

---

M.E.S., Numéro 141, Vol. 2, juillet – août 2025

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

---



## ***Revue Internationale des Dynamiques Sociales***

### ***Mouvements et Enjeux Sociaux***

*Kinshasa, juillet - août 2025*

## FLEXIBILITÉ DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET MOTIVATION AU TRAVAIL DES AGENTS DE LA DINACOPE

par

**Jeanine MUJANI KABAMBA**

*Assistante et Apprenante au 3<sup>ème</sup> cycle*

**Jonathan ENGUTA MWENZI**

**Gerry MWANTOTE MPIA NSUBA**

*Professeurs Associés*

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

---

### Résumé

*Cette étude a eu pour objectif de mettre en relation la flexibilité perçue des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) à la DINACOPE et la motivation au travail de ses agents. Pour ce faire, nous avons recouru à la méthode d'enquête appuyée par trois échelles évaluant respectivement la flexibilité des pratiques de GRH, la motivation au travail ainsi que ses déterminants. Nos échelles ont été administrées à un échantillon non-probabiliste de 173 agents de la DINACOPE. Les résultats obtenus ont attesté l'existence d'une relation positive et significative entre la flexibilité perçue des pratiques de GRH et la motivation au travail des agents de la DINACOPE.*

**Mots-clés :** Flexibilité des pratiques de GRH, Motivation au travail, déterminants internes, déterminants externes, agents

### Abstract

*The aim of this study was to relate the perceived flexibility of human resource management (HRM) practices at DINACOPE to the work motivation of its agents. To do this, we used a survey method supported by three scales assessing, respectively, the flexibility of HRM practices, work motivation and its determinants. Our scales were administered to a non-probabilistic sample of 173 DINACOPE agents. The results attested to the existence of a positive and significant relationship between the perceived flexibility of HRM practices and the work motivation of DINACOPE agents.*

**Keywords :** Flexibility of HRM practices, Work motivation, internal determinants, external determinants, agents

### INTRODUCTION

De nos jours, les organisations à travers le monde sont appelées à faire preuve de flexibilité dans la gestion de leurs ressources humaines (Remo, Enguta & Mayala, 2022). Cette flexibilité, entendue comme l'adaptation des pratiques de ressources humaines aux besoins individuels des salariés, a des effets positifs tant sur les travailleurs que sur les organisations. En effet, des études ont démontré que la flexibilité des pratiques GRH permet d'améliorer la motivation, la satisfaction au travail, l'engagement et la santé mentale des salariés. Par conséquent, elle agit positivement sur la performance organisationnelle (Barthélemy, 2009 ; Jiang et al., 2023). Elle contribue également à la fidélisation des employés, à la réduction des coûts liés au turnover, et à l'amélioration de l'image de l'entreprise (Remo, 2023 ; Marhani & Belmouffeq, 2022 ; Trudel, 2011).

De tous les comportements organisationnels affectés par la flexibilité de pratiques GRH, la présente étude cible la motivation, et se propose de déterminer la nature de sa relation avec la flexibilité perçue d'un service public de l'Etat (en l'occurrence la Direction Nationale de Contrôle, de la Préparation de la Paie et de la Maîtrise des Effectifs des Enseignants et du Personnel Administratif, en sigle DINACOPE). De différentes pratiques de GRH existantes, cette étude cible six pratiques qu'elle compte corrélérer avec la motivation au travail. Il s'agit de : (1) la rémunération, (2) la formation, (3) l'organisation du travail, (4) l'aménagement du temps de travail, (5) la gestion des carrières et (6) l'aménagement des espaces de travail. Cette étude est dictée par la rareté de recherches mettant en relation ces deux construits dans les services publics congolais. D'ailleurs, les rares études disponibles se sont intéressées soit à l'applicabilité générale des pratiques RH dans le secteur privé ou public, soit à l'analyse descriptive de la flexibilité sans la mettre en relation avec la motivation au travail des agents (Kapangala, 2020).

