



DÉTERMINANTS DE LA MOBILITÉ DU PERSONNEL ENSEIGNANT DANS LES ÉCOLES PRIVÉES DE LA SOUS-PROVINCE ÉDUCATIONNELLE DE SELEMBAO À KINSHASA

Eugène Djobo Ondelemony¹,
Corneille Luboya Tshiunza²ⁱ

¹DEA, Chef de travaux,
Université Pédagogique Nationale de Kinshasa,
République démocratique du Congo

²PhD, Professeur,
Université Pédagogique Nationale de Kinshasa,
République démocratique du Congo

Résumé:

Au regard de la paupérisation du tissu social et l'épineux problème de la qualité de l'enseignement-apprentissage, le départ intempestif des enseignants d'une école à une autre, phénomène éducatif noire témoignant sans ambages le vagabondage professionnel, contribue à la baisse du niveau de la qualité de l'enseignement et laisse les apprenants à la merci de tous. Ainsi, l'étude a identifié les facteurs explicatifs de la mobilité du personnel enseignant et son ampleur dans les écoles privées de Kinshasa auprès d'un échantillon stratifié pondéré de 306 enseignants issus de 123 écoles privées. Les résultats ont montré que la quasi-totalité du personnel enseignant a connu la mobilité au cours de sa carrière avec une moyenne de quatre écoles par enseignant. Cette mobilité est moins intense, elle est expliquée par plusieurs facteurs notamment : (i) les facteurs liés à la xénophobie et discrimination, (ii) les facteurs liés à la préférence personnelle (iii) les facteurs liés à la localisation, (iv) les facteurs liés aux conditions de vie, (v) les facteurs ergonomiques, (vi) les facteurs liés à la qualité du leadership et management de l'école (vii) et les facteurs liés aux climats organisationnels de l'école.

Mots-clés : mobilité, personnel, enseignant, école secondaire privée, sous-province éducationnelle, Selembao/Kinshasa

1. Introduction

Face à un marché devenu hyperconcurrentiel, la mobilité professionnelle marque, de plus en plus, les carrières professionnelles contemporaines. Les organisations enclines à s'y adapter le plus rapidement, la trouve comme une solution empreinte de réactivité et de

ⁱ Correspondence: email eugnedjobo2014@gmail.com, corneilleluboya@outlook.fr

flexibilité. Par ailleurs, les mutations du personnel, les ruptures de contrat et les recours aux travailleurs contingents (intérimaires, à temps partiel, etc.), constituent des cas illustratifs éloquentes vécus au sein de ces organisations et qui induisent chez le travailleur la vulnérabilité et la précarité.

Il va sans dire que les personnes à haute qualification voient dans la mobilité une occasion pour améliorer leur qualité de vie, leurs compétences ou leur développement personnel.

Lorsque nous parcourons la littérature, nous nous rendons compte que depuis la nuit de temps, plusieurs études axées sur la mobilité du personnel ont été menées dans différents pays par beaucoup d'auteurs (Louis, 1980 ; Nicholson et West, 1989 ; Galambaud, 1991 ; Deffayet et Van Heems, 1995 ; Cadin *et al.* 2003 ; Vatteville, 2003 ; Musselin, 2004 ; OCED, 2005 ; Dupray, 2009 ; Álves, 2009 ; Bodart & Silva, 2013 ; Hellemans, 2016 ; Eugenio, 2018) pour montrer l'importance y accorder. Chaque auteur a examiné un de ses aspects en référence à l'orientation de sa préoccupation.

En 2009, Dupray, par exemple, a voulu comprendre les mobilités professionnelles et le cycle de vie auprès d'un échantillon de 8.000 individus. Il a attesté que les opportunités de la mobilité professionnelle diffèrent selon l'âge et l'ancienneté dans l'entreprise, deux composantes essentielles du cycle de vie. Il a précisé que la propension à changer d'emploi décline tout au cours de dix premières années de vie professionnelle et après 45 ans d'âge. L'auteur a observé que plus de la moitié (52%) des actifs du secteur privé en emploi ont connu un changement de poste en cinq ans, 33% de mobilités vers un emploi situé dans une autre entreprise alors que 43% des femmes quittent leurs employeurs au cours de cinq ans contre 37% des hommes. Il sied de noter la constatation selon laquelle, 23% s'adonnent à la mobilité promotionnelle, 23% à la mobilité horizontale et 54% à la mobilité vers le chômage ou l'inactivité surtout les femmes dues au nombre d'enfants. S'agissant des mobilités les plus favorables en première partie de la vie active, l'auteur révèle que l'âge moyen de la mobilité est de 36 ans et les opportunités de mobilité interne sont entre 25 à 40 ans. Cependant, 65% des débutants ayant changé d'entreprise avaient jugé que leur mobilité était due à leur progression professionnelle alors que 33% étaient poussés par leur diplôme.

Laouer (2012), quant lui, a étudié l'impact de la mobilité interne sur le développement des compétences. Se basant sur l'enquête, le questionnaire, l'interview et la documentation, l'étude est arrivée aux résultats selon lesquels la mobilité interne est un outil de développement des compétences et des connaissances (88%). Ces résultats corroborent avec ceux de Boulhout et Mehaoued (2014), Kankyono (2009) bien que la proportion ne soit pas la même. Il en est de même du BIT (1999), qui affirmait que le niveau de compétence et de la qualité de la main-d'œuvre feront, de plus en plus, la différence dans la course aux débouchés sur un marché mondialisé. Ainsi, l'entreprise gagnante sera celle qui saura « *mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut en temps opportun* ».

De son côté, Hellemans (2016), a identifié les déterminants de la mobilité des travailleurs. Il conclut qu'en principe, l'individu décide d'être mobile en considérant les

coûts de la mobilité. L'utilité qui peut être gagnée en changeant d'emploi est supérieure à l'utilité de rester dans le poste actuel. Au-delà des déterminants, certains facteurs facilitent ou freinent la mobilité : caractéristiques liées au marché du travail (conditions macroéconomiques, environnement juridique, etc.), au secteur professionnel (taille, concurrence, etc.) à l'organisation (procédures, politique, visibilité, etc.) ou à l'individu (situation familiale, ancienneté, capacité d'adaptation, tolérance à l'incertitude, etc.).

Eugenio (2018) a orienté ses réflexions sur les facteurs influençant des problèmes de mobilité des enseignants angolais. L'étude a pour but d'étudier les effets des caractéristiques des enseignants et des conditions de travail de l'école dans la mobilité des enseignants de la province d'Uíge. L'auteur a constaté qu'il y a quelques lois qui réglementent le mouvement des enseignants, mais cela s'avère insuffisant pour éviter la demande de transfert des enseignants d'une école à une autre. Toutefois, le ministère de l'Éducation, les gouvernements provinciaux et les administrations municipales sont préoccupés par l'expansion du réseau scolaire avec la construction de nouvelles écoles et recruter de nouveaux enseignants. Les enseignants recherchent tous les moyens possibles de laisser certaines écoles en mauvais état pour les autres avec des raisons non convaincantes. L'étude a également constaté qu'il est bon de prendre en compte l'âge dans le placement et le mouvement des enseignants, ainsi que le niveau de scolarité. Le manque de chiffre d'affaires, d'incitation et de possibilité de développement professionnel a compromis les enseignants placés dans des zones difficiles à atteindre. La xénophobie, les relations entre les membres de la communauté éducative, le manque de soutien et le style de gestion de certains ordres sont des facteurs qui ont influencé la demande de transfert par les enseignants. Le manque de salaire capable de couvrir le montant minimum des dépenses est un problème très inquiétant qui nécessite que les enseignants soient transférés aux localités proches de leurs maisons pour réduire leurs coûts de vie. En un mot, en plus des difficultés économiques que le gouvernement peut être confronté et les augmentations relatives au budget relatif annoncés annuellement, peu d'attention est donnée aux besoins des enseignants, des programmes éducatifs et l'amélioration des conditions de travail dans les écoles. Les raisons les plus fréquentes mentionnées par les enseignants de la province de l'Uíge pour la demande de transferts sont la poursuite de la formation académique, des maladies nécessitant un accompagnement médical spécialisé, des mariages.

Cheraskin et Stevens (1994) ont mené une étude auprès de 255 employés du département de finance d'une grande compagnie pharmaceutique des États-Unis. Le but de leur étude était de développer et de tester un cadre conceptuel pour démontrer la relation entre la rotation de postes, les antécédents de carrière et les résultats potentiels de carrière. Les résultats ont montré qu'il y a relation entre la rotation de postes (career antecedents) et les bénéfiques et les coûts liés à celle-ci (career outcomes).

Janand (2015) a réfléchi sur comment développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises. Elle est partie d'un constant selon lequel la mobilité interne est un outil de GRH traditionnellement utilisé dans la gestion de carrière des salariés de grandes entreprises françaises. L'étude a questionné la capacité de la

mobilité interne à développer le talent de tous les collaborateurs. A partir d'une recherche qualitative menée auprès de 37 cadres travaillant dans 5 grandes entreprises françaises, l'étude fait émerger quatre significations de la mobilité chez les cadres. Elle met également en avant le potentiel de la mobilité interne à développer l'apprentissage et la motivation des salariés, en fonction de ces différentes significations. L'étude a conclu que la mobilité interne reflète in fine la teneur du lien entre le salarié et l'organisation. La mobilité interne peut permettre de changer de représentation de soi, notamment lors de certains tournants cruciaux, comme l'accès à un poste de management. La mobilité interne permet également de nourrir la motivation intrinsèque en donnant aux collaborateurs mobiles la possibilité d'élargir leur vision des problématiques et de mieux comprendre leur contribution à l'organisation. C'est aussi l'occasion pour certains de se rapprocher d'un manager qui donne du sens, un « *manager inspirationnel* ». Enfin, la mobilité interne est également l'occasion pour les salariés de mettre en œuvre, dans le nouveau poste, leurs savoirs, leurs compétences, issus de leur formation et de leur expérience précédente. L'étude a donc postulé quatre visages de la mobilité interne notamment : (i) *la mobilité interne militaire* (celle qui s'impose aux collaborateurs, se déploie principalement dans des organisations de type « bureaucratie hiérarchique ») ; (ii) *la mobilité interne hypocrite* (la mobilité interne est organisée plus souplesment et laissée à l'initiative des cadres. Elle apparaît comme un héritage de son passé d'entreprise, valorisant la mobilité dans une logique promotionnelle) ; (iii) *la mobilité interne brownienne* (seule sa gestion est sous un mode nomade, pour effet de conférer un rôle prépondérant au hasard et à l'environnement, concepts qui sont au cœur de la théorie du mouvement brownien) et (iv) *la mobilité interne darwinienne* (celle qui incarne le modèle du compétiteur global s'appuyant sur un esprit entrepreneurial).

L'étude d'Abraham (2004) a comblé un double déficit. Le premier étant les limites et les obstacles liés à la mobilité interne, car la plupart de la littérature en gestion se concentre sur les enjeux de la mobilité interne et non sur ses obstacles. Le deuxième déficit concerne le peu d'études empiriques faites dans le secteur public sur la mobilité interne. L'étude a identifié les obstacles individuels et les freins organisationnels de la mobilité interne dans une entreprise du secteur public.

L'étude d'Arthur et Rousseau (1996) a conclu que la carrière traditionnelle s'est progressivement transformée en carrière sans frontières, caractérisée par la mobilité et l'autogestion de carrière. Alors que les précédentes générations de travailleurs ont plus souvent réalisé leur carrière auprès d'un même employeur, les carrières actuelles seraient nettement plus fragmentées. Alors que la loyauté était échangée contre la sécurité dans les carrières traditionnelles, aujourd'hui les opportunités de développer son employabilité seraient mises en avant. L'étude a mis l'accent sur le développement des compétences et entrepreneuriat comme facteur de mobilité.

OCED (2005) a réalisé une étude sur le rôle crucial des enseignants : attirer, former et retenir des enseignants de qualité. Il est observé que la mobilité des enseignants entre les pays semble devenir plus fréquente à cause de la pénurie des enseignants. Les organismes régionaux, comme la Commission européenne, soutiennent divers

programmes d'échange d'enseignants et offrent aux enseignants de pays différents l'occasion de travailler ensemble. Un certain nombre de pays se sont également engagés dans des accords bilatéraux d'échange et de mise en réseau d'enseignants. Certains pays recrutent activement des enseignants à l'étranger pour tenter de pallier les pénuries générales d'enseignants ou pour dispenser des cours de langues à des enfants issus de l'immigration. Par exemple, dans les pays germanophones, des enseignants autrichiens et allemands viennent travailler en Suisse, où les salaires sont en général plus élevés et les postes vacants plus nombreux.

