



**GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET
SES EFFETS SUR LE RENDEMENT DU PERSONNEL
ADMINISTRATIF - CAS DE L'UNIVERSITE PEDAGOGIQUE
NATIONALE/ KINSHASA RD CONGO**

Israël Mbuku Makieseⁱ

Doctorant en Leadership et Management de l'Éducation,
Université Pédagogique Nationale,
Kinshasa, RD Congo

Abstract :

Soucieux de la bonne gouvernance des organisations, la présente étude explique les effets de la Gestion des ressources humaines sur le rendement du personnel administratif de l'Université Pédagogique Nationale. Cependant, l'objectif principal de cette étude était de cerner la manière dont la gestion des ressources humaines est pratiquée à l'Université Pédagogique Nationale. Pour ce faire, une enquête soutenue par questionnaire a été diligenté auprès d'un échantillon non probabiliste du type occasionnel pour le recueil des informations susceptibles. Les données ainsi recueillies étaient traitées au moyen de l'analyse de contenu, calcul de pourcentage. A l'issue de la présentation, analyse et discussion des résultats, il ressort que la GRH est inefficace à l'UPN, et cela n'exerce aucun impact sur le rendement du personnel administratif de cette institution. A cet effet, les enquêtés apprécient négativement la politique managériale dont les ressources humaines sont gérées au sein de cette établissement d'enseignement. D'où, il est important d'améliorer les conditions de travail des agents, assurer le contrôle et évaluation des activités afin d'améliorer la pratique de GRH à l'UPN.

Mots clés : gestion, ressources humaines, rendement

1. Introduction

Tout organisation vise l'atteinte des objectifs, et pour les atteindre, elle a besoin non seulement des ressources matérielles, financières temporelles, informationnelles mais aussi des ressources humaines, ces dernières constituent un élément très important dans la survie de l'entreprise.

Les ressources humaines sont considérées comme les éléments fondamentaux pour la réussite de celle-ci. Cette affirmation a été illustrée par une comparaison

ⁱ Correspondence: email israelmakiese@gmail.com

internationale réalisée par la fondation Européen Management Forum (2019) qui dans sa conclusion, montrait que les ressources humaines font partie des dix facteurs de la compétitivité des entreprises. Ces derniers sont : dynamisme de l'économie, efficacité industrielle, dynamisme de marché, dynamisme financier, impact de l'état, etc. enfin, la note finale représente la place obtenue pour les ressources humaines.

Dans le même ordre d'idée Tetenbaum (1998, p.1) note que la théorie des ressources stratégiques offre un support important à l'approche universaliste de la gestion de ressources humaines les bouleversements qui ont accru les difficultés pour les entreprises de mettre en œuvre des stratégies d'affaires reposant sur des variables externes. Les entreprises n'ont pas eu d'autres choix que de se tourner vers les variables sur lesquelles elles peuvent exercer un contrôle comme les capitaux financiers, les matériels et ressources humaines.

La GRH vise la rentabilité d'une organisation en mettant en œuvre le recrutement, sélection professionnelle, intégration, le plan de formation pour renforcer les capacités de ses employés, la rémunération, climat organisationnel et motivation du personnel qui caractérise les conditions de travail.

En effet, nous ne sommes pas le premier à investiguer sur ce thème, plusieurs chercheurs s'étaient lancés dans l'optique d'apporter une lumière face aux organisations qui sont en perte de vitesse, ainsi nous nous sommes référés sur les travaux suivants :

L'apparition de la fonction de gestion des ressources humaines remonte à la fin du dix-neuvième siècle pour répondre aux difficultés rencontrées par les industries en pleine expansion à gérer le personnel. A partir des années 70 la gestion des ressources humaines a connu une évolution considérable qui a permis l'apparition des premiers professionnels dans le domaine, et s'est rapidement généralisée à tous les secteurs d'activité dans le but d'accroître la compétitivité des entreprises. Cette apparition s'est accompagnée en même temps d'une évolution de la gestion des ressources humaines dans les organisations.

La Gestion des Ressources Humaines constitue, en effet une fonction très importante dans une organisation. Selon Cadin et al (2002, p5) « La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité ». Parmi les activités qui permettent à une organisation de disposer de ressources, on peut identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion des carrières, la formation professionnelle.

En RDC comme dans les pays sous-développés, ses entreprises devrait s'adapter aux exigences du marché, c'est pour cette raison que l'entreprise doit s'intéresser davantage à ses ressources humaines, car elles représentent le pilier sur lequel s'effectuent toutes les politiques du développement économique, social et le bon fonctionnement d'une organisation.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente étude portant sur « gestion des ressources humaines et ses effets sur le rendement du personnel administratif de l'université pédagogique nationale ».

De ce fait, notre préoccupation majeure se résume aux questions suivantes :

Comment se fait la gestion des ressources humaines à l'Université Pédagogique Nationale ? quels sont les effets de cette gestion sur le rendement du personnel administratif de l'institution ciblée ? le personnel administratif de cet établissement est-il satisfait de mode de cette gestion ?

Telles sont les questions-problèmes sur lesquelles avons réfléchi tout au long de cette investigation.