Le choix de la motivation comme variable dépendante dans cette étude est justifié par le fait qu'elle occupe une place de choix dans la liste des stratégies de pérennisation des activités d'une organisation. Aucune organisation ne peut espérer atteindre ses objectifs si elle ne dispose d'un personnel hautement motivé dans l'exécution des tâches professionnelles. En d'autres termes, elle est un facteur central dans le succès économique, social et culturel d'une organisation productive qu'elle soit publique ou privée (Giauque, Barbey & Gaillard, 2007). Dans cette même optique, signalons que le choix de la DINACOPE s'explique par son rôle croissant dans la régularisation de la rémunération des enseignants congolais, qui est un enjeu majeur de la motivation dans ce secteur. De tout ce qui précède, la présente étude se propose de vérifier l'hypothèse selon laquelle il existerait un lien positif et significatif entre la flexibilité perçue des pratiques de GRH à la DINACOPE et la motivation au travail de ses agents.

## I. CADRE METHODOLOGIQUE

### 1.1. Cadre physique de l'étude

La DINACOPE, anciennement ex-SECOPE, est un service public rattaché au Ministère de l'Éducation Nationale et Nouvelle Citoyenneté. Son siège social est situé à Kinshasa, au croisement des avenues Batetela et Cliniques. Elle a pour mission essentielle d'assurer la préparation mensuelle de la paie, le contrôle régulier des effectifs et la maîtrise de la masse salariale des enseignants et personnels administratifs œuvrant dans les établissements scolaires publics.

### 1.2. Participants à l'étude

La population de l'étude est constituée de tous les agents de l'administration centrale de la DINACOPE dont l'effectif total s'élève à 705 sujets. De cette population, un échantillon non probabiliste de convenance de 173 agents a été tiré. Cet échantillon varie en fonction des variables sociodémographiques : (1) le sexe, (2) le niveau d'études, (3) le niveau de rémunération, (4) l'ancienneté professionnelle et (5) la catégorie socioprofessionnelle. En ce qui concerne le sexe, on compte 115 hommes (66,5 %) contre 58 femmes (33,5 %). S'agissant du niveau d'études, on a 1 sujet diplômé d'État (0,6 %), 61 gradués (35,3 %) et 111 licenciés (64,1 %). En ce qui concerne l'ancienneté professionnelle, on a 11 agents avec une ancienneté entre 0 et 9 ans (6,4 %), 126 avec une ancienneté de 10-19 ans (72,8 %), 23 avec une ancienneté de 20-29 ans (13,3 %), et 13 avec une ancienneté d'au moins 30 ans (7,5 %). Enfin, pour la catégorie socioprofessionnelle, on a 48 agents d'exécution (27,7 %), 28 cadres de collaboration (16,2 %), et 97 cadres de direction (56,1 %).

### 1.3. Instruments de récolte des données

Pour récolter les données de l'étude, nous avons recouru à trois échelles évaluant respectivement la flexibilité des pratiques de GRH, la motivation au travail ainsi que ses déterminants. L'échelle de la flexibilité des pratiques de GRH, conçue par Barthélemy (2009) à partir des travaux de Colle (2006), comprend 31 items répartis en six thématiques majeures ci-après : (1) l'organisation du travail, (2) l'aménagement des temps de travail, (3) la rémunération, (4) la formation professionnelle, (5) la gestion de carrière, et (6) l'aménagement de l'espace de travail. Chaque item est évalué selon une échelle de Likert en quatre points : Totalemment en Désaccord (T.D.), en Désaccord (D), en Accord (A) et Totalemment en Accord (T.A.).

L'échelle évaluant la motivation au travail, utilisée dans ce travail, est constituée de deux items. Elle a été conçue par Baikala (2020). Ces deux items sont évalués à partir de quatre pieds : Totalemment en Désaccord (T.D.), en Désaccord (D), en Accord (A) et Totalemment en Accord (T.A.). L'échelle évaluant les déterminants de la motivation a été conçue par Mbo (2021), en s'inspirant de celle de Gagné et Forest (2009). Elle est constituée de 14 items évaluant les déterminants de la motivation au travail, à partir de quatre pieds.

## II. RÉSULTATS

### 2.1. Résultats globaux

Les tableaux suivants présentent, de façon globale, les réactions des enquêtés relatives à la flexibilité des pratiques de GRH et à la motivation au travail. Ces réactions sont présentées en fonction de deux indices statistiques (la moyenne et l'écart-type).

