard C. (1998). *Education permanente et motivation : contribution du modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque - éducation permanente*, Paris : PUF.