2. Cadre Conceptuel Et Theorique

Dans ce chapitre, nous allons définir les concepts opératoires et connexes de l'étude, enfin il sera question de présenter quelques théories y relatives.

2.1 Définition De Concepts Cles

Gestion, ressources humaines, rendement, personnel administratif.

2.1.1 Gestion

Plusieurs auteurs donnent de nombreuses définitions du concept « Gestion ».

La gestion englobe à la fois la science, la technique et l'aptitude nécessaire au responsable du fondement d'un système économique, Kidinda (2018, p.12), définit la gestion comme l'utilisation rationnelle des ressources disponibles.

Selon dictionnaire encyclopédique (2002, p.456) cité par Bofio Bina (2024, p.4), la gestion est l'ensemble d'activités permettant à l'entreprise d'atteindre ces objectifs. Selon George R. Terry et Stephen G. Franklin (1985, p.4) la gestion est définie comme: « un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autre ressources ». Malu Malu (2020, p.14) explique que la gestion nous renvoie à l'ensemble des techniques et des moyens permettant l'utilisation rationnelle des ressources (humaines, financière, matérielle...). Selon Pierre G. et Bergeron (1984, p.91) la gestion est définie comme étant un processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'organiser les buts visés. D'après cette définition on peut souligner que la gestion est une activité qui transforme des ressources humaines et physiques inorganisées en réalisations utiles et efficace. La plus exigeante, la plus cruciale et la plus subtile de toutes les activités humaines.

Quant à nous, la gestion est l'utilisation intelligente des ressources alloués à l'entreprise en vue de l'obtention d'un objectif déterminé.

2.1.2 Ressources

En français, le concept ressources désigne des moyens et des possibilités utiles (pratiques), des capacités mentales et physiques utiles ou simplement de l'aide (Robert, 1986, p.28). Selon Christian Schubert (2013, p.56) explique que les approches ont une

conception large des ressources qui n'est pas encore considérée comme allant de soi dans divers disciplines individuelles.

Michel Ferrary, cité par Bofio Bina (2024, p.6) montre que les ressources est un ensemble d'outils et pratiques qui constituent un système de gestion des ressources humaines qui contribuent à la compétitivité de l'entreprise et la performance de l'organisation.

Dans le domaine de l'économie par exemple le concept ressources est encore utilisé principalement pour décrire des biens matériels, alors que la sociologie a attendu le concept pour inclure des caractéristiques sociales et socio-écologiques.

Pour nous, le concept ressource désigne l'ensemble des biens meubles et immeubles d'une organisation.

2.1.3 Ressource humaine

Selon Larousse Petit Robert (2015, p.13), la ressource humaine est l'ensemble du personnel d'une entreprise. On peut donc parler de RH lorsqu'il est question d'évoquer la participation et l'apport de l'homme dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

L'on comprend ici que les ressources humaines sont les moyens humains dont dispose l'entreprise pour assurer la production, la vente et l'administration des affaires (Ahmed Selem, 1986, p.90).

Selon J. M. Peretti (2016, p.1) considère que les hommes ne sont pas des ressources, mais plutôt que les hommes ont des ressources. Par ce que le management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés.

Bofio Bina (2024, p.6) estime qu'est un processus permettant de gérer les ressources humaines en tenant compte des forces, attentes, faiblesses, menaces et des opportunités qu'à l'organisation, ou l'entreprise de veiller à l'amélioration des conditions de vie des travailleurs de leurs productivités et celle de l'entreprise.

Pour nous, les ressources humaines ont un rôle indispensable dans une organisation, cependant une organisation sans ressources humains est une organisation morte. Car une organisation vise la production, la production d'un travail est réalisée sur base de ressources humains.

De ce fait, nous définissons les ressources humaines comme étant l'ensemble des personnes qui travaillent dans une même organisation et ayant un objectif commun à atteindre.

2.1.4 Effet

L'effet est un changement observable ou mesurable dans un variable en réponse à une action, un stimulus ou une intervention (Nancy, 2006, p.56).

L'effet peut être positif ou négatif ou neutre, et peut être étudié dans différents domaines tels que la sociologie, économie, etc. il peut être direct ou indirect, immédiat ou différé, et peut être causé par une multitude de facteurs (Nancy, 2006, p.58).

Dans le domaine de l'éducation, l'effet fait référence à l'impact ou la conséquence d'une intervention d'un programme, d'une méthode de l'enseignement ou de tous autres facteurs sur le rendement des élèves ou apprenants (Israël Lokwa, 2001, p.12).

Pour nous, le vocable effet est compris comme une conséquence ou un changement produit par un fait de phénomène bien précis.

2.1.5 Rendement

Un bon rendement de l'élève dépend de lui-même et de la motivation de l'enseignant, l'enseignant doit pousser les élèves à travailler pour obtenir un bon résultat en leur donnant des multiples travaux (Jean Claude Tsimba, 2023, p.28).

Le rendement est le rapport entre la production détenue et la qualité des moyens de production inutilisée (nature, travail et capital) (Vanlierde, 1986, p.20). Serge Niati (2023, p. 13), le rendement scolaire peut être associé à la subjectivité de l'enfant au moment où il corrige les travaux des enfants. Certaines matières, en particulier celles qui appartiennent aux sciences sociales, peuvent générer les différentes interprétations ou explication, que le professeur doit savoir prendre en compte lors de la correction pour déterminer si l'étudiant a bien compris les notions.