À l'heure actuelle, le Royaume-Uni est peut-être le pays le plus actif dans le recrutement d'enseignants étrangers. Une centaine d'agences privées se chargent de trouver des enseignants pour le compte des autorités et des écoles locales, et les plus grandes d'entre elles disposent souvent de bureaux de recrutement en Afrique du Sud, en Australie, au Canada et en Nouvelle-Zélande. Selon les estimations, environ 10 000 enseignants étrangers ont été recrutés pour enseigner au Royaume-Uni en 2000 (Barlin et Hallgarten, 2002) – dont une large proportion de débutants. Toujours en 2000, quelques 16. 000 diplômés des instituts de formation des enseignants ont embrassé la profession. Les recrues étrangères sont généralement employées dans les régions souffrant de pénuries d'effectifs les plus graves, en particulier à Londres. Bien que cette mesure soit généralement considérée comme utile à court terme, elle a également soulevé des questions sur la capacité de ces enseignants étrangers, souvent inexpérimentés, d'enseigner au Royaume-Uni, notamment dans les zones défavorisées, et sur le soutien limité qu'ils reçoivent.

La Nouvelle-Zélande est elle aussi active dans le recrutement d'enseignants étrangers. Les avantages proposés comprennent des indemnités d'expatriation, des exemptions des obligations liées à l'immigration, la prise en compte, dans les salaires, de l'expérience de l'enseignement acquise à l'étranger. Les années pendant lesquelles les enseignants néo-zélandais ont enseigné à l'étranger sont entièrement prises en compte lorsqu'ils sont nommés dans tout établissement de Nouvelle-Zélande et des réductions de la charge normale d'enseignement pendant la première année.

Il sied de constater que plusieurs investigations se sont intéressées à la mobilité interne et externe. La présente étude vise à ausculter sur la mobilité du personnel enseignant dans les écoles privées.

En effet, un florilège d'études a présenté urbi et orbi l'enseignement comme la clé de voute du développement durable d'un pays qui se veut émergent ou développé. La qualité des enseignants est l'épine dorsale de tout système éducatif. C'est pourquoi les gouvernements de plusieurs pays s'efforcent constamment d'élaborer des politiques qui les aident à recruter et retenir les personnes les plus compétentes. La plupart des pays sont confrontés à des problèmes liés au vieillissement du corps enseignant, à la nécessité d'attirer de nouvelles recrues, à la pénurie des enseignants et à la mobilité interne et externe du personnel enseignant. La RDC compte deux types d'écoles, les écoles publiques (90%) et les écoles privées agréées (10%).

Au sein des établissements scolaires privés, la mobilité du personnel est notoire. Les enseignants quittent chaque année voire au milieu de l'année scolaire d'une école pour une autre. Ceci dit, les écoles privées recrutent presque chaque année et à tout moment. Cette situation de mobilité suscite des interrogations multiples et variées sur les intérêts, les enjeux, les limites et la place qu'elle occupe dans la politique de Gestion des Ressources Humaines des écoles privées. Elle renferme sans nul doute des effets induits dans la qualité de l'enseignement, l'expérience et l'habitude du milieu, l'intégration des enseignants, la relation pédagogique entre enseignant et apprenant, la déperdition scolaire des élèves, l'implication au travail des enseignants sans parler de l'inefficacité de performance des institutions d'enseignement privé.

L'observation préliminaire du phénomène de la mobilité des enseignants des écoles privées montre que l'ampleur de ce problème est inquiétante. Sur ce, la présente étude s'emploie à analyser les déterminants de la mobilité des enseignants du secteur privé dans la ville province de Kinshasa (RD Congo).

Aujourd'hui, il n'est plus secret de voir les résiliations forcées des contrats didactiques dans des salles de classes. Cette réalité est devenue virale dans les écoles privées de Kinshasa. Les apprenants deviennent des boucs émissaires des enseignants par rapport à la mauvaise politique de gestion des ressources humaines mise en place dans ces établissements d'une part et le manque de conscience professionnelle des enseignants d'autre part. Ceci nécessite alors le plus rapidement possible l'intervention pour sauver cet édifice au risque de s'écrouler un bon matin.

Face à ce tableau sombre, nous pouvons résumer notre préoccupation à travers les questions suivantes :

- Quels sont les déterminants de la mobilité du personnel enseignant dans les écoles privées de Kinshasa ?
 - Quelle est l'ampleur de la mobilité des enseignants entre ces écoles privées ?
- L'étude vise deux objectifs suivants :
- expliquer le phénomène de la mobilité du personnel enseignant dans les écoles privées de la Sous-province éducationnelle de Selembao II.
 - Analyser l'ampleur de la mobilité des enseignants entre les écoles privées ciblées. Ainsi, face aux questions de recherche, l'étude soutient :
- La mobilité du personnel enseignant dans les écoles privées de la Sous-province éducationnelle de Selembao II est occasionnée par plusieurs déterminants. Cependant, les conditions de travail et de vie ainsi que la qualité du leadership et de management sont les plus significatifs avec des effets et des défis divers.
 - La mobilité du personnel enseignant entre les écoles privées ciblées est interurbaine et fréquente. Elle se traduit par le changement intempestif d'un enseignant d'une école à une autre de même niveau d'enseignement et rare d'un niveau inférieur à un niveau supérieur ou vice-versa. L'enseignant le plus mobile a presté dans plus de dix écoles et la moyenne générale est de plus de trois écoles par enseignant.

2. Cadres conceptuel et théorique

2.1 Opérationnalisation des concepts clés

Dans ce point, il est question d'éclairer la lanterne des lecteurs sur les concepts suivants : mobilité, personnel, enseignant et école.

2.1.1 Mobilité

Raymond cité par Carine et Monique (2006, p.1), pense que la mobilité désigne « *l'ensemble des mécanismes statistiques significatifs qui décrivent le mouvement des individus à l'intérieur d'un système professionnel au cours de leur existence* »

Selon le Dictionnaire des Ressources Humaines de Peretti (2001, P.150), la mobilité « *est le caractère de ce qui peut changer de place, de position. C'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise.* »

Feng et Sass (2001), postulent que la mobilité est le transfert ou changement des enseignants d'une école à une autre ou d'un district à un autre voire même d'une province éducationnelle à une autre mais dans le système scolaire.

Djobo (2023), précise que la mobilité du personnel est la pluralité des mouvements possibles du personnel qui consiste de passer de pôle A vers le pôle B dû au changement de place, de position hiérarchique, de fonction, de statut ou encore de métier intra ou extra organisationnel de manière volontaire ou involontaire.

2.1.2 Personnel enseignant

D'après l'Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, Science et Culture (UNESCO), le personnel enseignant est toute personne qui a la charge de l'éducation des élèves, ou toute personne qui en instruit d'autres.

Ainsi, le Recueil de directives et instructions officielles (2011, p. 88), précise que « *le personnel des établissements d'enseignement est reparti en deux catégories à savoir : (i) le personnel administratif et technique (cette catégorie comprend l'ensemble des agents de commandement, de collaboration et d'exécution) et (ii) personnel enseignant (cette catégorie englobe le maître, l'instituteur, le moniteur des travaux, le chef d'atelier et le professeur). Ces deux catégories sont gérées par le statut du personnel des services publics de l'Etat d'une part et par les dispositions particulières. Et le personnel des établissements privés agréés est régi par les dispositions du code de travail et le statut propre à chaque établissement* ».

2.1.3 Ecole privée agréée

Avant de définir l'école privée agréée, il convient de cerner le concept école. Selon Scaillet (1978), l'école est un milieu idéal de transmission des connaissances à l'enfant. Elle est une institution dans laquelle se pratiquent l'éducation et l'enseignement donnés dans le but de préparer les enfants à la vie en leur donnant des connaissances.

Pour Guizot (1996, p.34), l'école privée est « *un établissement qui dispense un enseignement de façon privé en étant sous contrat d'association avec l'État, sous contrat simple*

ou plus rarement hors contrat ». La définition identifie le caractère d'un établissement à une école.

Luboya (2014) définit les écoles privées agréées comme étant les institutions scolaires créées à l'initiative des privés, personnes physiques ou morales, gérées par eux-mêmes et soumises au contrôle de l'Etat. Il ajoute que ces écoles sont des écoles qui relèvent de l'autorité de ceux qui les ont créées. Elles sont inspectées par les services de l'EPSP, conformément, aux textes légaux en vigueur, et sont soumises, comme les établissements publics, au contrôle pédagogique, administratif, financier et médical de l'État, suivant les modalités déterminées par voie réglementaire.

2.1.4 Sous-Province éducationnelle

La Sous-province éducationnelle est autrement appelée sous division éducationnelle, étant une institution de l'Etat sous supervision de la division d'une province au niveau provincial et par le ministère de l'EPST au niveau national (Ministère de l'EPST, 2015)

Luboya (2021), définit la sous-province éducationnelle comme une entité qui, joue un rôle stratégique dans le développement du système éducatif local, permettant une meilleure allocation des ressources et une plus grande proximité entre les décideurs et les bénéficiaires. Il s'agit d'une entité administrative qui regroupe plusieurs établissements scolaires et qui est chargée de la mise en œuvre des politiques éducatives au niveau local, tout en assurant la coordination entre les écoles publiques et privées.

L'étude a ciblé la sous-province éducationnelle de Selembao dans la province éducationnelle de Funa à Kinshasa.

2.2 Cadre théorique

Dans ce point, nous allons développer les aspects théoriques de l'étude.

2.2.1 Typologie de mobilité

Il existe plusieurs sortes de mobilité mais regroupée en deux catégories, notamment la mobilité interne et la mobilité externe (Djobo, 2023).

Pour Dupray (2005), la mobilité externe s'exerce vers les territoires situés à l'extérieur de l'entreprise et est associée à un changement d'employeur pour le salarié. En d'autres termes, elle renvoie à un changement d'entreprise ou d'établissement (accompagné d'un changement d'employeur volontaire ou involontaire), à la mobilité sectorielle (changement de branche professionnelle) et à la mobilité socioprofessionnelle (changement de métier ou de statut).

La mobilité interne est le changement de poste de travail, de fonction au sein de la même entreprise ou du groupe. Araneder (2003, p.5), estime que la mobilité interne « est le changement de poste, de métier au sein de la même collectivité ».

La mobilité interne comprend :

- 1) **la mobilité verticale ou promotion** : elle est caractérisée par les évolutions hiérarchiques des travailleurs dans l'organisation, la mobilité verticale ou promotion est assimilée à la carrière et est synonyme de progression. Elle

s'exprime au sein d'une même fonction ou d'un même métier. Elle est acquise par la promotion interne, le recrutement interne, la valorisation des compétences acquises.

- 2) **la mobilité horizontale (transversale) ou fonctionnelle ou encore professionnelle** : elle est le changement de poste de travail sans changement de niveau hiérarchique. Elle se manifeste par les mutations, les affectations, les rotations, les reconversions. Elle peut être source de développement de compétences.
- 3) **la mobilité d'environnement** : elle concerne les personnes qui occupent la même fonction, à un même niveau hiérarchique, mais qui changent de lieu d'exercice de leurs activités. Elle englobe aussi bien la mobilité géographique.

Nous pouvons retenir qu'il existe deux types de mobilités du personnel au sein d'une organisation à savoir : la mobilité intra-organisationnelle ou interne et la mobilité extra-organisationnelle ou externe. Bien que Deffay et Van Heems (1995) précisent les différentes formes de mobilités peuvent coexister et ne s'excluent pas mutuellement.

2.2.2 Modèles théoriques de la mobilité du personnel

Plusieurs modèles théoriques permettent d'expliquer les déterminants de la mobilité interne et externe du personnel dans les organisations. Parmi les modèles disponibles et accessibles, il y a lieu de signaler :

A. Modèle de stabilité du personnel de Fayol

Selon Fayol (1916), il faut laisser aux salariés et aux manager un certain temps pour qu'ils exercent pleinement leur fonction et qu'ils atteignent de bonnes performances. S'ils sont déplacés trop rapidement à d'autres postes, les conséquences pour l'entreprise peuvent être fâcheuses. A l'inverse, s'il peut y avoir trop de stabilité, ce qui peut par exemple mener à la routine et nuire aux initiatives. Le principe de stabilité est une question de proportion.

