

ÉPIGRAPHE

*« La réussite d'une organisation ne dépend pas uniquement de ses ressources matérielles,
mais surtout de la qualité des hommes qu'elle choisit pour la faire vivre. »*

Peter Drucker

DÉDICACE

À mes chers parents,

DINANGA MUZADI Denny et BETU HORTANCE, pour leur amour inconditionnel, leurs sacrifices silencieux et leur foi constante en mes capacités.

À mes frères et sœurs, KALOMBA BLANDINE, DINANGA HENOCK, BILONDA THÉTHÉ, DRESHENIE, pour leur soutien affectueux et leur présence inspirante.

Cette œuvre est le fruit de votre patience, de vos encouragements et de votre lumière dans mes moments d'incertitude.

REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pu voir le jour sans l'appui, les conseils et l'encadrement de plusieurs personnes à qui je tiens à exprimer ma profonde gratitude.

Mes remerciements les plus sincères vont :

Au Professeur IGNACE NGOY Mukanya, pour sa rigueur scientifique et son accompagnement éclairé tout au long de ce mémoire.

À mon Co-directeur LUMUNA POLYDORE, pour ses orientations précieuses et sa disponibilité constante.

Je tiens également à saluer l'engagement du corps académique:

Chef de travaux FREDDY MUTOMB, pour ses conseils méthodologiques.

Doyen NYEMBO KAMBILI Michel-Ange, pour son leadership inspirant.

Chef de travaux MBUYU MUKONZO Daniel, pour sa bienveillance et ses encouragements.

À mes parents, DINANGA MUZADI Denny et BETU HORTANCE, pour leur amour et leur soutien indéfectible.

À mes frères et sœurs : KALOMBA BLANDINE, DINANGA HENOCK, BILONDA THÉTHÉ, Dreshenie, pour leur affection et leur présence constante.

Enfin, à tous mes amis, collègues et connaissances, pour leur soutien moral, leurs échanges constructifs et leur amitié fidèle.

À chacun de vous, ce mémoire est aussi le vôtre.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	Signification
RH	Ressources Humaines
KCC	Kamoto Copper Company
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
RDC	République Démocratique du Congo
CV	Curriculum Vitae
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

LISTE DES TABLEAUX

N° du tableau	Titre du tableau
Tableau 1	Données statistiques internes de KCC (2021–2023)
Tableau 2	Analyse SWOT des pratiques de recrutement à KCC
Tableau 3	Indicateurs liés à la politique de recrutement
Tableau 4	Résultats des questionnaires sur la perception du recrutement
Tableau 5	Corrélation entre qualité du recrutement et performance

INTRODUCTION GÉNÉRALE

0.1. Contexte et justification de l'étude

De nos jours, la compétitivité des entreprises repose sur leur capacité à mobiliser efficacement les ressources humaines en tant que levier stratégique de performance et de pérennité. Dans un environnement économique globalisé, marqué par des mutations technologiques rapides, une pression concurrentielle croissante et une exigence accrue en matière de productivité, le capital humain constitue un facteur décisif dans la réussite ou l'échec d'une organisation. Le recrutement, entendu comme processus par lequel une entreprise identifie, attire, sélectionne et intègre les profils adaptés à ses besoins, s'impose dès lors comme un outil central de gestion.

En effet, un recrutement réussi permet d'assurer l'adéquation entre les compétences disponibles et les objectifs opérationnels de l'entreprise. Il garantit également une meilleure adaptation des employés à la culture organisationnelle, réduit les coûts liés au turnover et améliore la qualité du climat social. À l'inverse, un recrutement inapproprié engendre des pertes économiques considérables, affaiblit la performance globale et compromet la dynamique de croissance. Dans ce cadre, les entreprises qui accordent une attention stratégique à leurs politiques de recrutement parviennent non seulement à anticiper les mutations du marché, mais aussi à renforcer leur capital de savoir-faire et leur agilité face aux défis organisationnels.

En République Démocratique du Congo (RDC), et plus particulièrement dans les entreprises minières comme, la Kamoto Copper Company (KCC), le recrutement représente un enjeu crucial. L'exploitation minière, par sa nature exigeante et technique, nécessite des profils spécialisés, rigoureusement sélectionnés, et capables de s'adapter à des environnements complexes, souvent régis par des standards internationaux. Toutefois, dans la pratique, les processus de recrutement sont parfois confrontés à de nombreuses contraintes : insuffisance de main-d'œuvre qualifiée localement, absence de critères rigoureux de sélection, influence des réseaux d'affinité, ou encore manque de transparence dans les procédures.