Le rendement est considéré selon le professeur Kidinda (2007, p.18), comme une qualité et/ou la qualité de production de bien ou service qu'on peut mesurer selon les normes préalables. En éducation, Sall (1996, p.23) opine que le rendement est le degré de réalisation des objectifs liés aux effets internes et externes du système éducatif. Elle se traduit par le rapport entre les inputs et les résultats synonymes de l'efficacité. Il est le rapport entre ce qui produit quelque chose et ce qu'elle consomme ou représente et c'est aussi le rapport entre le résultat obtenu par une tâche et le temps que lui est contribué.

Etant qu'un chercheur, le rendement est aussi souvent utilisée pour mesurer et présenter la productivité d'un facteur de production (travail, capital, terres) ; c'est-à-dire la quantité de production réalisée par une unité de facteur. Cependant nous définissons le concept rendement comme étant une mesure d'efficacité ou de la production d'une entreprise ou d'un investissement. Il peut être exprimé en pourcentage et permet d'évaluer le rapport entre résultats obtenus et les ressources investis.

2.1.6 Personnel

Le code du travail congolais (2000, art. 4), indique qu'un personnel d'une organisation, est toute personne physique, quels que soient, son sexe et sa nationalité, qui s'est engagé à mettre son activité professionnelle, moyennant rémunération, sous la direction et l'autorité d'une personne, physique ou morale, publique ou privée, dans les liens d'un contrat de travail.

Le concept personnel désigne ce qui concerne une personne en tant qu'individu, ses caractéristiques propres, son identité et sa personnalité (Sarive Mukoko, 2023, p.23). Selon Bofio Bina (2024, p.5) organisation fait appel à un lieu de rapport entre l'homme et les conditions physiques et administratives de son travail.

Le personnel est donc une forme des salariés, ouvriers, employés cadre et personnel de direction (Verhulst, 1995, p.5). Selon Dictionnaire de français fondamentale librairie, Paris, (1974, p.270), le personnel fait référence à l'ensemble des employés dans une entreprise, d'une organisation ou d'une institution. Il englobe tous les salariés qui travaillent au sein de cette entité.

Selon Victoria Nyembo (2023, p.18) le personnel peut désigner également les dépenses liées aux salariés et aux charges sociales des employés d'une entreprise. Ces coûts sont souvent regroupés sous la rubrique « charges de personnel ».

Nous définissons le concept personnel comme un aspect individuel et subjectif de chaque personne, à ses pensées, ses émotions, ses motivations et ses comportements propres, il s'agit aussi de l'ensemble des aspects internes qui définissent l'identité et la singularité de chaque individu.

Il est aussi l'ensemble de personne ou individus qui apportent leur travail dans le cadre d'un contrat de travail en contrepartie d'une rémunération versée par l'employeur.

2.3.1 Généralité sur la gestion des ressources humaines

2.3.1.1 Notions

La GRH désigne l'ensemble des systèmes et outils qui permettent d'organiser et développer les ressources humaines, et les acteurs de l'organisation. Elle met en lien et entreprend la gestion des métiers, des personnes et de tous les statuts de l'entreprise. Vous pouvez organiser cela notamment grâce à un [tableau de bord RH](#). Elle prend en compte une dimension de gestion, d'[audit RH](#), mais aussi d'écoute, d'accompagnement et de management humains. Le rôle de la gestion des ressources humaines est de plus en plus riche et confronté à de nouveaux enjeux, c'est pourquoi un logiciel GRH peut être utilisé pour plus d'automatisation et pour faciliter les processus.

Pour J.M Legall, la gestion des ressources humaines est une fonction de l'entreprise visant à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre salariés et les emplois en termes d'effectif et de qualification (J.M. Legall, 2003, p.5).

Pour Loic Cadin, la gestion des RH se veut aussi comme une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux auteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations (Loic Cadin, 2003, p.9).

Selon Ngay Aben, la gestion des RH consiste à s'acquérir des hommes qu'il faut à la place qu'il faut et les amener à donner le meilleur d'eux-mêmes pour l'entreprise et que cette dernière soit un milieu de satisfaction pour ces hommes (Ngay Eben, 2009, p.12). Et pour B. Martory, Crozet, la gestion des RH est définie sous deux aspects : pratiquement gérer le personnel c'est opérer des choix qui peuvent être à long terme ou à court terme. A long terme, c'est effectuer des choix stratégiques, c'est-à-dire définir des options qui engagent l'organisation à long terme au niveau de la Direction Générale ou de la Direction de Ressources Humaines. Tandis qu'à court, c'est opérer des choix tactiques définis ou déterminés en conformité avec les orientations stratégiques.

2.3.1.2 Rôle de gestion des ressources humaines

Au quotidien, les ressources humaines veillent au recrutement, à la rémunération, à la gestion prévisionnelle et à l'amélioration de la qualité de vie au travail des collaborateurs (Batal, C., 2001, p.12).