**Tableau I. Résultats relatifs à la flexibilité des pratiques GRH à la DINACOPE**

Flexibilité des pratiques GRH	Moyenne	Ecart type
Flexibilité des espaces de choix relatifs à l'organisation du travail	2,63	0,61
Flexibilité des espaces de choix relatifs à l'aménagement des temps de travail	1,95	0,70
Flexibilité des espaces de choix relatifs à la rémunération	2,08	0,95
Flexibilité des espaces de choix relatifs à la carrière	2,08	0,81
Flexibilité des espaces de choix relatifs à la formation professionnelle	2,18	0,920
Flexibilité à l'aménagement de l'espace de travail	3,12	0,76

La lecture du tableau I montre que les scores moyens obtenus par les enquêtés aux différentes dimensions de la flexibilité perçue des pratiques de GRH sont respectivement de 2,63 ; 1,95 ; 2,08 ; 2,09 ; 2,18 et 3,12. En les situant sur l'échelle d'interprétation des scores, on remarque que quatre d'entre elles (aménagement des temps de travail, rémunération, gestion de carrière et formation professionnelle) se situent dans l'intervalle de 1,5 à 2,4, indiquant une perception négative de la flexibilité des pratiques à la DINACOPE. En d'autres termes, les attentes des agents de cette direction relatifs à ces aspects ne sont pas réellement prises en compte par les gestionnaires de cette direction, qui n'y accordent que peu d'attention. Seules deux dimensions, à savoir l'organisation du travail et l'aménagement de l'espace de travail, présentent des scores moyens correspondant à une flexibilité perçue. En somme, puisque la majorité des dimensions sont perçues négativement, on peut conclure que la DINACOPE ne fait pas preuve de flexibilité dans ses pratiques de gestion des ressources humaines.

**Tableau II. Motivation au travail des agents de la DINACOPE et ses déterminants.**

Dimensions	Moyenne	Ecart type
Motivation au travail	3,34	0,74
Motivation interne	2,95	0,54
Motivation externe	2,63	0,27

La lecture du tableau n°2 révèle que les scores moyens obtenus par les agents de la DINACOPE aux échelles de la motivation au travail et de ses déterminants se situent dans l'intervalle de 2,5 à 3,4, correspondant à une forte motivation ou à la présence marquée de ses facteurs. Ces résultats révèlent que les agents enquêtés sont globalement motivés au travail, tant par des facteurs internes qu'externes. Toutefois, l'écart entre les deux types de déterminants suggère une prédominance des facteurs internes dans la dynamique motivationnelle de ces agents.

## 2.2. Relation entre la flexibilité perçue des pratiques de GRH et la motivation au travail

L'objectif principal de notre étude étant de déterminer s'il existe un lien entre la flexibilité perçue des pratiques de GRH et la motivation au travail, nous recourons au coefficient de Bravais-Pearson. Le choix de ce coefficient a été dicté par la normalité des distributions.

**Tableau III. Relation entre la flexibilité perçue des pratiques GRH et la motivation au travail**

	Ind. Stat.	Motivation	M interne	M externe
Flexibilité de l'organisation du travail	$r$	0,80**	0,67**	-0,39**
	Sig.	0,00	0,00	0,00

Flexibilité de l'aménagement des temps de travail	<i>r</i>	0,72**	0,32**	-0,04
	Sig.	0,00	0,00	0,62
Flexibilité la la rémunération	<i>r</i>	0,77**	0,42**	-0,06
	Sig.	0,00	0,00	0,38
Flexibilité de la carrière	<i>r</i>	0,78**	0,67**	-0,40**
	Sig.	0,00	0,00	0,00
Flexibilité de la formation professionnelle	<i>r</i>	0,75**	0,55**	-0,19*
	Sig.	0,00	0,00	0,01
Flexibilité à l'aménagement de l'espace de travail	<i>r</i>	0,54**	0,12	0,30**
	Sig.	0,00	0,12	0,00

**Légende :** *r* : coefficient de corrélation de Bravais Pearson, sig : signification, \*\* : significatif au niveau de probabilité (0,01), \* : significatif au niveau de probabilité (0,05).