À KCC, entreprise phare du secteur minier opérant dans la province du Lualaba, le défi du recrutement revêt une dimension stratégique majeure. Avec des exigences de performance très élevées, une culture d'entreprise orientée vers la rigueur opérationnelle et la sécurité, et une obligation de respecter les normes de responsabilité sociétale, KCC est

appelée à mettre en œuvre des pratiques de recrutement innovantes, équitables et adaptées à ses besoins spécifiques. La gestion des talents, le choix des outils d'évaluation, l'intégration des nouvelles recrues et la projection de ces dernières dans des plans de carrière structurés sont autant de dimensions qui doivent être maîtrisées pour garantir une gestion efficace des ressources humaines.

Face à cette réalité, il devient pertinent de mener une réflexion approfondie sur le rôle que joue le recrutement dans la performance globale d'une entreprise comme KCC. Il s'agira, dans cette étude, d'examiner les mécanismes actuellement utilisés dans le processus de recrutement au sein de cette société, d'identifier leurs forces et leurs limites, et d'évaluer dans quelle mesure ils contribuent véritablement à une gestion efficiente de l'organisation. Ce travail se veut donc à la fois analytique et prospectif, en mettant en lumière les bonnes pratiques et les améliorations possibles, dans une logique d'optimisation managériale.

C'est à partir de cette dynamique de réflexion que nous avons formulé notre sujet de recherche de la manière suivante : « Recrutement, outil efficace de gestion d'une entreprise : Cas de KCC ». Ce sujet se situe à l'intersection de la gestion des ressources humaines et de la stratégie organisationnelle, et vise à démontrer que le recrutement, lorsqu'il est pensé comme un processus stratégique, constitue un pilier de la bonne gouvernance d'entreprise.

0.2. Phénomène observé

Dans les entreprises contemporaines, le recrutement s'est progressivement imposé comme une fonction stratégique au cœur de la gestion des ressources humaines. Loin de se limiter à un simple acte administratif d'embauche, il constitue aujourd'hui un véritable levier de performance, car il conditionne la qualité du capital humain sur lequel repose toute la dynamique organisationnelle. Cependant, dans plusieurs entreprises congolaises, y compris dans le secteur minier, le processus de recrutement ne reflète pas toujours cette vision stratégique. Il est souvent confronté à des dysfonctionnements : manque de clarté dans les procédures, favoritisme, absence de critères objectifs, ou encore inadéquation entre le profil recruté et les besoins réels du poste.

À la Kamoto Copper Company (KCC), l'un des plus grands acteurs miniers de la province du Lualaba, cette situation semble paradoxale. D'un côté, l'entreprise affiche une structure organisationnelle bien définie, avec des exigences strictes en matière de compétences, de sécurité et de productivité. De l'autre, on observe des insatisfactions récurrentes liées à la gestion du personnel, notamment en ce qui concerne l'efficacité de

certaines recrutements. Ce décalage soulève des interrogations sur la rigueur, la transparence et la pertinence des méthodes utilisées dans le processus de recrutement au sein de KCC.

Le phénomène observé réside donc dans cette contradiction apparente entre les exigences de performance d'une entreprise de haut niveau comme KCC et les insuffisances parfois notées dans ses pratiques de recrutement. Cela amène à s'interroger sur la manière dont le recrutement est conçu et mis en œuvre comme outil de gestion : répond-il réellement aux besoins opérationnels ? Favorise-t-il une gestion durable des talents ? Contribue-t-il efficacement à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise ? C'est à partir de ce constat que se justifie l'intérêt de cette étude.

0.3. Question de départ

Partant du constat selon lequel le recrutement constitue une fonction stratégique déterminante dans la gestion des entreprises modernes, il importe de s'interroger sur son rôle concret dans l'atteinte des objectifs organisationnels. Dans le cas particulier de la Kamoto Copper Company (KCC), entreprise minière opérant dans un environnement hautement concurrentiel et technique, la qualité du processus de recrutement peut impacter directement la performance opérationnelle, la gestion des talents, et la stabilité du personnel.

Dès lors, la question centrale à laquelle cette étude cherche à répondre est la suivante :

Comment le processus de recrutement peut-il être utilisé comme un levier stratégique de gestion pour améliorer la performance chez KCC ?

0.4. Revue de la littérature

0.4.1. Approches théoriques

Dans l'analyse du recrutement comme outil stratégique de gestion, plusieurs théories en sciences de gestion offrent un éclairage pertinent, notamment celles relatives au management des ressources humaines, au capital humain et à la gestion stratégique des talents.