La fonction de Ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose un personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant (economie.gouv.fr)

La GRH y contribue en régulant les problèmes humains liés à l'organisation du travail Brabet (1993, p.7), cela signifie définir les comportements attendus des salariés, obtenir le professionnalisme requis par un système de gestion approprié et maintenir un climat social propice à la performance de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines couvre des nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la vie du travailleur, notamment, le recrutement, la gestion des carrières, la concertation, la satisfaction au travail, les conditions du travail.

2.3.1.3 Importance de gestion des ressources humaines

Elle désigne le système permettant de gérer et accompagner le développement des personnes travaillant au sein d'une entreprise. La mission la plus importante des services et fonctions RH est de cultiver un capital humain épanoui et efficace. En ce sens, il est essentiel que cette fonction transversale occupe une place centrale dans la stratégie globale des entreprises (Lethielleux, L., 2014).

L'importance de la fonction Ressources humaines peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

- Sur le plan de la production, la fonction Ressources humaines va permettre à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent qui pourra améliorer la productivité de l'entreprise (Quinn et Hilmer, 1994, p.5)
- Sur le plan commercial, la gestion des Ressources humaines va contribuer au recrutement de personnel de vente (vendeurs, directeurs de magasin) efficaces et motivés. Grâce à eux, les ventes pourront donc être améliorées (Dell, 2000, p.13)
- Sur le plan financier, une gestion pertinente du personnel va permettre de limiter les dépenses liées aux salaires. Le salaire ne sera plus seulement un coût pour l'entreprise, mais un investissement (Hilmer, 1994, p.77).
- Sur le plan stratégique, la fonction Ressources humaines permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence grâce à l'excellence de son personnel. Ses salariés vont permettre à l'entreprise de créer une valeur supplémentaire pour les clients (Quinn et Hilmer, 1994, p.9)

2.3.2 Théorie de motivation (Voraz Charles 1978)

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 (Voraz Charles, 1978, p.213).

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.

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 (Bernoux Philippe, 1990, p.389)

2.3.2.1 Théorie de motivation au travail selon Maslow (1970)

La pyramide des motivations. La théorie des besoins d'Abraham Maslow (1970) est l'une des plus célèbres. Elle propose une conception systématique des besoins de l'homme au travail et hiérarchise différents niveaux selon une pyramide. Maslow pense que les conduites humaines sont dictées par la satisfaction des besoins, l'homme est donc instinctif, biologique et fondamental. Il classe les besoins de l'homme en différentes catégories et a établi une hiérarchie présentée sous une forme pyramidale.

Cinq groupes de besoins sont distingués :

- Les besoins physiologiques (nourriture, toit, air etc.);
- Les besoins de sécurité (protection et stabilité, se prémunir contre la douleur et la menace);
- Les besoins d'appartenance (besoins de camaraderie ou d'amour, besoins d'être admis par un groupe);
- Les besoins d'estime (sentiment d'épanouissement de sa propre valeur, d'être estimé ou respecté par les autres);
- Les besoins d'accomplissement de soi (de devenir tout ce qu'on est capable d'être);
- Un individu n'est sensible aux paramètres d'un niveau que si les niveaux précédents de besoins sont satisfaits.

2.3.2.2 Théorie de motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg 1971)

La théorie de Herzberg (1971) : la théorie de la motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg, fondée sur deux catégories de facteurs de besoins. Elle est l'une des théories de la motivation les plus en vogue dans le monde des affaires. Herzberg a développé sa théorie après avoir mené des entretiens avec des centaines de comptables, d'ingénieurs et autres cadres. Elles donnent des points d'appui supplémentaires lorsqu'on cherche à comprendre le rôle de la motivation dans les organisations.

Les recherches conduites par Herzberg l'ont amené à faire rentrer les différents besoins des individus dans deux catégories : les « facteurs moteurs » qui sont des facteurs intrinsèques aux individus et les « facteurs d'hygiène » qui sont des facteurs extrinsèques aux individus.

Les « facteurs moteurs » désignent les facteurs liés au contenu même du travail, l'intérêt du contenu, la satisfaction qu'il y a à réaliser le travail, le développement personnel. Ces éléments augmentent la satisfaction. Les « facteurs d'hygiène » désignent les facteurs liés à l'environnement du travail : les conditions de travail, le salaire; « ces éléments éliminent l'insatisfaction professionnelle sans nécessairement accroître la satisfaction ».

Les recherches d'Herzberg suscitèrent des propositions d'enrichissement du travail comme la définition de tâches stimulantes ou l'augmentation de l'autonomie des employés.

La pyramide des motivations ou la pyramide de Maslow : la motivation au travail.

2.3.2.3 Théorie X/Y de McGregor (1960)

Cette théorie XY, concerne la manière dont les managers gèrent leur personnel. On distingue deux attitudes principales dans la théorie x et y de McGregor (1960) :

- « La théorie X renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé n'aimerait pas travailler, se montrerait paresseux, esquiverait les responsabilisations et serait performant uniquement sous la contrainte ».
- « (...) la théorie Y renvoie aux préjugés selon lesquels l'employé se montrerait créatif, chercherait à prendre des responsabilités et serait capable de s'auto-discipliner ».