Pour Mainhagu *et al.* (2018), il existe plusieurs formes de stabilité professionnelle chez les salariés, la plus étudiée est relative à la l'organisation (rester chez le même employeur). Selon Amosse et Ben cités par Mainhagu *et al.* (2018) est qualifié de travailleur stable celui ayant effectué plus de trois quarts de sa carrière auprès d'un même employeur. Cependant, la durée de présence dans un emploi ou dans une entreprise doit varier selon les normes temporelles de chaque pays.

La stabilité professionnelle peut être considérée comme une attitude liée à une perception de la carrière des salariés assumant un choix contredisant la norme sociale de la mobilité physique.

B. Modèle de deux catégories de mobilité d'Eline

Selon Eline (2014), la mobilité interne ou intra-organisationnelle est composée essentiellement des mobilités verticale ou catégorielle ou encore promotion, environnementale ou mutation et mobilité horizontale ou fonctionnelle.

La mobilité externe qu'on appelle extra organisationnelle qui est le changement d'entreprise à une autre et la mobilité interne qu'on appelle intra organisationnelle. La mobilité interne est l'ensemble des changements liés à l'emploi qui ont lieu à l'intérieur de l'entreprise. La mobilité interne c'est le changement de poste, de métier au sein de la même collectivité. La mobilité horizontale est un changement de poste sans évolution hiérarchique, ni changement de salaire ou de responsabilités ; ce changement amène le salarié à faire appel à des compétences qu'il n'exerçait pas auparavant ou du moins, pas de la même façon. Ainsi, la mobilité horizontale s'inscrit souvent dans une perspective de développement des compétences et de l'employabilité des ressources humaines. La mobilité verticale ou promotion est la promotion. Le plus souvent une promotion est accompagnée d'une augmentation de salaire ou d'avantages divers. L'avancement de grade correspond à un changement de grade à l'intérieur d'un cadre d'emplois. Il permet d'accéder à un niveau de fonctions et d'emplois plus élevés. La mobilité d'environnement est un état où l'employé exerce la même activité, au même niveau hiérarchique avec la même qualification mais dans un autre lieu de travail ou dans une autre équipe sur le territoire national. Ce type de mobilité est couramment appelé mutation. Elle concerne les individus qui occupent la même fonction à un même niveau hiérarchique, mais qui change de lieu d'exercice de leurs activités.

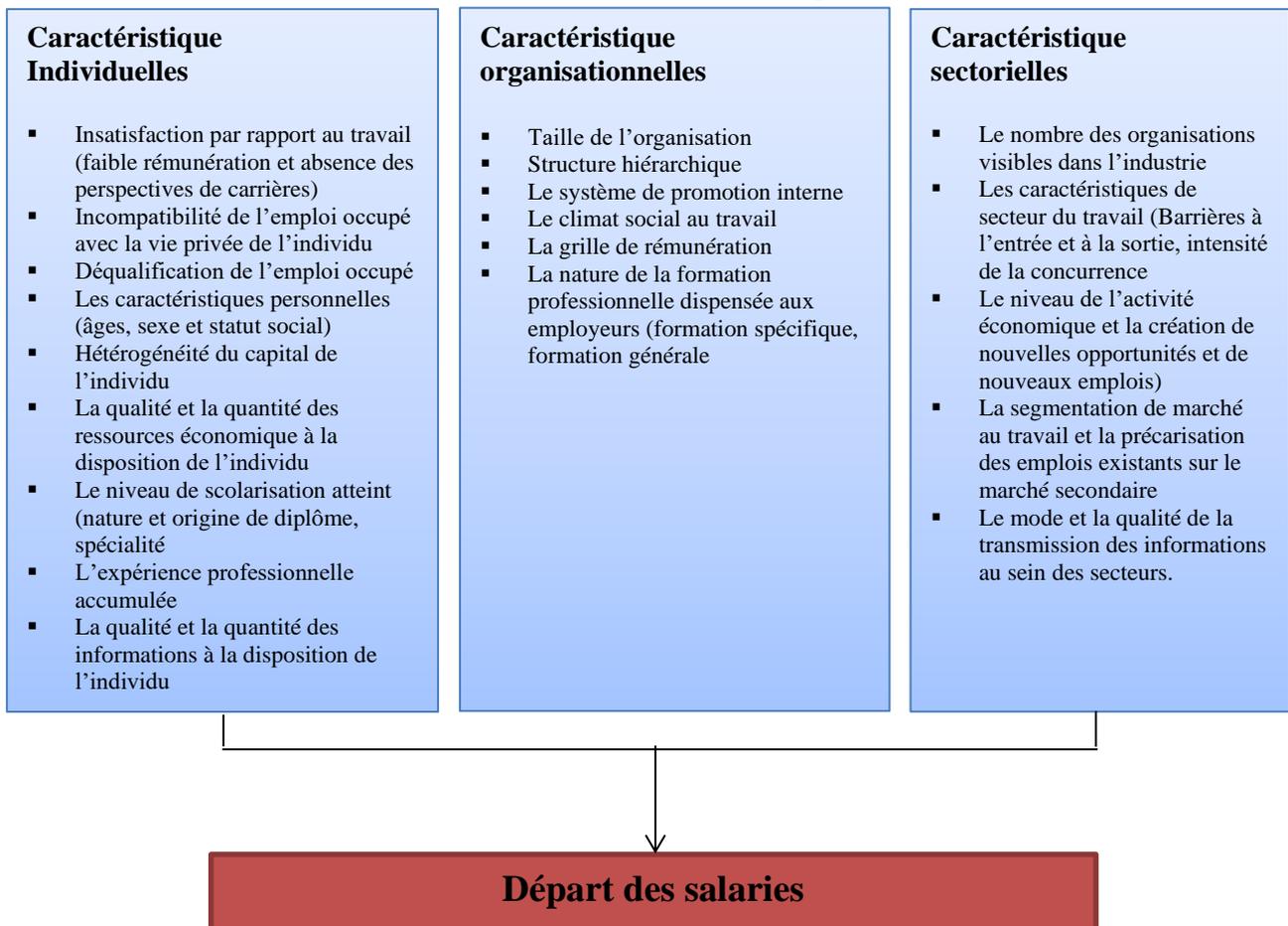
C. Modèle des déterminants de départ des salariés de Becker

Dans son recension des écrits sur la mobilité, Becker (1964) a proposé un modèle de trois caractéristiques de mobilité du personnel. Il s'agit des caractéristiques sectorielles, organisationnelles et individuelles.

D. Modèle des facteurs de mobilité d'Eugenio

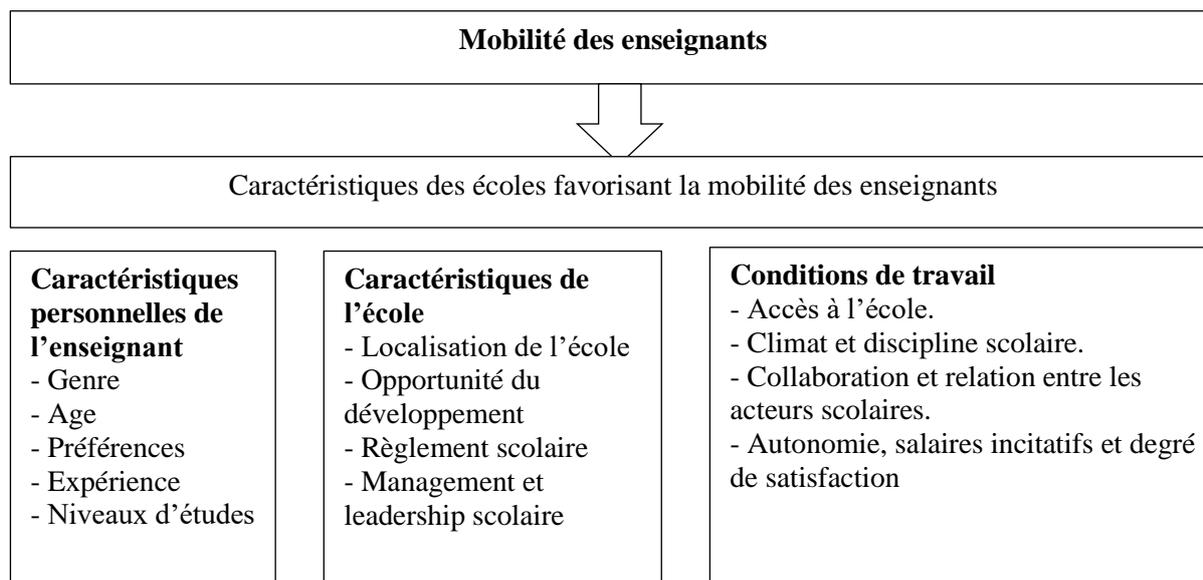
Le Modèle de Eugenio (2018) est axé sur trois groupes de variables notamment : les caractéristiques personnelles de l'enseignant (âge, genre, préférences, expérience et le degré d'éducation), les caractéristiques de l'école (localisation de l'école et l'opportunité du développement professionnel, règlement scolaire, management et leadership scolaire) et les conditions de travail (accès à l'école, climat et discipline des apprentissages, collaboration et relation entre les acteurs scolaires, autonomie, salaires incitatifs et degré de satisfaction).

Schéma 2.1: Modèle des déterminants du départ des salariés



Source : Becker (1964).

Schéma 2.1 : Modèle des facteurs de la mobilité d'Eugenio



Source : Eugenio (2018) adapté de Tekleselassie & Pedro (2011) et Vagi & Pivovarova (2016)

Ce modèle théorique a été construit en fonction de trois groupes de variables examinées dans l'étude d'Eugenio (2018). Les variables sont en corrélations avec la mobilité au regard de l'analyse de l'étude. Comme on peut le constater dans ce modèle, l'analyse de la mobilité commence par les caractéristiques personnelles de l'enseignant qui constituent la base de critique des raisons et de prise de décision pour la demande de transfert d'une école à une autre. Ces groupes de variables permettent de comprendre l'importance et les causes de la mobilité du personnel et contribuent à l'élaboration du plan d'action à prendre en compte pour la satisfaction des besoins des enseignants.