De la lecture du tableau n°3, les constats suivants peuvent-être faits :

- la flexibilité de l'organisation du travail corrèle positivement et significativement avec la motivation au travail et ses déterminants internes. Cette relation est haute et marquée. Par contre, elle est en négative et significative avec les déterminants externes de la motivation. Cette relation est définie mais faible.
- la flexibilité de l'aménagement des temps de travail corrèle positivement et significativement avec la motivation au travail et ses déterminants. Cette relation est haute pour la motivation au travail et faible pour ses déterminants internes.
- la flexibilité de la rémunération corrèle positivement et significativement avec la motivation au travail et ses déterminants internes. Cette relation est modérée donc consistante.
- la flexibilité de la carrière corrèle positivement et significativement avec la motivation au travail et ses déterminants internes. Cette relation est haute et marquée pour la motivation et faible pour ses déterminants internes. Par contre elle corrèle négativement et significativement avec les déterminants externes de la motivation. Cette relation est définie mais faible.
- la flexibilité de la formation professionnelle corrèle positivement et significativement avec la motivation au travail et ses déterminants internes. Cette relation est haute et marquée pour la motivation et modérée pour ses déterminants internes. En plus, cette flexibilité est en relation négative et significative avec les déterminants externes de la motivation. Cette relation est définie mais faible.
- la flexibilité de l'aménagement de l'espace du travail corrèle positivement et significativement avec la motivation au travail et ses déterminants externes. Cette relation est modérée et consistante pour la motivation, et elle est définie mais faible pour les déterminants externes de la motivation.

### III. DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats de l'étude révèlent globalement une rigidité des pratiques de GRH à la DINACOPE. Cette rigidité se manifeste par l'évaluation négative de quatre dimensions sur les six de la flexibilité de GRH. Il s'agit de la flexibilité liée à l'aménagement des temps de travail, de la flexibilité de la rémunération, la flexibilité de la carrière, et de la flexibilité de la formation professionnelle. Les agents enquêtés n'ont pas de marge d'autonomie relative à ces quatre pratiques. Les décisions relatives à ces pratiques leur sont opposées, et ils n'ont pas d'avis à émettre là-dessus.

En d'autres termes, la DINACOPE ne laisse pas aux employés la liberté de choisir comment doit se faire la gestion des ressources humaines. On peut déjà admettre que le style de leadership le plus en vigueur est le style directif ou autoritaire où les agents ne sont pas associés dans la prise des décisions leur concernant. De ces résultats, on peut admettre la rigidité de la DINACOPE relative à l'aménagement des temps de travail, à la rémunération, à la carrière et à la formation professionnelle. Pour ces quatre pratiques de GRH, les textes

légaux recommandent aux employeurs de ne pas tenir compte des points de vue des employés. Dans ces quatre pratiques, seul l'intérêt de l'employeur est plus privilégié. C'est dans ce contexte qu'en ce qui concerne la gestion des carrières, certaines mobilités géographiques sont proposées sans tenir compte des employés. Il en est de même pour la rémunération où les agents ne sont pas associés à sa fixation. Il faudra reconnaître que dans le contexte congolais, certains syndicats décrètent des mouvements de grève pour obtenir l'amélioration de la rémunération des personnels. Cette situation démontre la rigidité en matière de la rémunération.

Au niveau de la flexibilité du temps de travail, les enquêtés affirment ne pas avoir des possibilités de faire des choix en rapport avec leur horaire de travail. Ils n'ont pas la possibilité de choisir travailler en temps partiel ou à temps complet, faire des heures supplémentaires, de choisir les dates de congés et d'obtenir un congé à longue durée. Ces résultats traduisent la non-individualisation des horaires de travail des enquêtés à la DINACOPE. D'ailleurs, les sujets sont tous soumis à un même horaire contraignant. Les périodes de congé sont déterminées par la direction des ressources humaines.

S'agissant de la flexibilité de la formation professionnelle, les enquêtés affirment ne pas avoir la possibilité de demander de suivre une formation, de définir son contenu, de participer à l'élaboration de son plan, de se former en ligne et d'obtenir une vacance de formation. Ces résultats démontrent que le processus d'ingénierie de la formation n'est pas respecté à la DINACOPE. En effet, ce processus exige que toute démarche de formation professionnelle commence par l'identification des besoins des agents et la suggestion du contenu par ces dernières (Enguta & Lele, 2022). Ce qui n'est pas le cas à la DINACOPE. Ces résultats contredisent ceux de Barthélemy (2009), qui relevait une flexibilité des pratiques de GRH dans certaines entreprises haïtiennes, ainsi que ceux de Kapangala (2022), qui constatait une flexibilité au sein de l'Office Congolais de Contrôle. Le respect rigide des textes réglementaires à la DINACOPE pourrait expliquer ces écarts.