A. Selon la théorie X

Le personnel est passif d'où il est nécessaire d'exercer un contrôle (théorie la plus répandue). Ce cas exige des dispositifs exigeants pour le manager et coûteux pour l'Entreprise.

B. Selon la théorie Y

Importance de concilier les besoins du personnel et la performance de l'Entreprise. Importance de considérer le personnel comme actif et de privilégier l'auto-direction. C'est souhaitable pour une Organisation. Dans la réalité il est difficile de retrouver séparément ces deux groupes d'employés.

2.3.2.4 La théorie de la motivation par l'accomplissement de David McClelland (1961)

Dans sa théorie de motivation au travail (1961), David McClelland identifie trois (3) besoins à savoir :

- Le besoin d'accomplissement;
- Le besoin d'appartenance;
- Le besoin de pouvoir.

2.3.2.5 La théorie de la motivation par l'accomplissement

Est considérée comme besoin d'accomplissement, cette disposition permanente de la personnalité qui pousse l'individu à tendre vers la réussite et le dépassement dans des situations où le rendement peut être évalué en fonction de certains standards d'excellence. Quant au besoin de pouvoir, il se définit comme le désir d'influencer les autres, d'exercer un impact sur les gens et les événements.

En fin, le besoin d'affiliation ou d'appartenance est le désir d'établir, de maintenir ou rétablir une relation affective positive avec un autre besoin.

2.3.2.6 La théorie de SRP d'Alderfer (1969)

C. Alderfer (1969) identifie trois (3) besoins à savoir : SRP (subsistance, relation et progression)

- S= Subsistance (besoin matériel et besoin de sécurité);
- R= Relation (ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes qui ont une importance pour soi-même, famille, amis,...);
- P= Progression (besoin de se développer et d'utiliser ses compétences).

Les besoins de subsistance sont en fait les besoins matériels. Ils sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le logement, le salaire. Les avantages sociaux et les conditions de travail.

Les besoins de relation se rapportent au désir d'établir et d'entretenir des relations interpersonnelles avec des collègues, des supérieurs, des subordonnés, des amis etc.

3. Methodologie De L'étude

La population d'étude de ce travail est constituée des 1550 agents administratifs de l'université pédagogique nationale.

Nous avons utilisé l'échantillon non probabiliste du type occasionnel, pour de raison de la disponibilité et de la volonté des enquêtés à répondre à notre questionnaire. En effet, notre échantillon est constitué de 180 sujets.

Cependant nous avons recouru à la méthode d'enquête appuyé par la technique documentaire, le questionnaire d'enquête pour la récolte des données et l'analyse de contenu et calcul de pourcentage comme moyens de traitement des données.

5. Résultats

Tableau 1 : La pratique de la GRH à l'UPN

Réactions	Fréquences	Pourcentages (%)
Efficace	50	28.0
Inefficace	130	72.0
Total	100	100.0%

Source : Données récoltées sur terrain en Juin 2025.

De l'exploitation des données de ce tableau, il ressort les réactions des enquêtés concernant la pratique la gestion des ressources humaines à l'UPN : 72% des répondants montrent que la pratique de la gestion des ressources humaines à l'UPN est inefficace, par contre 28% de cette population estiment que la pratique la gestion des ressources humaines à l'UPN est efficace. En conclusion, la majorité de l'échantillon a adhéré massivement sur l'inefficacité de la pratique de la gestion des ressources humaines à l'UPN, cette réaction a présenté 72% des enquêtés et cela montre qu'il y a tant des faiblesses dans la gouvernance de cette institution.

Tableau 2 : Les effets de GRH sur le rendement du personnel administratif de l'UPN

Effets de la GRH	Fréquences	Pourcentages (%)
Positif	20	11.0
Négatif	76	42.0
Neutre	84	47.0
Total	100	100.0

Source : Données récoltées sur terrain en Juin 2025.

De l'exploitation des données de ce tableau, il ressort les réactions des enquêtés concernant les effets de la gestion sur le rendement du personnel administratif, ainsi les réactions sont les suivantes : 47% des sujets enquêtés estiment que l'impact de la gestion sur le rendement du personnel administratif est neutre, tandis-que 42% de l'échantillon montre que cet impact est négatif sur le rendement du personnel administratif, or 11% des personnes confirment le contraire.

Tableau 3 : Satisfaction des enquêtés sur la politique de GRH à l'UPN

Réactions	Fréquences	Pourcentages (%)
Oui	7	8.0
Non	166	92.0
Total	100	100.0

Source : Données récoltées sur terrain en Juin 2025.

Il se lit dans ce tableau les données reprises, concernant l'appréciation du personnel sur la politique de GRH à l'UPN, les réactions retenues sont les suivantes : 92% de la population confirment qu'ils n'apprécient pas la politique de GRH mise en place à l'UPN, et pourtant 8% des enquêtés estiment le contraire. Bref, la majorité des enquêtés ont affirmé qu'ils n'apprécient pas la politique de GRH appliqué à l'UPN, cette dernière a suscité 92 % d'adhésion, ce qui montre que le personnel de cette organisation n'est pas pris en valeur par ces autorités par manque d'une rémunération, motivation.