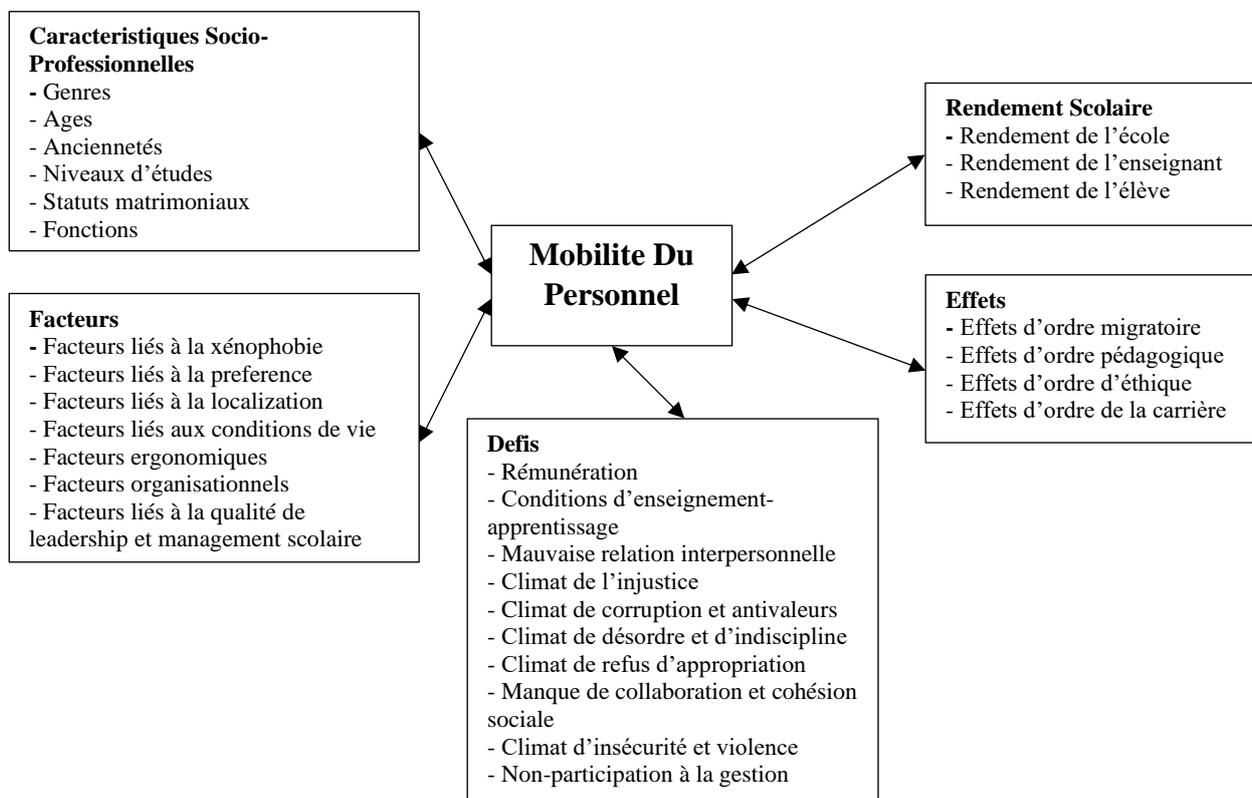
E. Modèle de Djobo

Le modèle de mobilité en roue de Djobo (2023) adapté au contexte du système éducatif congolais dans les écoles privées repose sur les caractéristiques socioprofessionnelles (genre, âge, statut matrimonial, niveau d'études, ancienneté et fonction), les facteurs explicatifs de la mobilité du personnel enseignant, (organisationnels, individuels et liés à la tâche), les effets induits de la mobilité, (migratoires, pédagogiques, socio-économiques, d'ordre d'éthique et de la carrière) et les défis menaçant la stabilité du personnel (pédagogique, managérial, d'injustice, d'antivaleurs, d'insécurité, manque de dialogue et collaboration et des mauvaises relations interpersonnelles, des climats organisationnels et de rémunération) gage de la stabilité du personnel par ricochet au rendement à la fois de l'école, de l'enseignant et de l'apprenant.

Il s'agit d'un modèle en roue reposant sur les caractéristiques socioprofessionnelles (genre, âge, statut matrimonial, niveau d'études, ancienneté et fonction), les facteurs (organisationnels, individuels et liés à la tâche), les effets (migratoires, pédagogiques, socio-économiques, d'ordre d'éthique et de la carrière) et les défis (pédagogique, managérial, d'injustice, d'antivaleurs, d'insécurité, manque de

dialogue et collaboration et des mauvaises relations interpersonnelles, des climats organisationnels et de rémunération) gage de la stabilité du personnel par ricochet au rendement à la fois de l'école, de l'enseignant et de l'apprenant.

Schéma 2.3: Modèle théorique de référence



Source : Djoba (2023).

3. Méthodologie

3.1 Sous-Province éducationnelle de Selembao II

La Sous-Province urbaine de l'EPST de Selembao est située dans la ville province de Kinshasa sous tutelle de la division urbaine de Kinshasa-Funa, elle est limitée :

- Au nord par la commune de Bumbu ;
- Au sud par la maison communale de Selembao ;
- A l'Est par la commune de Makala ;
- A l'Ouest par la commune de Ngaliema.

La sous-division urbaine de Selembao II est assurée à sa tête par un chef de sous-division (sous-proved) qui supervise et coordonne toutes les activités de sa juridiction. Elle est structurée en quinze services et / ou cellules.

3.2 Population et échantillon d'étude

La population d'étude est constituée des humains et elle est finie. Elle est constituée de 1.483 enseignants des écoles privées issues de la sous-province éducationnelle de Selembao II œuvrant dans 48 écoles maternelles, 84 écoles primaires et 47 écoles secondaires (tableau 3.1).

Tableau 3.1 : Population scolaire de Selembao

N°	Cycles d'enseignement	Nbre total d'écoles	Ecoles privées		Effectifs du personnel		
			ni	%	Enseignant	Administratif	Total
1	Maternelle	51	48	94,00	96	56	152
2	Primaire	94	84	89,00	500	131	631
3	Secondaire	54	47	87,00	6092	91	700
		N=199	179	90%	1205	278	1483

Source : Service de planification de la sous/division de Selembao II, Février 2022.

Compte tenu de la taille de la population d'étude et des contraintes des sources (temporelles, informationnelles, financières, matérielles et autres), nous avons jugé utile de pouvoir extraire un échantillon.

L'étude a recouru à l'échantillon probabiliste notamment sur l'échantillonnage stratifié pondéré de 306 enseignants des 123 écoles maternelles, primaires et secondaires de la sous-province éducationnelle de Selembao II (voir en annexe la liste d'écoles). Ces enseignants possédants de différentes caractéristiques sociodémographiques à savoir : les genres, les niveaux d'études, les âges, les anciennetés, les statuts matrimoniaux, la fonction et l'école d'appartenance.

3.3 Approche méthodologique de l'étude

La présente étude a opté pour l'approche qualitative. Elle a été soutenue par l'enquête par questionnaire. Le questionnaire a utilisé les échelles ordinales du type Likert, ce qui nous a permis de quantifier les données par simple souci de mesure de l'importance de chaque donnée quantifiée parmi les participants. Ainsi, les usages des indices et test statistiques ont été indispensables. L'étude a utilisé les moyennes, les effectifs, les coefficients de corrélation Rhô de Spearman, les variances et les écart-types. Il s'agit des indices et tests statistiques commodes par l'analyse des données qualitatives exprimées par l'échelle ordinale.

3.3.1 Collecte des données

Les opérations des données se sont déroulées par la méthode d'enquête. Celle-ci est soutenue par les techniques du questionnaire, d'interview et de la documentation.

L'enquête nous a permis de descendre sur terrain et d'entrer en contact avec les responsables de la sous-province éducationnelle de Selembao II d'une part et les responsables des écoles pour valider notre investigation afin de collecter et analyser leurs points de vue sur la mobilité du personnel d'autre part.

Le questionnaire a été utilisé comme le principal instrument de collecte des données compte tenu des avantages qu'il offre à l'étude notamment la rapidité, la souplesse dans sa manipulation et sa capacité de couverture en moins de temps à tous les participants de l'étude. Le questionnaire utilisé dans cette étude était constitué de l'échelle du type Likert ordinal subdivisée en trois principales parties. La première partie est introductive, elle justifie et précise l'objet, l'objectif de l'étude et les consignes de remplissage du questionnaire. La deuxième partie est relative à l'identification anonyme du répondant et identifie les caractéristiques des enquêtés (genre, statut matrimonial, niveau d'études, Age, ancienneté, fonction et école d'appartenance). La troisième partie qui constitue le questionnaire proprement est constituée de trois formes de questions à savoir : (i) les questions semi-fermées auxquelles les enquêtés côchaient la réponse de leur choix et fournissaient des justifications ; (ii) les questions fermées, qui consistaient tout simplement à choisir seulement un chiffre qui cadrerait avec le degré d'adhésion de l'enquêté à l'assertion et (iii) les questions ouvertes où il fallait répondre librement en donnant son point de vue sur les pointillés.

Le questionnaire a été utilisé pour sa validation. En ce qui concerne la validité et la fiabilité de l'instrument de collecte des données Kothari (2022) souligne qu'elles doivent être vérifiées soigneusement. Nous avons pris soin de tester la validité et la fiabilité de notre instrument de collecte de donnée grâce au test de coefficient Alpha de Cronbach (1951). L'auteur signale que l'instrument est fiable si vous fournissez des résultats constants, et l'écart-type stipule une idée de la fiabilité et de la précision de l'échantillon. Le plus petit écart-type est l'uniformité et la fiabilité de l'échantillon. Toute conception de recherche devrait minimiser les tendances et maximiser la fiabilité des données collectées et analysées. Le questionnaire a été à l'opération de validation. Les résultats ont montré la validité de chaque groupe d'items (tableau 3.6).

Tableau 3.2 : Test de Cronbach ou coefficient α

Facteurs	N	M	SD	Variance	Cronbach	Degré de fiabilité
Facteurs liés à la xénophobie	7	26,81	8,047	64,749	0,879	Bon
Facteurs liés à la préférence	8	14,69	5,018	25,177	0,676	Moyen
Facteurs liés à la localisation	4	7,52	3,389	11,483	0,692	Moyen
Facteurs liés aux conditions de vie	9	24,10	8,978	80,599	0,819	Bon
Facteurs liés aux conditions de travail (ergonomie)	13	40,67	12,159	147,840	0,852	Bon
Facteurs liés à la qualité du leadership et management de l'école	11	37,50	12,338	152,218	0,909	Excellent
Facteurs liés aux climats organisationnels	10	27,46	13,805	190,571	0,954	Excellent

Note : Excellent = $\alpha \geq 0,9$; Bon = $0,9 > \alpha \geq 0,8$; Acceptable = $0,8 > \alpha \geq 0,7$; Moyen = $0,7 > \alpha \geq 0,6$ Pauvre = $0,6 > \alpha \geq 0,5$ inacceptable $0,5 > \alpha$.

Source : Auteur.

Le test de coefficient alpha de Cronbach appliqué pour la validité et la fiabilité de notre instrument a démontré que le questionnaire est valide (tableau 3.6). Les valeurs de coefficient alpha de Cronbach pour les items des facteurs liés aux climats organisationnels (0,954) et ceux liés à la qualité du leadership et management (0,909) sont excellents. Par contre, les items des facteurs liés à la xénophobie (0,879), aux conditions ergonomiques (0,852) et aux conditions de vie (0,819) sont bons, alors que les items des facteurs liés à la préférence (0,676) et à la localisation (0,692) sont moyens.

En gros, les résultats obtenus à l'issue du test de coefficient de Cronbach, les scores de différents facteurs se situent entre 0,676 et 0,954 ce qui montre que les items de notre instrument sont valides et fiables.

Après l'élaboration du questionnaire, le problème crucial était celui de l'administration de nos items auprès des sujets retenus dans notre échantillon de recherche. Muni de notre questionnaire, nous demandions l'autorisation d'enquêter auprès des chefs d'Établissements. Ceux-ci nous présentaient auprès de son personnel. Ainsi, nous procédions à l'administration des exemplaires du questionnaire. Cette opération était précédée d'une courte explication sur les consignes à respecter dans le remplissage du questionnaire. Certain membre du personnel répondait sur place et nous récupérions immédiatement les protocoles. D'autres préféraient aller travailler calmement à la maison et nous fixaient des rendez-vous pour la remise des protocoles. Nous avons réussi à administrer et à collecter tous les protocoles d'enquête, soit 100% du taux d'administration et de collecte. Ce taux que nous trouvons très appréciable est la conséquence logique du choix du mode en face-à-face sans omettre la qualité du questionnaire adapté essentiellement au coussu et contexte de l'école congolaise. Dans l'ensemble, l'enquête nous a pris trois mois, soit du mois de Mars au mois de Mai 2022.

L'interview non-structurée ou libre, nous a permis de compléter certaines informations qu'on n'a pas pu obtenir à travers le questionnaire. Les entretiens avec les chefs des établissements ou leurs délégués, les enseignants et tous les administratifs nous ont permis d'obtenir des informations supplémentaires de l'étude.

L'étude a fait appel à la technique de documentation du fait que nous avons consulté et exploité les différents documents notamment les ouvrages, les périodiques, les revues, les articles, les mémoires, les thèses, l'internet, les archives liés à notre domaine de recherche pour nous ressourcer en informations susceptibles de renforcer notre compréhension du sujet. Bref, La documentation permet de réunir les données théoriques pour étoffer la partie théorique de l'étude.

3.3.2 Traitement des données

Après la collecte des protocoles, nous avons procédé immédiatement au dépouillement des données, question par question, suivant l'ordre et la suite logique des questions du questionnaire. Le dépouillement des protocoles s'est fait par la technique de pointage des occurrences après avoir codifié le questionnaire selon un mode hiérarchique des questions. Pour les questions fermées et l'identification des répondants, nous avons saisi

et codifié les données dans une page Excel afin de les transférer dans le logiciel SPSS par la gestion et les analyses statistiques univariée et bivarée.