Ulrich (1997),¹ dans sa conception du management des ressources humaines, soutient que les individus doivent être considérés comme des leviers essentiels de performance. Il affirme que le recrutement stratégique consiste à aligner les processus d'embauche avec les

¹ ULRICH, Dave. Champions des ressources humaines : la nouvelle mission pour créer de la valeur et obtenir des résultats. Boston : Presse de l'Université Harvard, 1997, p. 34.

objectifs globaux de l'entreprise. Ainsi, le choix des candidats doit aller au-delà des compétences techniques et intégrer leur capacité à porter la vision de l'organisation.

Becker (1964),² à travers sa théorie du capital humain, considère les individus comme des ressources investissables, dont les savoirs, les compétences et les expériences constituent un capital à forte valeur ajoutée. Il explique que le recrutement est une opération stratégique d'investissement dans le potentiel humain, qui détermine directement la compétitivité de l'entreprise sur le long terme.

Collings et Mellahi (2009),³ quant à eux, développent le concept de gestion stratégique des talents. Ils insistent sur l'importance pour les entreprises d'identifier les postes clés, de prévoir les compétences critiques et d'attirer les meilleurs profils en fonction des besoins stratégiques futurs. Pour eux, le recrutement s'intègre dans un processus de pilotage global du capital humain visant à anticiper les mutations organisationnelles.

Ces théories s'accordent pour affirmer que le recrutement n'est plus une simple tâche administrative, mais une fonction centrale dans la construction de la performance organisationnelle.

0.4.2. Travaux antérieurs

Les recherches empiriques menées sur le lien entre recrutement et performance organisationnelle confirment, dans leur grande majorité, la dimension stratégique de cette fonction des ressources humaines (RH).

Delery et Doty (1996)⁴ démontrent que les entreprises ayant mis en place des pratiques RH cohérentes, incluant un recrutement rigoureux et structuré, connaissent de meilleures performances financières et organisationnelles. Ils soulignent particulièrement l'importance de l'adéquation entre les individus recrutés et la culture de l'entreprise.

Huselid (1995)⁵ va dans le même sens en montrant que des processus de recrutement bien pensés, combinés à d'autres outils comme la formation et la gestion des carrières,

² BECKER, Gary S. Le capital humain : analyse théorique et empirique avec une référence particulière à l'éducation. 3^e éd., Chicago : Presses de l'Université de Chicago, 1993, p. 17.

³ COLLINGS, David G. et MELLAHI, Kamel. La gestion stratégique des talents : revue et agenda de recherche. *Revue internationale de gestion des ressources humaines*, vol. 20, n°4, 2009, p. 305.

⁴ DELERY, John E. et DOTY, Harold D. Modes de théorisation en gestion stratégique des ressources humaines : tests des prédictions de performance universaliste, contingente et configurationnelle. *Revue de l'Académie de management*, vol. 39, n°4, 1996, p. 802.

⁵ HUSELID, Mark A. Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur le taux de rotation, la productivité et la performance financière des entreprises. *Revue de l'Académie de management*, vol. 38, n°3, 1995, p. 635.

réduisent considérablement le turnover et favorisent l'engagement du personnel. Il estime que ces pratiques, intégrées de façon stratégique, renforcent l'efficacité globale des organisations.

Kanyinda (2019),⁶ dans une étude portant sur les entreprises minières en RDC, met en évidence les failles fréquentes dans les pratiques de recrutement, notamment l'absence de transparence et le recours aux relations personnelles. Selon lui, ces pratiques nuisent à la performance, car elles empêchent la sélection des profils réellement compétents et adaptés aux exigences techniques du secteur minier.

Musafiri (2021),⁷ dans une enquête menée dans les entreprises minières de la province du Lualaba, montre que l'utilisation d'outils modernes d'évaluation (entretiens structurés, tests psychotechniques, mises en situation) améliore considérablement la qualité du personnel recruté. Il conclut que lorsque le recrutement est piloté avec rigueur, il devient un facteur clé de la performance opérationnelle.

Pour notre part, et pour clôturer cette revue de la littérature nous sommes d'avis que l'ensemble de ces travaux confirme que le recrutement, lorsqu'il est intégré à une stratégie globale de gestion, agit directement sur les résultats de l'entreprise. Il ne s'agit plus simplement de « pourvoir un poste », mais de sélectionner, avec méthode, les ressources humaines qui permettront d'assurer la croissance et la stabilité de l'organisation.