Tableau 4 : Contribution de la politique managériale de ressources humaines sur le rendement de l'UPN

Réactions	Fréquences	Pourcentages (%)
Oui	40	22.2
Non	140	78.
Total	100	100.0%

Source : Données récoltées sur terrain en Juin 2025.

Il se lit dans le tableau 4 les données reprises, concernant la contribution de la politique managériale de ressources humaines sur le rendement de l'UPN, les réactions retenues sont les suivantes :

78% de la population confirment cette politique managériale de ressources humaines ne contribue pas au rendement optimal de l'UPN 22.2% des enquêtés estiment le contraire. Bref, la majorité des enquêtés ont affirmé que la politique managériale mise en pratique par l'UPN n'est pas profitable a son propre rendement, cette dernière a suscité 78% d'adhésion, ce qui montre que cette organisation est mal gérée et son personnel souffre d'une mauvaise rémunération, motivation.

Tableau 5 : Difficultés liées à la gestion des ressources humaines à l'UPN

Réactions	Fréquences	Pourcentages (%)
Manque d'une bonne politique managériale	12	7.0
Incompétence au service	18	10.0
Conflit interpersonnel	20	11.0
Non-respect des heures du travail	20	11.0
Non- respect de test administratif	26	14.0
Trop de grève et absence des agents au service	50	28.0

Source : Données récoltées sur terrain en Juin 2025.

Il ressort de ce tableau les données concernant les difficultés liées à la gestion des ressources humaines, les réactions retenues sont les suivantes 28% des sujets estiment qu'il y'à trop de grève et absence des agents au service, 14% des enquêtés disent qu'il y'à le non- respect de test administratif, 11% des agents montrent qu'il y'à le non-respect des heures du travail, 10 % du personnel confirment qu'il y'à un conflit interpersonnel, 7% des personnes parlent qu'il n'y a pas une bonne politique managériale. En conclusion, la majorité des sujets enquêtés ont postulé en disant qu'il y'à trop de grève et absence des agents au service selon 28% d'adhésion, ceci se justifie par le fait que les agents ne sont bien rémunérés.

Tableau 6 : Stratégies pour surmonter les difficultés de la GRH à l'UPN

Réactions	Fréquences	Pourcentages (%)
Mettre en place une technologie et les moyens financiers	10	5.5.
Il faut le changement d'une politique managériale	18	10.0
Contrôle et évaluation des activités tout le temps	48	26.6
Amélioration des conditions de travail du personnel	72	40.0

Source : Données récoltées sur terrain en Juin 2025.

De la lecture des résultats du tableau 13 concernant les stratégies pour surmonter les difficultés de la GRH à l'UPN, les réactions retenues sont les suivantes : 40% des enquêtés parlent qu'il faut l'amélioration des conditions de travail du personnel ; 26.6% des sujets disent qu'il faut un contrôle et évaluation des activités tout le temps ; 10% des agents pensent qu'il faut le changement d'une politique managériale ; 5.5% de personnel proposent la mise en place d'une technologie et les moyens financiers. En conclusion, la majorité des sujets enquêtés ont répondu massivement qu'il faut l'amélioration des conditions de travail du personnel 40% d'adhésion, ceci se justifie par le fait que le personnel administratif travaille dans les mauvaises conditions.

Tableau 7 : Propositions des sujets pour améliorer la gestion des ressources humaines à l'UPN

Réactions	Fréquences	Pourcentages (%)
Valoriser une bonne collaboration et la gestion des conflits	22	12.2
Organiser les entretiens d'embauche avant d'engager le personnel	30	16.6
Cultiver la transparence et la flexibilité	32	18.0
Appliquer une bonne politique dans la GRH	40	22.2
Engager un personnel compétent	50	28.0

Source : Données récoltées sur terrain en Juin 2025.

Il se lit dans le tableau 14 les données reprises, concernant la proposition pour améliorer la gestion des ressources humaines à l'UPN, les réactions retenues sont les suivantes : 28% des agents disent d'engager un personnel compétent ; 22.2% des sujets estiment qu'il faut appliquer une bonne politique dans la GRH ; 18% des enquêtés pensent qu'il faut cultiver la transparence et la flexibilité ; 16.6% des répondants montrent qu'il faut organiser les entretiens d'embauche avant d'engager le personnel ; Enfin 12.2% des personnes proposent de valoriser une bonne collaboration et la gestion des conflits

En bref, la majorité des sujets enquêtés ont voté pour l'engagement d'un personnel compétent 28% d'adhésion, ceci revient à dire que cet établissement engage des agents sans les soumettre aux entretiens d'embauche et cela entraine l'incompétence du personnel au service.

6. Discussion Des Resultats

Ce point consiste à confronter les résultats de notre étude aux travaux de nos devanciers. Il sied de noter que plusieurs chercheurs notamment Elysée Kambaji Kazadi (2022) : Kasende (2013), Mbakata Mambu Souoza (2022), Richard Lacoursiere (2002) : et Clotilde Gauvreau (2000) et Carole Tambour (2019), toutes les études ont analysé l'apport de la gestion des ressources humaines sur la performance de l'organisation et de ses employés.