L'analyse univariée a consisté au traitement des réponses de chaque question sans les lier avec les réponses des autres questions. Chaque variable ou facteur de mobilité du personnel était analysé singulièrement ou séparément ou encore individuellement. En effet, nous avons procédé à l'analyse de contenu des données des questions ouvertes ou semi-ouvertes et leurs justifications. Concrètement, nous avons enregistré les données des questions ouvertes et des justifications des questions semi-fermées. Ensuite, nous les avons catégorisées selon les idées, les unités et les contextes, et enfin, nous avons prélevé leurs fréquences afin de les quantifier en pourcentages sous formes des données quantitatives. Pour les questions fermées, elles ont été soumises à l'analyse statistique. Celle-ci permet de traiter les données en dégagant des indices de grandeur (effectifs et pourcentages), de tendance centrale (moyenne) et de dispersion (écart-type et variance). L'analyse bivariée a consisté à lier au moins deux variables afin de tester les liens possibles. Il s'agit d'une part des liens entre les facteurs de mobilité et le constat de la mobilité du personnel, d'autre part, les liens de dépendance ou d'indépendance entre la mobilité et les caractéristiques socio-professionnelles des enseignants. Pour y arriver, les coefficients de corrélation de Speaman (Rhô) et de détermination ont été calculés grâce au logiciel SPSS avec la valeur de $p < .05$.

4. Résultats

La mobilité du personnel enseignant dans les écoles privées de Kinshasa reste un casse-tête pour les gestionnaires. Voici les résultats de l'enquête :

Tableau 4.1 : Ampleur de mobilité des enseignants (N = 306)

Ampleur de mobilité	ni	%
Mobilité faible (1 à 2 écoles)	75	24,5
Mobilité moins intense ou moyenne (3 à 4 écoles)	164	53,6
Mobilité intense ou forte (5 écoles et plus)	67	21,9
Moyenne	4	
Ecart-type	1,646	
Variance	1,354	
Valeur minimum	1	
Valeur maximum	12	

Ce tableau présente l'ampleur de la mobilité des enseignants essentiellement sur le nombre d'écoles prestées depuis le début de leur carrière comme enseignant. Il est à noter que 53,6% des enseignants ont déjà presté dans 3-4 écoles, 24,5% ont eu à changer 1-2 écoles, alors que 21,9% ont eu à changer 5 écoles et plus dans leur carrière. L'enseignant le moins mobile a changé une école et le plus mobile en a changé 12. Ceci dit, en moyenne, l'ampleur de la mobilité est moins intense.

Tableau 4.2 : Déterminants de la mobilité du personnel

Facteurs	Avis affirmatifs	Avis neutres	Avis infirmatifs	Corrélation	R ² (%)
Xénophobie et discrimination	66,7%	7,4%	25,9%	Significative et positive	37,4
Préférence personnelle	78,6%	9,6%	1,8%	Significative et positive	23,0
Localisation	79,3%	9,2%	11,5%	Significative et positive	26,2
Conditions de vie	55,5%	10,2%	34,3%	Significative et positive	33,4
Conditions ergonomiques	36,5%	21,3%	42,2%	Significative et positive	37,1
Leadership et management	53,3%	11,3%	35,5%	Significative et positive	50,4
Climats organisationnels	52,8%	10,5%	36,7%	Significative et positive	63,2

Il a été constaté que dans chaque groupe de facteurs indiqués, il y a des corrélations significatives et positives avec la mobilité des enseignants. Cette mobilité est justifiée par sept facteurs explicatifs avec leurs composantes notamment :

- 1) **Les facteurs liés à la xénophobie et discrimination** (les avis affirmatifs sont à 66,7% contre 25,9% et 7,4% sont notés comme avis neutres). Ses composantes les plus prononcées sont en corrélation avec la mobilité des enseignants notamment sur la formation des groupes tribaux (28,5% ; $r=0,417^{**}$; $p=0,000$), certains enseignants sont plus considérés que les autres (31% ; $r=0,610^{**}$; $p=0,000$) et une certaine catégorie de personnes est bien payée que les autres (38,9% ; $r=0,491^{**}$; $p=0,000$).
- 2) **Les facteurs liés à la préférence personnelle** (les avis affirmatifs sont à 78,6% contre 11,8% et 9,6% sont notés comme avis neutres). Parmi ses composantes les plus énumérées on note que les enseignants préfèrent l'école qui paye un bon salaire (93,8% ; $r= -0,004$; $p=0,951$), l'école présentant l'image de marque (80,7% ; $r=0,181^{**}$; $p=0,000$), l'horaire de travail équilibré (80,4% ; $r=0,376^{**}$; $p=0,000$), la population scolaire élevé (69,3% ; $r=0,480^{**}$; $p=0,000$).
- 3) **Facteurs liés à la localisation** (les avis affirmatifs sont à 79,3% contre 11,5% et 9,2% sont notés comme avis neutres). Pour ces facteurs les enseignants préfèrent les écoles qui sont proches de leur domicile (85,7 ; $r=0,512^{**}$; $p=0,000$), celles n'ayant pas une mauvaise réputation (83,4% ; $r=0,242^{**}$; $p=0,000$) et celles ayant l'accessibilité facile (73,9% ; $r=0,424^{**}$; $p=0,000$).
- 4) **Les facteurs liés aux conditions de vie** (les avis affirmatifs sont à 55,5% contre 34,3% comme avis infirmatifs et 10,2% sont notés comme avis neutres). Les résultats montrent une corrélation avec la rémunération des enseignants qui ne supporte pas la charge du ménage (75,8% ; $r=0,155^{**}$; $p=0,007$), elle ne permet pas de payer le loyer (61,4% ; $r=0,254^{**}$; $p=0,000$), de scolariser les enfants (63,7% ; $r=0,282^{**}$; $p=0,000$), les soins de santé inexistantes (64,3% ; $r=0,225^{**}$; $p=0,000$), les enseignants n'ont pas de valeur(39% ; $r=0,592^{**}$; $p=0,006$), absence de primes au personnel (60,4% ; $r=0,319^{**}$; $p=0,000$), la modicité de salaire (45,8% ; $r=0,485^{**}$; $p=0,000$) et le non-paiement des enseignants (40,2% ; $r=0,579^{**}$; $p=0,000$).
- 5) **Les facteurs ergonomiques** (les avis affirmatifs sont à 42,2% contre 36,5% et 21,3% d'abstentions). Il a été observé des corrélations avec la mobilité du personnel sur

le mauvais état des installations hygiéniques (46,9% ; $r=0,423^{**}$; $p=0,000$) ; l'absence de contrat du travail (69,9% ; $r=0,171^{**}$; $p=0,003$) ; la robotisation et chosification des enseignants (42,5% ; $r=0,322^{**}$; $p=0,000$) ; le manque des salles de professeurs (51,6% ; $r=0,417^{**}$; $p=0,000$) ; l'augmentation de stress et pressions au service (33,7% ; $r=0,208^{**}$; $p=0,000$) ; la multiplicité de retenues lors de la paie (58,5% ; $r=0,444^{**}$; $p=0,000$) ; le non-respect de code du travail (59,8% ; $r=0,170^{**}$; $p=0,003$) ; les décisions iniques des autorités (52,4% ; $r=0,528^{**}$; $p=0,000$) ; la surcharge de l'horaire de travail (44,2% ; $r=0,609^{**}$; $p=0,000$) ; la maltraitance des enseignants par les autorités hiérarchiques (31,4% ; $r=0,547^{**}$; $p=0,000$) ; la démotivation des enseignants (55,4% ; $r=0,404^{**}$; $p=0,000$) et l'incompétence de certains enseignants (44,8% ; $r=0,421^{**}$; $p=0,000$).

- 6) **Les facteurs liés à la qualité du leadership et management de l'école** (les avis affirmatifs sont à 53,3% contre 35,4% comme avis infirmatifs et 11,3% d'abstentions). Les résultats montrent le rapport réel avec la mobilité des enseignants essentiellement sur l'impréparation et manque de planification des activités (30,4% ; $r=0,594^{**}$; $p=0,000$) ; difficulté d'élaboration des prévisions budgétaires annuelles (40,5% ; $r=0,529^{**}$; $p=0,000$) ; l'absence des réunions des services avec les travailleurs (31,4% ; $r=0,480^{**}$; $p=0,000$) ; le mauvais style du leadership du chef (36,9% ; $r=0,490^{**}$; $p=0,000$) ; l'absence de communication avec les travailleurs (44,7% ; $r=0,560^{**}$; $p=0,000$) ; le manque de charisme et de la maîtrise de soi (24,5% ; $r=0,658^{**}$; $p=0,000$) ; la prise des décisions sentimentales (31% ; $r=0,658^{**}$; $p=0,000$) ; l'incompétence du chef dans la gestion des conflits professionnels (28,5% ; $r=0,710^{**}$; $p=0,000$) et le manque de transparence dans la gestion financière (45,2% ; $r=0,326^{**}$; $p=0,000$).
- 7) **Les facteurs liés aux climats organisationnels de l'école** (les avis affirmatifs sont à 52,8% contre 36,7% comme avis négatifs et 10,5% d'abstentions). Les résultats ont montré le lien de la mobilité avec ces facteurs essentiellement sur huit de dix composantes des climats organisationnels à savoir : le climat de désordre et d'indiscipline (58,4% ; $r=0,656^{**}$; $p=0,000$) ; climat de corruption et d'antivaleurs (55,9% ; $r=0,795^{**}$; $p=0,000$) ; climat de refus d'appropriation de l'école (45,4% ; $r=0,628^{**}$; $p=0,000$) ; Mauvais climat pédagogique (45,1% ; $r=0,709^{**}$; $p=0,000$) ; climat de manque de collaboration et de cohésion sociale (60,5% ; $r=0,750^{**}$; $p=0,000$) ; climat de manque de dialogue (55,2% ; $r=0,780^{**}$; $p=0,000$) ; climat d'insécurité et de violence (55,8% ; $r=0,630^{**}$; $p=0,000$) et le climat de l'injustice (61,1% ; $r=0,118^{*}$; $p=0,040$).

5. Discussion des résultats

L'étude a scruté les déterminants de la mobilité du personnel enseignant dans les écoles privées de Kinshasa. Les résultats sont discutés selon les deux thématiques relatives aux hypothèses et objectifs suivantes :

5.1 Déterminants de la mobilité du personnel enseignant dans les écoles privées

Les résultats ont montré que les sept facteurs explicatifs de la mobilité du personnel enseignant ont des corrélations significatives et positives avec la mobilité du personnel.

Par rapport aux facteurs liés à la xénophobie et discrimination, il a été noté la prépondérance de formation des groupes tribaux, discrimination des albinos, traitement inégal des enseignants, discrimination des enseignants des autres tribus et religion et maltraitance des enseignants. Ces résultats corroborent avec les travaux de Smith (2013), Eugenio (2018), Ronfeldt et Reininger (2016) bien que les éléments en interne de ces facteurs ne soient pas totalement les mêmes.

Concernant les facteurs liés à la préférence et localisation, il a été observé que beaucoup d'enseignants quittent des établissements scolaires par leur préférence et localisation. S'agissant de la préférence, il y a eu une corrélation significative entre la préférence des enseignants et leur mobilité en ce qui concerne l'organisation scolaire, l'horaire de travail équilibré, la gratification du personnel à la fin d'année, la population scolaire élevée et l'école présentant l'image de marque. Quant à la localisation, les enseignants préfèrent les écoles qui sont proches de leur domicile, celles n'ayant pas une mauvaise réputation et celles ayant l'accessibilité facile. Les résultats de l'étude sont diamétralement opposés à ceux d'Eugenio (2018) où les écoles préférées n'ont pas de postes vacants, on se retrouve ailleurs par manque de boulot. Il en est de même pour la recherche de Skilbeck & Cornnel (2003) qui montre que la localisation de l'école n'est pas la principale préoccupation des enseignants. Ces derniers peuvent accepter de travailler n'importe où à condition que leur situation soit équilibrée. Par ailleurs, les résultats de l'étude sont conformes aux recherches réalisées par Barbieri, Rossetti & Sestito (2011) et Kukla-Acevedo, (2009). Ces auteurs sont unanimes que la localisation de l'école est un facteur important à associer à la mobilité des enseignants. Les résultats de Reininger (2012) précisent que les enseignants ont de fortes préférences pour vivre géographiquement près de l'endroit où ils se développent ou dans un lieu de caractéristiques similaires. C'est l'une des situations les plus complexes avec lesquelles les administrations scolaires débattent.