Toutefois, deux pratiques de GRH sont perçues comme relativement flexibles. Il s'agit de l'organisation du travail et de l'aménagement des espaces de travail. S'agissant de l'organisation du travail, les agents déclarent disposer d'une certaine autonomie, leur permettant de participer aux décisions qui les concernent et de prendre eux-mêmes certaines initiatives liées à leur tâche. Ces observations s'inscrivent, selon Gradall et Parell (1994), dans la dynamique de nouvelles formes d'organisation du travail favorisant l'implication des subordonnés dans les décisions managériales. Elles rejoignent également les conclusions d'Enguta, Ngoy et Bayenga (2022), ainsi que ceux d'Enguta, Mayala et Kutunga (2023), où il a été constaté une autonomie similaire dans plusieurs entreprises publiques congolaises. S'agissant de l'aménagement de l'espace de travail, les enquêtés affirment avoir la liberté de personnaliser leur environnement, ce qui leur permet d'y apporter une touche personnelle et d'améliorer leur bien-être au quotidien.

Au niveau de la motivation au travail, les résultats révèlent que les agents de la DINACOPE se sentent globalement motivés. Ce constat contraste avec plusieurs études antérieures (Kakenza, 2016 ; Enguta, Mayala & Kutunga, 2023), qui soulignaient une forte démotivation chez les agents de l'État congolais. Cette motivation exceptionnelle à la DINACOPE semble être liée à la prépondérance des facteurs internes dans la détermination de l'engagement professionnel. En effet, tous les indicateurs de la motivation intrinsèque sont évalués positivement par les enquêtés, tandis que les facteurs externes (comme la rémunération) n'apparaissent pas comme les principales sources de motivation. Ces résultats s'opposent ainsi à ceux d'autres études (Owandjodinga, 2017 ; Mikobi, 2016), qui plaçaient les facteurs extrinsèques, notamment financiers, au cœur de la motivation des salariés congolais. À la DINACOPE, les agents trouvent du sens et du plaisir dans leur travail, indépendamment des récompenses matérielles. Les enquêtés déclarent être motivés par l'amour du métier, l'intérêt pour les tâches accomplies et le plaisir ressenti lors de leur exécution. Ces observations rejoignent celles de Mbo (2021) sur la prédominance de la motivation intrinsèque chez les agents de l'Université de Kinshasa.

S'agissant du lien entre la flexibilité des pratiques de GRH et la motivation au travail des agents, les résultats de l'étude révèlent que toutes les dimensions de la flexibilité des pratiques de GRH présentent une corrélation positive et significative avec la motivation au travail des agents de la DINACOPE. Autrement dit, plus les pratiques de GRH sont perçues comme flexibles, plus les agents se disent motivés dans leur travail. Ces résultats mettent en évidence l'impact positif de la flexibilité des pratiques de GRH sur la motivation des agents. Ils soulignent l'importance de mettre en place des politiques RH souples, capables de favoriser l'engagement et les efforts des salariés. Ces constats rejoignent ceux de Jiang et al. (2023), qui ont montré que des pratiques de GRH flexibles créent un climat propice à l'autonomie, à l'engagement et à la motivation des employés.

## CONCLUSION

Cette étude a évalué le lien entre la flexibilité perçue des pratiques de GRH et la motivation au travail des agents de la DINACOPE. Pour ce faire, trois échelles mesurant respectivement la flexibilité des pratiques de GRH, la motivation au travail et ses déterminants ont été administrées à un échantillon non-probabiliste de 173 agents. Les résultats obtenus ont permis de confirmer un lien positif et significatif entre la flexibilité perçue des pratiques de GRH et la motivation au travail. Par ailleurs, les analyses ont révélé que les agents de la DINACOPE se déclarent globalement motivés. Ils affirment être plus motivés par des facteurs internes. En revanche, la perception qu'ils ont de la flexibilité des pratiques de GRH est plutôt négative.