Pour Elysée Kambaji Kazadi (2022) déclarent qu'il est possible de fidéliser le plus longtemps possible un agent, un agent peut faire toute sa carrière à la DGRAD et restés fidèles durant une période à long-terme.

Kasende (2013) montre que les conditions du travail ne permettent pas aux dirigeants et travailleurs d'atteindre les objectifs définis. Les difficultés qu'ils rencontrent

sont principalement par manque des motivations, méthode des travaux, l'abandon du programme. Pourtant Richard Lacoursiere (2002) estime qu'il faut compter sur une main d'œuvre compétente, qualifiée, en plus considérer les ressources humaines comme des partenaires et chercher à obtenir leur coopération dans la mise en œuvre des stratégies. Carole Tambour (2019) explique que le mode de projet répond à un besoin précis notamment de la clientèle en matière de restauration rapide et caractérisée par l'innovation.

Ainsi les résultats de notre étude attestent que la pratique de la gestion des ressources humaines est inefficace à l'université pédagogique nationale, et cette gestion à un impact neutre sur le rendement du personnel administratif cependant ce personnel administratif n'apprécie pas la politique de GRH mise en place par l'université pédagogique nationale, enfin engager un personnel compétent, appliquer une bonne politique de GRH, cultiver la transparence et la flexibilité, organiser les entretiens d'embauche avant d'engager le personnel, valoriser une bonne collaboration et la gestion des conflits sont des défis à relever pour assurer une gestion efficace de l'université pédagogique nationale.

7. Conclusion Et Recommandations

La présente étude a porté sur la gestion des ressources humaines et ses effets sur le rendement du personnel administratif de l'université pédagogique nationale.

L'étude s'est fixée les objectifs ci-après :

Cerner la manière dont se fait la gestion des ressources humaines à l'Université Pédagogique Nationale. Identifier les effets de la gestion de Ressources Humaines sur les rendements du personnel administratif de l'Université Pédagogique Nationale. Analyser la satisfaction du personnel administratif sur la politique de Gestion des Ressources Humaines à l'Université Pédagogique Nationale.

Pour ce faire, une enquête suivie d'une technique d'entretien, documentaire et un questionnaire a été réalisée auprès d'un échantillon non probabiliste de 180 sujets pour la récolte des informations, les données ainsi récoltées ont été traitées au moyen de l'analyse de contenu et du calcul de pourcentage.

A l'issue de la présentation, analyse et interprétation des résultats, les conclusions ci-dessous sont tirées : 72% des répondants ont affirmé que la pratique de la gestion des ressources humaines à l'UPN est inefficace, et cette gestion a des effets neutre sur le rendement du personnel administratif soit encore 47% des enquêtés attestent, enfin 92 % de la population confirment que le personnel administratif n'apprécie pas la politique de GRH mise en place à l'UPN.

De ce qui précède, il sied de constater que la GRH à l'UPN est inefficace et le rendement faible de l'université pédagogique nationale est caractérisé par manque de la valorisation de son personnel qui est un partenaire le plus important et capable de transformer l'organisation dans la mesure où il est motivé et bien rémunéré, ce constat pendant que cette étude était en pleine rédaction.

De ce fait, nous suggérons et recommandons ce qui suit :

- **A l'Etat congolais** : Nous suggérons à l'Etat congolais qui est le garant du bon fonctionnement des institutions, de mettre sur pieds une bonne politique axés sur la valorisation de capital humain pour répondre favorablement et efficacement au développement de la société ;
- **Aux gestionnaires ou employeurs** : Les gestionnaires de cette institution doivent à adopter une bonne pratique de GRH afin de répondre au développement de l'UPN ;
- **Aux agents** : Avoir l'esprit d'équipe, travailler en harmonie avec les autorités, éviter les absences et avoir un esprit de développement.

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.

Déclaration de conflit d'intérêts

L'auteur déclare n'avoir aucun conflit d'intérêts.

À propos de l'auteur

Israël Mbuku Makiese est successivement gradué et licencié en gestion et Administration des institution scolaire et de formation (G.A.I.S.F.) de l'université pédagogique Nationale (UPN) de Kinshasa et Doctorant en leadership et Management de l'éducation à l'université précitée. Spécialiste en remédiation scolaire, difficultés d'apprentissage et d'évaluation des apprentissages. Il est également Assistant à la faculté des sciences psychologiques et de l'Education à l'université des sciences et des technologies de Lodja.

References Bibliographies

Brochard D. (2008). « *Logiques de gestion du travail, environnements conventionnel et concurrentiel : des politiques de rémunération sous influences* », in Thomas Amossé et al., *Les relations sociales en entreprise*, Paris, La Découverte, 376-398. Disponible sur https://www.researchgate.net/publication/277732367_17_Logiques_de_gestion_du_travail_environnements_conventionnel_et_concurrentiel_des_politiques_de_rmuneration_sous_influences