S'agissant des facteurs liés aux conditions de vie, les résultats de l'étude montrent une corrélation avec la rémunération des enseignants qui ne couvre pas la charge du ménage et ne permet pas de payer le loyer et de scolariser leurs enfants, les soins de santé inexistant, les enseignants n'ont pas de valeur, l'absence de primes au personnel, la modicité de salaire et le non-paiement des enseignants. Ces résultats sont similaires à ceux des études réalisées par Feng (2009) ; Ariko et Samantwa (2011) ; Hanushek, Kain & Rivkin (2002) ; Hanushek, Kain & Rivkin (2004) ; Hanushek & Rivkin (2007). Les études ont conclu que le salaire reste le maître-mot et considéré comme l'un des éléments de base du point de vie économique et sur le marché du travail. D'autres études (Eugenio, 2018 et Janand, 2015) ont retenu trois variables incluses dans la contribution des conditions de vie qui influent sur la mobilité à savoir le salaire, l'incitation et du soutien des administrateurs aux enseignants. Mais l'incitation a semblé être un prédicteur plus grand de la mobilité des enseignants que les autres. Les incitations des enseignants sont

des facteurs de mobilité des enseignants avec une augmentation de 55 fois de probabilité de mobilité des enseignants selon les investigations de Feng (2009) et Fulbeck (2014). Par contre, Kukla-Acevedo (2010) et Peronto (2013) postulent que le soutien est un facteur associé à la mobilité du personnel et peut augmenter 3 fois la probabilité de mobilité des enseignants. Les autorités politico-administratives doivent avoir une vision du développement et faire de nombreux efforts pour améliorer les conditions de vie des enseignants prestant dans les écoles de la RDC pour stabiliser le personnel. Les résultats (d'Hellemans, 2016 ; Eugenio, 2018 et OCED, 2005) soulignent que la mobilité est fonction des conditions de vie du travailleur, des difficultés économiques que sont confrontés les enseignants, peu d'attention accordée aux besoins des enseignants, et aux conditions de vie et de travail dans les écoles ce qui aggravent davantage la mobilité des enseignants. Enrichit l'OCED (2005) que le recrutement le plus actif de nouveaux enseignants est fonction du salaire élevé, le cas des pays de l'OCED comme les pays germanophones, autrichiens et allemands qui viennent travailler en Suisse bien que le Royaume-Uni soit le pays le plus actif dans le recrutement des enseignants étrangers. Il en est de même pour la gratification quasiment inexistante et les primes dans le secteur de l'enseignement OCED (2005). Il en est de même pour la recherche de Janand (2015) qui a conclu que la mobilité interne reflèterait in fine la teneur du lien entre le salarié et l'organisation.

Razouk (2005) opine que la politique de rémunération a pour objectif principal de garder et de fidéliser la main-d'œuvre. Elle a trait pour l'essentiel à la grille de salaires. Les activités des RH assurent à l'individu une certaine évolution, une certaine reconnaissance au sein de l'entreprise (à travers l'intégration et la qualification, les primes et les augmentations salariales, le tutorat et la transmission des savoir-faire), de la même façon qu'elles garantissent la pérennité de l'entreprise notamment à travers la productivité, la qualité, la motivation et la fidélisation de la main-d'œuvre.

Concernant les facteurs ergonomiques, l'étude a observé des corrélations avec la mobilité du personnel et le mauvais état des installations hygiéniques, l'absence de contrat du travail, la robotisation et la chosification des enseignants, le manque des salles de professeurs, l'augmentation de stress et pressions au service, la multiplicité des retenues lors de la paie, le non-respect de code du travail, les décisions iniques des autorités, la surcharge de l'horaire de travail, la maltraitance des enseignants par les autorités hiérarchiques, la démotivation des enseignants et l'incompétence de certains enseignants. Ces résultats ont été réalisés par Janand (2015) et Eugenio, (2018) qui mettent en exergue les conditions de travail comme bouclier de la mobilité des travailleurs. L'étude a soulevé parmi les composantes des facteurs ergonomiques la meilleure rémunération du personnel et le respect de contrat du travail. Ces deux ont été aussi identifiés dans les travaux riches de Dupray (2005). En outre, les travaux de l'OCED (2005) ont conclu que parmi les facteurs qui font quitter les enseignants les écoles, il y a le manque de reconnaissance et les conditions de travail inadéquates. Il s'agit souvent de problèmes comme une charge de travail excessive, le manque de ressources et de soutien, et le fait de devoir gérer des élèves difficiles et, de plus en plus souvent, des parents difficiles.

Par rapport aux facteurs liés à la qualité du leadership et management de l'école, les résultats déterminent les facteurs de la mobilité des enseignants tels que le consumérisme des autorités hiérarchiques, l'impréparation et manque de planification des activités, la difficulté d'élaboration des prévisions budgétaires annuelles, l'absence des réunions des services avec les travailleurs, le mauvais style de leadership du chef, l'absence de communication avec les travailleurs, le manque de charisme et de la maîtrise de soi, la prise des décisions sentimentales, l'incompétence du chef dans la gestion des conflits professionnels, l'absence de contrôle du personnel et le manque de transparence dans la gestion financière. Ces résultats sont similaires à ceux de Nyakudzuka et Barba (2014) ; Allensworth, Ponisciak & Mazzeo (2009) et Eugenio (2018). Ces résultats ont relevé que, lorsque le management de l'école ne répond pas aux besoins des enseignants, ces derniers sont susceptibles de demander le transfert. Il en est de même pour l'étude de Janand (2015), qui soulève que la mobilité interne s'impose aux collaborateurs, se déploie principalement dans des organisations de type « bureaucratie hiérarchique » et organisée par l'entreprise dans une logique dirigiste où il n'y a pas de collaboration entre le sommet et la base. Par rapport à la mobilité à quatre visages, les résultats de cette recherche corroborent avec le modèle théorique de Janand (2015) : mobilité interne darwinienne ; mobilité interne hypocrite ; mobilité interne militaire et la mobilité interne brownienne. La recherche de l'OCED (2005) a montré que la direction des écoles joue un rôle important dans la rétention des enseignants en contribuant à promouvoir et à entretenir un climat stimulant, une culture de solidarité, avec un effet tampon entre les enseignants et les pressions croissantes et parfois contradictoires venant de l'extérieur.

Concernant les facteurs liés aux climats organisationnels de l'école, les résultats ont montré les liens de la mobilité avec les facteurs tels que les climats de l'injustice, de désordre et d'indiscipline, de corruption et d'antivaleurs, de refus d'appropriation de l'école, de mauvais climat pédagogique, de tension et de mauvaise relation interpersonnelle, de manque de collaboration et de cohésion sociale, de manque de dialogue, de non-participation et enfin, le climat d'insécurité et de violence. Ces résultats sont presque similaires avec ceux de Luboya (2021) qui a testé quantitativement et qualitativement les effets des sept climats organisationnels des écoles secondaires pilotes de la RDC sur la performance scolaire par la triangulation des sources des données (enseignants, management staff et élèves). Si l'étude de Luboya (2021) a montré les effets des climats scolaires sereins, il est évident que le mauvais climat influe significativement sur la mobilité du personnel enseignant et leur rendement. Les résultats de l'étude de Basiba (2020) ont montré globalement que les relations interpersonnelles au sein des écoles ont une influence sur le comportement de l'enseignant. Eugenio (2018) a conclu que les relations entre les enseignants-apprenants, enseignant-enseignant et enseignant-administratifs comme éléments motivateurs de la mobilité du personnel enseignant. Il s'agit de l'influence du climat de collaboration, de coopération, de relation, de dialogue et de paix sur la mobilité du personnel enseignant.

5.2 Ampleur de la mobilité du personnel enseignant des écoles privées

L'étude a montré que la grande partie des enseignants a réellement connu la mobilité cours de sa carrière. Ces résultats sont opposés au constat de la mobilité réalisé par OCED (2005) qui précise que, le marché du travail des enseignants se caractérise par une mobilité assez faible des enseignants entre les établissements et les circonscriptions scolaires des pays. Cette faible mobilité assure aux écoles la stabilité des effectifs d'enseignants, mais certains craignent qu'elle n'empêche l'entrée d'idées et de compétences nouvelles dans les écoles. Elle est plus entre les écoles privées de la ville ou des communes voisines. Plusieurs études (Eugénio, 2018 ; OCED, 2005, Greenberg & McCall, 1973 ; Swop, 2011) ont postulé que la mobilité est plus dans les villes et surtout des zones ou écoles défavorisées vers celles qui sont économiquement structurées. Dupray (2005), ajoute que la mobilité s'exprime avec une intensité particulière lors de la phase d'insertion professionnelle et la majorité a connu un changement de poste au cours de leurs premières années. L'étude retrace que les enseignants qui sont plus en mobilité sont ceux ayant une ancienneté de 0-6 ans. Le changement d'un enseignant d'une école à une autre est de même niveau d'enseignement et rare d'un niveau inférieur à un niveau supérieur ou vice-versa. Ce constant ne semble pas être identique avec Eugenio (2018) qui note que ce changement est observé soit d'un cycle inférieur à un cycle supérieur ou le vice versa. De manière générale, les enseignants ont besoin de laisser plus les écoles primaires pour les écoles secondaires. Signalent-ils encore que les enseignants les plus instruits ont tendance de moins quitter l'école que ceux qui ont un niveau d'instructions moins élevé (Greenberg & McCall, 1973 et Swop, 2011). Cette controverse des résultats s'explique par le fait qu'en RDC, les enseignants d'un niveau inférieur peuvent se révéler sous-qualifiés dans un niveau supérieur. Par exemple, un enseignant diplômé d'Etat en pédagogie est sous-qualifié pour l'enseignement secondaire, ce qui influence une mobilité en escalier.

Concernant le nombre moyen d'écoles prestées, les études de Dupray (2005) et Eugenio (2018), ont trouvé pour le premier, la moyenne de mobilité de deux institutions et pour le second, la moyenne de trois écoles. Les résultats de cette étude ont démontré que l'enseignant le plus mobile a presté dans plus de dix écoles au cours de sa carrière avec la moyenne de quatre écoles par enseignant.

Cependant, les décideurs doivent baser leurs interventions ponctuelles sur ces facteurs en tenant compte de leurs composantes afin de stabiliser le personnel enseignant à travers la forme circulaire qui typifie les déterminants de la mobilité des enseignants (figure 4.1).

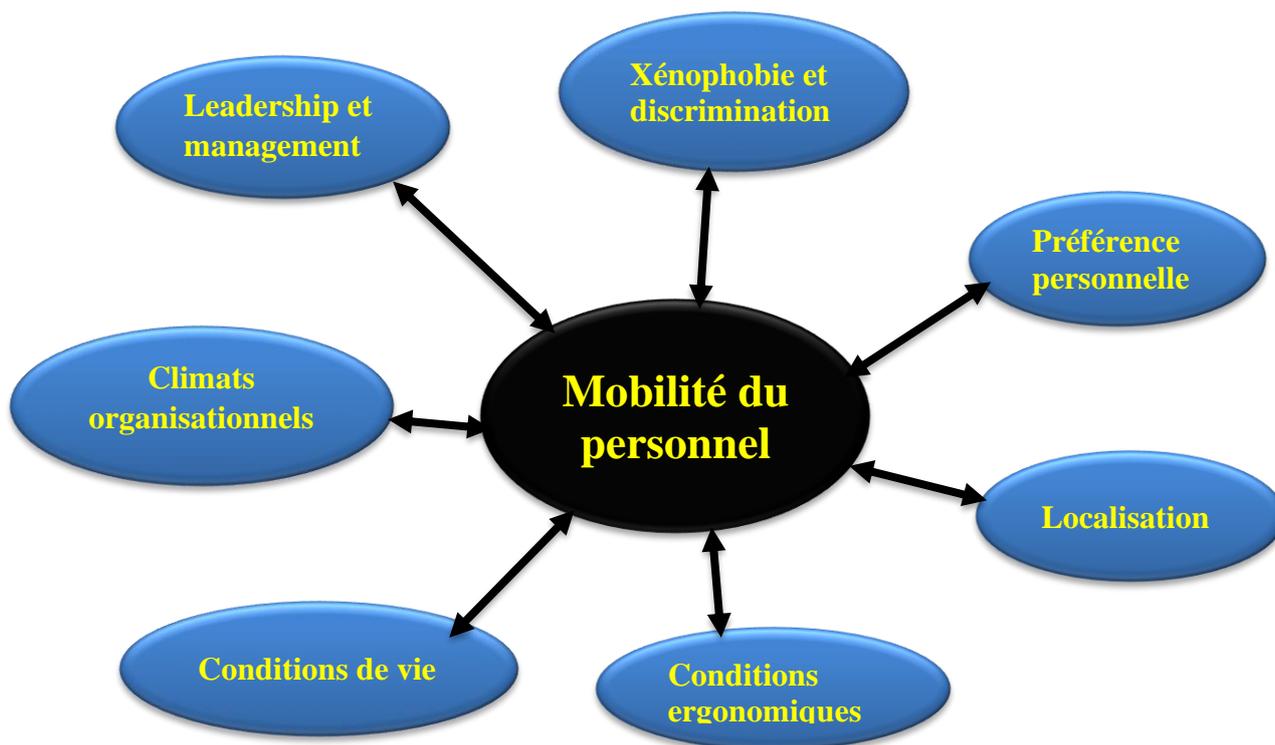


Figure 4.1 : Forme circulaire des déterminants de la mobilité du personnel enseignant

6. Conclusion et recommandations

Partie du constat sur la mobilité du personnel enseignant dans les écoles en RD Congo, l'étude a expliqué les facteurs qui déterminent cette mobilité dans les écoles privées de Kinshasa.