## BIBLIOGRAPHIE

- BAIKALA MOLANGI, D. (2020). *Analyse des déterminants de la motivation au travail des agents de la société nationale d'électricité*. Mémoire de licence en gestion de ressources humaines. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- BARTHELEMY, C. (2009). *Flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines et intention de quitter des salariés*. Mémoire de maîtrise en relations industrielles. Université de Montréal. Montréal.
- COLLE, R. (2006). *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés* (thèse de doctorat). Université d'Aix-Marseille III.
- ENGUTA MWENZI, J. & LELE DJONDO, R. (2022). Evaluation de l'efficacité de la formation professionnelle dans quelques entreprises congolaises. *Akofena*. 8 (2). 351-368.
- ENGUTA MWENZI, J., MAYALA BASINSA, L. & KUTUNGA NIJIKAP, F. R. (2023). Climat organisationnel et créativité au travail des salariés congolais. *Revue Internationale des Dynamiques Sociales*. 8(1). 140-154.
- ENGUTA MWENZI, J., NGOY AMBA, A.C & BAYENGA NDIBEYANG, J. (2022). Climat organisationnel et performance individuelle au travail des salariés : Cas de l'Institut National de Préparation Professionnelle à Kinshasa. *Revue Repères et Perspectives Économiques*. 6(2). 271-284.
- GAGNE, M. & FOREST, J. (2009). Mieux comprendre la motivation au travail. *Effectif*. 12(3). 23-27
- GIAUQUE, D., BARBEY, V. & GAILLARD, T. (2007). *Moteurs de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques en transformation*. Communication présentée au 16ème Colloque international de la Revue Politiques et management public. Florence (Italie). 15-16 mars.
- GRADALL, R. & PARELL, J. (1994). Les nouvelles formes d'organisation du travail : Le rôle des perspectives contingente et systémique. *Revue Française de Gestion*. 20(98). 85-98.
- JIANG, L. et al. (2023). More flexible and more innovative: The impact of flexible work arrangements on the innovation behavior of knowledge employees. *Frontiers in Psychology*. 14.35-44.
- KAKENZA KITUMBA, G. (2016). Précarité de conditions de travail et inhibition de la créativité scientifique. In R. Ngubusim Mpey-Nka (dir). *La psychologie au Congo et la psychologie Congolaise : Mélanges en l'honneur du Professeur Jean Kanga K.V. : Premier Docteur Psychologue Congolais Lovanium, 1969(pp.283-291)*. Kinshasa : U-Psycm.
- KAPANGALA, M. (2020). *Evaluation de la flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines o l'Office Congolais de Contrôle*. Travail de fin de cycle en gestion des entreprises et organisation du travail non publié. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- MARHANI, S., & BELMOUFFEQ, B. (2022). Les signaux RH de flexibilité et la résilience organisationnelle : Le rôle du management des connaissances. *Moroccan Business Review Research*. 1(2). 66-79.
- MBO MOKUBA, H. (2022). Profil motivationnel des administratifs de l'Université de Kinshasa. *Akofena*. 05(1). 211-222.
- MIKOBI MIKOBI, E. (2016). *Evaluation du degré de motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination : Etude menée auprès des employés de l'O.C.C*. Mémoire de licence en sciences psychologiques non publié. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- OWANDJODINGA ONGONAMVULA, C. (2017). *La modicité salariale et ses conséquences comportementales, professionnelles et extraprofessionnelles chez le personnel administratif et technique de l'Université de Kinshasa*. Mémoire de licence en Gestion des Entreprises et Organisation du travail non publié. Université de Kinshasa. Kinshasa.

- REMO YOSSA, M. (2023). *Transformation de l'Office National des Transports en société commerciale des transports et des ports. Regard sur le changement des pratiques de Gestion des Ressources Humaines et de l'engagement des employés au travail*. Thèse de doctorat en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- REMO YOSSA, M., ENGUTA MWENZU, J. & MAYALA BASINSA, L. (2022). Perception des pratiques de gestion des ressources humaines par les salariés des entreprises congolaises et son impact sur la productivité des organisations. *International Journal of Innovation and Applied Studies*. 36 (2). 361-376.
- TRUDEL, J. M. (2011). Des pratiques de GRH favorisant la contribution des employés aux besoins de flexibilité des organisations. *Revue internationale sur le travail et la société*. 9(2). 24-45.