- Delandshère, G. (1976). *Introduction à la recherche en éducation*, Paris : A. Colin -Bourrelrier.
Disponible sur <https://www.sudoc.abes.fr/cbs/DB=2.1//SRCH?IKT=12&TRM=068040091>
- Mintzberg H. (1988). *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation.
Disponible sur https://books.google.ro/books/about/Structure et dynamique des organisations.html?id=8ytzQgAACAAJ&redir_esc=y
- Kidinda S. (1998). *Principes généraux de management*, Kinshasa, éd. CERUP.
- Legendre, R. (1993). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Montréal/Paris : Guérin/Eska.
Disponible sur https://books.google.ro/books/about/Dictionnaire actuel de l %C3%A9ducation.html?id=WzJVPQAACAAJ&redir_esc=y
- Mucchielli R. (1971). *Le questionnaire dans l'enquête : psychologie sociale*, Paris Est.
Disponible sur https://books.google.ro/books/about/Questionnaire dans l enqu%C3%AAte ps ycho soc.html?id=uA-mgdwThsUC&redir_esc=y
- Aktouf A. (2020). *Le management entre tradition et renouvellement*, 3^{ème} édition. Disponible sur https://www.researchgate.net/publication/342707414_Le_management_entre_tradition_et_renouvellement_4e_edition
- Romelaer P. (1993). *Gestion des ressources humaines*, Armand Colin Editeur. Disponible sur <https://www.fnac.com/a137467/Pierre-Romelaer-Gestion-des-ressources-humaines>
- Verhultot, P. A. (1995). *Comptabilité approfondie*, 4^{ème} Ed. CRP, Kinshasa.
- Drucker P. (1970). *Vers une nouvelle théorie des organisations* », dans : *La Grande mutation. Vers une nouvelle société*, Les Éditions d'organisation.
- Pierre Malu-Malu M. (2020). *Introduction du management des organisations*, Edition PL
- Pinto R. (1964). *Méthode de recherche en science sociale*. Dalloz, Paris. Disponible sur https://books.google.ro/books/about/M%C3%A9thodes des sciences sociales In troduc.html?id=X0r4zwEACAAJ&redir_esc=y
- Grawitz, M. (1971). *Méthode des sciences sociales*, Dalloz, Paris, Disponible sur <https://archive.org/details/methodesdesscien0000graw>
- Sekiou L., Blondin, Fabi, Boyad, Peretti, Alis, Cheralier (2001). *Gestion des ressources humaines*, 2^{ème} édition de Boeck Université, les éditions 4 Inc. Disponible sur https://books.google.ro/books/about/La gestion des ressources humaines.html?id=CzY0wQEACAAJ&redir_esc=y
- Terry, G. R. et Flanklin, S. (1987). *Principes du management*, éd., Economica, Paris.
Disponible sur https://books.google.ro/books/about/Principles of Management.html?id= ZbCQgAACAAJ&redir_esc=y
- Vanlierde C. (1986). *Economie politique*, Ed CRP, Kinshasa.

- Dupuis, P. (2004). *L'administration de l'éducation : quelles compétences ?* Éducation et francophonie. Disponible sur <https://www.erudit.org/fr/revues/ef/2004-v32-n2-ef06170/1079076ar/>
- Meyer, J. ; Rowan, B. (1978). Les organisations comme reflets de mythes rationnels. <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0202>
- OCDE (1998). Du bien-être des nations, le rôle du capital humain et social. Disponible sur https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2001/05/the-well-being-of-nations_g1gh268d/9789264289512-fr.pdf
- Dictionnaire de française fondamentale librairie, Paris, 1974. Disponible sur <https://www.lalibrairie.com/livres/dictionnaire-fondamental-de-la-langue-francaise-0-114320-9782278001330.html>
- Les Dictionnaire des sciences humaines, PUF, 2006. Disponible sur <https://www.puf.com/le-dictionnaire-des-sciences-humaines>
- Dictionnaire Larousse illustré, édition 2012. Disponible sur <https://www.editions-larousse.fr/actualite/le-petit-larousse-illustre-2026/>
- Dictionnaire Petit Larousse de poche, 2011. Disponible sur <https://library.au.int/fr/dictionnaire-larousse-de-poche-edition-2011>
- Bofio B. (2024). *Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, FPSE/UPN, cours inédit. Disponible sur <https://est-formations.com/pdf/formations-2024/Gestion-previsionnelle-des-emplois-et-des-competences-GPEC.pdf>
- Bofio B. (2024). *Pédagogie expérimentale*, FPSE/UPN, cours inédit.
- Luboya C. (2020). *Théorie de management*, FPSE/UPN, cours inédit.
- Malu-malu B. (2021). *Essentiel des théories et pratiques du management des organisations*, FPSE/UPN, cours inédit.
- Mbenza, O., (2020). *Organisation du travail*, FPSE/UPN, cours inédit.
- Mondimo (2018). *Principes généraux de management*, FPSE/UPN, cours inédit.
- Chomienne H. (2010). « *L'évolution du management public dans le contexte de la Modernisation de l'État* », ESEN, 19 novembre 2025. Disponible sur <http://www.esen.education.fr>
- Girard B (2010). *Histoire des théories du management en France du début de la révolution industrielle au lendemain de la Première Guerre mondiale*, ouvrage non publié et disponible sur https://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=2319
- Girard B (2010), « *La crise du management & Google* », intervention à la journée mondiale de philosophie, 18 novembre 2025. Disponible sur <http://www.bernardgirard.com>