A l'aide de l'enquête par questionnaire auprès d'un échantillon stratifié pondéré de 306 enseignants des écoles privées de Kinshasa. Les résultats ont montré que 77,8% des enseignants ont connu la mobilité au cours de leur carrière. L'enseignant le plus mobile a presté dans plus de dix écoles avec une moyenne générale de mobilité est de quatre école. L'ampleur de cette mobilité est donc moins intense.

Sept principaux facteurs comprenant chacun plusieurs composantes expliquent la mobilité des enseignants, à savoir : (i) les facteurs liés à la xénophobie et discrimination, (ii) les facteurs liés à la préférence personnelle (iii) les facteurs liés à la localisation, (iv) les facteurs liés aux conditions de vie, (v) les facteurs ergonomiques, (vi) les facteurs liés à la qualité du leadership et management de l'école (vii) et les facteurs liés aux climats organisationnels de l'école.

Les résultats ont confirmé sans ambages toutes les hypothèses de l'étude.

Face aux facteurs de la mobilité et défis de la stabilité du personnel enseignant, l'étude propose quelques recommandations suivantes :

6.1 Au pouvoir organisateur

- Constituer des réserves d'enseignants de remplacement pour bien assurer le marché de travail et de coopération en matière de recrutement d'enseignants avec des institutions privées ;
- Créer de sites internet ou établir des réseaux d'agences pour centraliser l'information, coordonner et favoriser les activités de recrutement ;
- Mettre en place les outils destinés à suivre et à prévoir l'offre et la demande d'enseignants ;
- Subventionner les écoles privées pour un bon rayonnement et qualité de l'enseignement ;
- Retirer des arrêtés aux écoles qui maltraitent les enseignants et qui sont en conflits avec la loi.

6.2 Aux promoteurs et gestionnaires d'établissements scolaires

- Laisser les chefs d'établissements recruter les enseignants selon la méritocratie pour éviter de bâcler les recrutements et engagement (promoteurs);
- Arrêter avec la boulimie financière (promoteurs) ;
- Respecter les lois et les textes réglementaires régissant l'enseignement en RDC ;
- Assurer davantage de soutien aux enseignants débutants ;
- Améliorer la direction et le climat de l'école ;
- Améliorer les conditions de vie et de travail du personnel ;
- Diversifier les critères de sélection des enseignants et rendre obligatoire une période probatoire ;
- Combattre la discrimination de tout genre et sous toutes ses formes ;
- Rémunérer équitablement le personnel avec un salaire décent ;
- Eviter pendant la paie des retenues inutiles ;
- Utiliser une communication efficace avec transparence dans la gestion de l'établissement ;
- Appliquer le management participatif et utiliser de bons styles de leadership ;
- Eviter des pressions pélagiques sur les dos des enseignants ;
- Utiliser les stratégies pour fidéliser son personnel par des primes et avantages sociaux ;

6.3 Au personnel enseignant

- Eviter le monnayage des postes et les abus de confiances ;
- Ne jamais faire aux autres ce que l'on ne voudra pas qu'on te fasse ;
- Eviter les groupuscules qui déstabilisent les écoles et mettent en péril l'instruction des élèves.

Déclaration de conflit d'intérêts

Les auteurs déclarent n'avoir aucun conflit d'intérêts.

About the Authors

Eugène Djobo Ondelemonyi est respectivement gradué et licencié en Gestion et Administration des Institutions Scolaires et de Formation (GAISF) de l'Université Pédagogique Nationale (UPN). Il a un DEA en GAISF, spécialité management et leadership de l'éducation de l'UPN. Il enseigne à l'UPN dans la chaire de l'économie, le management, le leadership, la gouvernance, la planification de l'éducation, le marketing, l'entrepreneuriat. Il est l'auteur de plusieurs publications scientifiques.

Luboya Tshiunza Corneille est respectivement gradué, licencié et DEA en Gestion et Administration des Institutions Scolaires et de Formation de l'Université Pédagogique Nationale. Il est Ph.D en économie et management de l'éducation de Central China Normal University. Il est Professeur à l'Université Pédagogique Nationale à Kinshasa et dans d'autres universités et instituts supérieurs de la République Démocratique du Congo. Il fait des recherches et enseigne l'économie, le management, le leadership, la gouvernance, la planification de l'éducation, le marketing, l'entrepreneuriat. Luboya a dans son actif plusieurs ouvrages et articles scientifiques.

Références

- Abraham, J. (2004). *Marché international du travail : enjeux et limite de la mobilité (Gérer les carrières : enjeux et perspectives)*, Paris : Vuibert.
- Albou, P. (1975). *Problèmes humains de l'entreprise*, Paris : Dunod.
- Álves, M. J. (2009). *Mobily idé acessibilida de circoenovas práticas dans pascal.esceg.utl.pt*
- Anderson J-R. (1981). *Cognitive Skills and their Acquisition*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey.
- Anthon, N. (2012). *L'art d'enseigner*, Bruxelles : Ixelles éditions.
- Araneder, G. (2003). *La mobilité interne, les diagnostics de l'emploi territorial*, Paris : éditions d'organisation.
- Ariko, C. O. & Othuon, L. O. A. (2012). *Minimiser le transfert des professeurs : Une étude de l'école de districtâtre du Suba du Kenya. Journal international de l'administration et études de politique*, vol. 4.
- Arrow, K-J. (1973). *Information and economic behavior*, office of naval research, Harvard University.
- Azia, F., Kodila, O. & Kimboko, J. (2020). *Normes de présentation d'un travail scientifique*, Pais : L'harnattan.
- Ballou, D. (2001). *Pay for Performance in Public and Private Schools, Economics of Education Review*, vol. 20,

- Barlin, D. & Hallgarten, J. (2002). Supply Teachers: Symptom of the Problem or Part of the solution.
- Barnabe, C. (1997). *La gestion de la qualité en éducation*, Montréal : Ed. Logiques.
- Basiba, M. (2020). Environnement socioéducatif des écoles primaires conventionnées catholiques de Mont-Ngafula, mémoire de DEA, Kinshasa-UPN : FPDD.
- Becker, G. S. (1962). Comportement irrationnel et théorie économique, *Journal of Political Economy* (JSTOR), vol. 70, N°1.
- Becker, G. (1964). *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, New York: Columbia University Press.
- Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Mills D.Q. & Walton R.B. (1984). *Managing Human Assets*, New York, NY: Free Press.
- Béer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction, *Academy of Management*
- Björklund, D.F. & Bering, J. (2004). The natural emergence of reasoning about the afterlife as developmental regularity, (vol. 40, N°2), APA. En ligne sur
- Blake, R. et Mouton, J. (1964). *Les deux dimensions du management*, Paris : Editions d'organisation
- Blaug, M. (1992). *The methodology of economists: or, how economists explain*, Cambridge: Cambridge university press (CUP)
- Bodart, C. & Silva, R-S. (2013). *Circons e tipos de mobilidade social*, London : Router
- Bonhomme, S., Jolivet, G. & Lewven, E. (2014). Caractéristiques de l'école et chiffre d'affaires des enseignants : Évaluer le rôle des préférences et des opportunités.
- Boulhout, F. & Mehaoued, M. (2014). Développement des compétences et mobilités des travailleurs : cas de Sarl ALMAG, Mémoire de Master, FSHS.
- Burzlaff, H. et LePadellec J-P. (2001). *La stratégie du mouvement*, Paris : Editions Liaisons.
- Cadin, L., Guerin, F., & Pigeyre, F. (2002). *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*, Paris : éditions Dunod.
- Cadin, L., Bender, A.F & St Giniez, V. (2003). *Carrières nomades, les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris : Vuibert.
- Cerdin, J-L. (1996). La mobilité internationale des cadres : adaptation de décision, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Toulouse.
- Cerdin, J-L. (1999). *La mobilité internationale : réussir l'expansion*, Paris : Editions d'organisation.
- Charles-pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat, D. & Roussel, P. (2007). *Les déterminants psychologiques de la performance au travail*, Bruxelles : De Boeck.
- Chauchat, H. (1985). *L'enquête en psychologie*, Paris : PUF.
- Citeau, J-P. (1997). *Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques (4^{ème} édition)*, Paris : Edition Armandcolin.
- Compbell, J.P. & Pritchard, R.D. (1976). *Motivation theory in industrial and organizational psychology*, Chicago: industrial and organizational psychology.
- Corten, P. (2010). *Tuer le stress avant qu'il ne vous tue ! Un manuel pratique de la gestion du stress*, Bruxelles : Brugmann, ULB.

- Cronbach, A. (1951). Coefficient Alpha et la structure interne des tests (vol. 16, No. 3). Université d'Illinois, *Psychometrika*.
- Cunha, M. (2015). Mobilidade dos Professores entre escolas. PUC-RIO, Carticaçono Digital N°1111613 / CA.
- Da Silva, E-C. & Lenardão, E. (2010). Teoria do Capital Humano e a relação educação e emprego. Disponível, disponible sur : <http://estudosdotrabalho.org/anais-vii-7>
- De Landsheere, G. (1979). *Dictionnaire de l'évaluation et de la recherche en éducation*, Paris : PUF.
- Deffayet et Heems, V. (1995). Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage, Personnel, ANDCP, N° 365.
- DeSouza, de Melo, Da Silva & Araujo (2012). Allocation des ressources dans l'éducation publique sur les Etats brésiliens : analyse des Nations-Unies des relations entre les dépenses publiques de l'éducation primaire et la performance, IDEB.
- Diverrez, J. (1972). *Politique et technique de direction du personnel*, Paris : entreprise moderne d'édition.
- Dolton, P. & van der Klaauw, W. (1999). The Turnover of Teachers: A competing risks explanation, *The Review of Economics and Statistics*.
- Doron, R. & Parrot, F. (2007). *Dictionnaire de la psychologie*, Paris, PUF.
- Dupray, A. (2005). Les mobilités en début de vie professionnelle : externes ou internes aux entreprises des évolutions aux effets très différents, Marseille, Centre d'études et de recherche sur les qualifications (CEREQ) N° 216
- Dupray, A. & Recoltillet, I. (2009). Mobilité professionnelle et cycle de vie, Marseille, économie et statistique.
- Eline, N. (2014). *Gestion des Ressources Humaines*, Paris : Dunod.
- Eugenio, G. (2018). Etude des facteurs influençant des problèmes de mobilité des enseignants angolais, Thèse de doctorat : Central China Normal University.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*, Paris : Dunod
- Feng, L. & Sass, T. (2001). Qualité de l'enseignant et mobilité des enseignants. National central pour l'analyse des données longitudinales dans la recherche éducative. Institut urbain.
- Fenneteau, H. (2002). *Enquête : entretien et questionnaire*, Paris : Dunod.
- Fotinos, G. (2004). Le climat scolaire dans les lycées et collèges, rapport au ministère de l'éducation national, MGEN.
- Foucher. R. & Soucy, G. (1991). *Changement planifié et développement des organisations : Pouvoir et culture des organisations*, (tome 4), Québec : PUQ.
- Galambaud, B. (1991). Des hommes à gérer, Direction du personnel et gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition, Paris : ESF éditeur.
- Géraldine B. (2018). Mobilité interne. En ligne sur www.kiosquemploi.fr
- Gestion des ressources humaines, sur www.memoireonline.com
- Gould, S. & Penley, L.E. (1985). A study of the correlates of the willingness to relocate, Washington: Academy of management journal.
- Greenberg, D-H. & McCall, J. (1973). Théories de la mobilité professionnelle, *Enic Journal*.

- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*, New York: Wiley.
- Hiambia, J. (2012). *Système éducatif congolais : regard sur la philosophie*, Bruxelles : ULB.
<https://forumviesmobiles.org/dictionnaire/13605/histoire>
- Ingersoll, R-M. (2001). Récupération des enseignants et pénuries d'enseignants: une analyse organisationnelle. *Revue de recherche de l'éducation américaine*, automne. (Vol. 38, N° 3)
- Ivancevich, J-M. & Donnelly, J-M (1968). Job satisfaction research: a manageable guide for practitioners, *Personnel Journal*, Vol. 47.
- Johnson, M. & Hallgarten, J. (SD), *From Victims of Change to Agents of Change: The Future of the Teaching Profession*, Institute for Public Policy Research, Londres.
- Johnson, S. M.; Berg, G. H. & Donaldson, M. L. (2005). Qui reste dans l'enseignement et pourquoi: un examen de la littérature sur la rétention des enseignants. *Le projet sur la prochaine génération d'enseignants*, NRTA.
- Kabambi J. (2006). *Psychologie du travail*, cours inédit, Kinshasa : UNIKIN-FPSE.
- Kankyono, M. (2009). Développement des compétences et mobilité des travailleurs : cas de la Sonar, *Mémoire de Master*, Ouagadougou : ENAM.
- Karasek, R-A. (1979). *Job demands, Job decision latitude, and mental strain: Implications for job Redesign*. Sage Publications, Inc. New York: Cornell University.
- Karasick, B.W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. En ligne <https://doi.org.10.1016/00305073>
- Katende, S. (2018). *Comprendre les fondamentaux du développement des ressources humaines*, Kinshasa : UPN-CREDE.
- Kidinda. S. (2020). *Processus managérial de résolution de problème et prise de décision*, Kinshasa : éd. CRUPN.
- Korhonen, L. (2000). *Facteurs entraînant l'usure professionnelle chez les enseignants, mémoire de maîtrise en politique sociale*, Finlande : Université de Kuopio.
- Kukla-Acevedo, S. (2009). Déménageurs et séjours. Le rôle des conditions de travail dans les décisions de mobilité des enseignants. *Le Journal of Educational Research*, vol. 102.
- Laouer, L. (2012). The impact of labor migration in Bahrain. En ligne sur <https://doi.org/10.3917/tumu.038.0213>
- Larousse (2020). *Dictionnaire Larousse illustré*, Paris : Le Larousse
- Le Lidec, T. (2015). *Management / Ressources Humaines : conséquences de turn-over (conseil en entreprise, PME et TPE : business plan, trésorerie, rentabilité, développement et gestion d'entreprise)*, en ligne sur <http://www.petite-entreprise.net>.
- Likert, R. (1932). *A Technique for the Measurement of Attitudes*, Archives of Psychology, New York university.
- Louis, M.R. (1980). Career Transitions: varieties and commonalities, *Academy of Management Review*, vol. 5.

- Lowa, D. (2020). Niveau et qualité de l'enseignement supérieur et universitaire (regard croisé des acteurs éducatifs et socioprofessionnel), thèse de doctorat, Kinshasa : UPN-FPDD.
- Luboya, C. (2018). Efficacité de l'administration et gouvernance scolaire sur la performance des écoles secondaires pilotes de la RD Congo, Thèse de doctorat, Central China Normal University.
- Luboya, C. (2020). *Gestion des ressources d'une école, mélange des approches légales, théorique et pratique pour améliorer la qualité de l'enseignement-apprentissage*, Paris : Edilivre.
- Luboya, C. (2021). *Introduction à la science de gestion*, Kinshasa : TWL.
- Luboya, T. C. A. (2020). Essentiel sur le management et le leadership des organisations, Kinshasa : UPN-GAISF.
- Luhahi, J. (2015). Gestion des ressources humaines, cours inédit, Kinshasa : UNIKIN-FPSE
- Macaire, F., Gautier, F. & Sabin, J. (1979). *Notre beau métier (manuel de pédagogie appliquée)*, Verdun : éditions Saint-Paul.
- Mainhagu, S., Grima, F., & Muller, R. (2018). La stabilité professionnelle malgré les normes de mobilité, (vol. 21, N°3), dans *management*. En ligne sur <https://doi.org/10.3917/mana.213.0994>.
- Marullo, M. (1972). *Manuel pour la direction du personnel*, Paris : Homme et technique.
- Maslow, A. (1954). A theory of human motivation, *The Psychological Review*.
- Masoebe, L. E. (2003). L'étude des facteurs influençant la mobilité des enseignants dans les écoles post-primaires de Leribe Lesotho.
- Mayo, E. (1940). *The social problem of an industrial civilization*, London: Routledge.
- McGregor, D. (1960). *Theory X and theory Y. Organization theory*. Londres.
- Meyer, J. (1976). *Economie et organisation des entreprises*, 5^{ème} édition, Paris : Dunod.
- Meyer, J.P., et Allen, N.J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. New York: Strausbok.
- Mignon, S. (2001). *Stratégie de pérennité d'entreprise*, Paris : Vuibert.
- Mucchielli R. (1971). *Le questionnaire dans l'enquête psychosociale*, Paris : ESF.
- Musselin, C. (2004). Vers un marché européen du travail universitaire? Certaines leçons tirées des études empiriques sur la mobilité académique. Éducation supérieure, Pays-Bas : Kluwer Academic Publishers.
- Niğdelioğlu, R. M. (2014). Professionnels ou aventure seekeres? Éliminer l'impact de la religion et de la mobilité sur la qualité de l'enseignement des mathématiques et des sciences, Thèse de maître des arts, Ankara : Université de Bilkent.
- OCDE (2005). *Le rôle crucial des enseignants, attirer, former et retenir des enseignants de qualité*, Paris : les éditions de l'OCDE.
- Odden, A. (2000). New and Better Forms of Teacher Compensation are Possible, Phidelta Kappan.
- Odden, A. et Kelley, C. (2002). *Paying teachers for what they know and do: new and Smarter Compensation Strategies to Improve Schools*, 2^{ème} éd., Corwin Press, California.
- Pao, K. (2017). Théories économiques et valeur économique de l'éducation, disponible

- Pemartin, D. (1999). *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement*, Caen : Editions management société.
- Pengam, M et Sliwka, C. (2006). *Changement de poste, changement de fonction : les compétences des cadres de santé à l'épreuve de la mobilité*, Rueil Malmaison : éditions Lamare.
- Peretti, J-M. (2014). *Gestion des Ressources Humaines, 19è Edition*, Paris: Vuibert.
- Peretti, J-M. (2001). *Dictionnaire des ressources humaines (2^{ème} édition)*, Paris : Editions Vuibert.
- Plecki, M-L., Elfers, A-M., Loeb, H., Zahir, A. & Knapp, M-S. (2005). *Rétention et mobilité des enseignants: un regard à l'intérieur et à travers les districts et les écoles de l'État de Washington*.
- Poisson, Y. (1983). *L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation (vol.9, N°3)*, en ligne sur: <https://id.erudit.org/iderudit/900420ar>.
- Prevot, F. (2004). *Transfert inter-organisationnel de connaissances : mécanismes et intérêts*
- Psacharopoulos, G. et Woodhall, M. (1988). *L'éducation pour le développement. Une analyse des choix d'investissement*. Paris : Economica.
- Rabjhandari, M. (2014). *Pour la flexibilité et la mobilité: des styles de leadership situationnels dans les établissements éducatifs* : Université de Johannesburg.
- Razouk, A., Bayad, M. & Wznnenmacher, D. (2005). *Gestion des ressources Humaines et transfert de compétences : impact sur la performance (16^{ème} conférence)*, Paris : AGRH.
- RDC-Journal Officiel, (2014). *Loi-cadre de l'enseignement national, N° 14/004*.
- RDC-MINESP (2011). *Recueil des directives et instructions officielles (5^{ème} édition)*, Kinhasa : Elisco.
- Ruckstadter, V. C. M. (2005). *Educação E Économia Nos Anos 1990: Un Resignificação da Teoria do Capital Humano. 2.º Seminário Nacional Estado E Políticas Sociais Pas de Brasil, Unioeste-Campus de Cascavel*.
- Savall, H. & Zardet, V. (1995). *Ingénierie stratégique du roseau : souple et enracinée*, Paris : Economica.
- Scaillet, S. (2007). *Notes de pédagogie*, Kinshasa : Médiaspaul.
- Schein, E. (1971). *Culture organisationnelle*, disponible sur www.carin.info.
- Schultz, T. (1961). *Investment in human capital. American economic review*, 51 1-17
- Sekiou , L., Blondin, L., Peretti, J-M. & Fabi, B. (1993). *Gestion des ressources humaines*, Bruxelles : De Boeck.
- Shulman, L. S. (1992). *Case methods in teacher education*, New York, NY: Teachers college press.
- Sinyola, D. (2012). *Une stratégie pour la migration des enseignants de la direction en Afrique du Sud*, Thèse de doctorat, Pretoria : Université d'Afrique du Sud.
- Smith, J. (1992). *La force d'enseignement européen : conditions, mobilité et qualification*, springer journal, Vol.38, N° 6.

- Smith, P. C., Kendall, L. & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago, IL: Rand McNally.
- Stilwell, D., Liden, R., Parsons, C., & Deconinck, J. (1998). Transfer decision making: different decision models depending on the transfer conditions, *Journal of organizational Behavior*.
- Stinebrickner, T.R. (1999). An analysis of occupational change and departure from the labor force (vol. 37, N° 1), Madison: University of Wisconsin Press.
- Taylor, F-W. (1911). *The principals of scientific management*, New-York: Harper.
- Thierry, D. & Sauret, C. (1993). *La GPPEC, Dictionnaire de gestion, vocabulaire*, Paris : l'Harmattan.
- Tshibangu, T. (2006). *L'université congolaise*, Kinshasa : Editions Universitaires africaines
- Vagi, R. & Pivovarova, M. (2016). Théorisation mobilité des enseignants : un examen critique de la littérature. Les enseignants : la théorie et la pratique pédagogiques.
- Vatteville, E. (2003). *Management stratégique de l'emploi*, Paris : EMS
- Verhulst, A. (1984). *Economie de l'entreprise*, Kinshasa : CRP.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*, Hoboken: Wiley.
- Waltenberg, F. D. (2006). Teorias Econôme de De Oerta de Educação: Evolução Histórica, Estado E perspective, (vol.32, N°.1), Universidade Catholica de Louvain, Educação e Pesquisa, São Paulo,
- Weisse, D. & Morin, P. (1982). Pratique de la fonction du personnel : le management des ressources humaines, Paris : les Ed. d'organisation.
- Yawidi, J-P. & Luboya, C. (2019). *Marketing scolaire*, Bruxelles : éditions Mabeki.

Creative Commons licensing terms

Authors will retain copyright to their published articles agreeing that a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0) terms will be applied to their work. Under the terms of this license, no permission is required from the author(s) or publisher for members of the community to copy, distribute, transmit or adapt the article content, providing a proper, prominent and unambiguous attribution to the authors in a manner that makes clear that the materials are being reused under permission of a Creative Commons License. Views, opinions and conclusions expressed in this research article are views, opinions and conclusions of the author(s). Open Access Publishing Group and European Journal of Management and Marketing Studies shall not be responsible or answerable for any loss, damage or liability caused in relation to/arising out of conflict of interests, copyright violations and inappropriate or inaccurate use of any kind content related or integrated on the research work. All the published works are meeting the Open Access Publishing requirements and can be freely accessed, shared, modified, distributed and used in educational, commercial and non-commercial purposes under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).