05. Problématique

Selon **KUYUNSA BIDUM G. et SHOMBA KINYAMBA S.**, la problématique est définie comme l'ensemble des idées qui précisent la position d'un problème suscité par le sujet.⁸ Elle constitue donc un cadre dans lequel sont regroupées les préoccupations majeures que le chercheur cherche à résoudre.

Dans un contexte économique caractérisé par la concurrence, la complexité des opérations industrielles et la recherche permanente de performance, le recrutement n'est plus une simple formalité administrative mais un acte stratégique. Il constitue la première étape de tout processus de gestion des ressources humaines, et joue un rôle déterminant dans la constitution d'un capital humain performant, stable et aligné sur les objectifs de l'entreprise.

⁶ KANYINDA, Dieudonné. Pratiques de recrutement et performance dans les entreprises minières en RDC : enjeux et perspectives. Lubumbashi : Presses Universitaires du Katanga, 2019, p. 49.

⁷ MUSAFIRI, Aimé. Gestion du recrutement et performance organisationnelle : Cas des entreprises minières du Lualaba. Kolwezi : Éditions Universitaires Congolaises, 2021, p. 61.

⁸ KUYUNSA BIDUM G., SHOMBA KINYAMBA S., La problématique dans la recherche scientifique : Concepts et méthodologie, Éditions Universitaires, 2018, p. 45.

À la Kamoto Copper Company (KCC), entreprise minière opérant dans un secteur exigeant sur les plans technique, sécuritaire et réglementaire, la gestion des ressources humaines, et plus particulièrement le recrutement, représente un enjeu crucial. Bien que dotée d'une structure organisationnelle complexe et de normes de fonctionnement strictes, KCC fait face à des défis persistants liés à la sélection, à l'intégration et à la fidélisation du personnel. Certains recrutements se révèlent inadéquats au regard des exigences des postes, ce qui impacte la productivité, crée des tensions internes et alourdit les charges de gestion du personnel.

Cette situation soulève une interrogation fondamentale : **comment KCC peut-elle structurer son processus de recrutement de manière à en faire un levier stratégique de gestion, capable de répondre aux besoins réels de l'entreprise et de renforcer sa performance globale ?**

La problématique réside donc dans l'écart entre la nécessité, pour une entreprise comme KCC, de disposer d'un personnel qualifié et bien adapté à ses activités, et la réalité d'un processus de recrutement parfois mal aligné sur les besoins opérationnels et stratégiques. L'enjeu est d'examiner dans quelle mesure le recrutement peut, au-delà de l'embauche ponctuelle, devenir un outil de gestion à part entière, intégré dans une logique de développement des compétences, d'efficacité organisationnelle et de durabilité des performances.

C'est autour de cette question que s'articule notre étude, dans le but d'analyser les pratiques existantes, d'en identifier les limites, et de proposer des pistes d'optimisation du recrutement comme vecteur de performance chez KCC.

0.6. Hypothèses de recherche

L'hypothèse, selon les définitions classiques, est une réponse provisoire aux questions posées, formulée de manière à pouvoir être validée ou infirmée par l'analyse et l'observation.⁹

Dans une approche systémique de la gestion des ressources humaines, le processus de recrutement est considéré comme un maillon fondamental de la chaîne de performance organisationnelle. Lorsqu'il est conçu et mis en œuvre selon des standards professionnels rigoureux, il permet non seulement de pourvoir les postes vacants, mais aussi d'anticiper les

⁹ P. RONGERE, Méthodes des sciences, Paris, Dalloz, 1979, p.20.

besoins en compétences, d'optimiser l'intégration des nouveaux collaborateurs, et de renforcer la capacité opérationnelle des équipes en place.

Dans cette perspective, il est possible de modéliser théoriquement l'impact du recrutement sur la performance globale de l'entreprise à travers un enchaînement de relations causales :



Partant de ce modèle théorique explicatif, nous formulons les hypothèses suivantes :

Hypothèse principale (H1) :

Une amélioration des pratiques de recrutement chez KCC a un impact positif significatif sur la performance globale de l'entreprise.

Hypothèse secondaire 1 (H2) :

La qualité du processus de recrutement influence directement l'efficacité opérationnelle des équipes de travail au sein de KCC.

Hypothèse secondaire 2 (H3) :

L'adéquation entre le profil des candidats recrutés et les exigences spécifiques des postes contribue à une meilleure productivité et à la réduction du taux de rotation du personnel.

Hypothèse secondaire 3 (H4) :

La formalisation et la transparence des procédures de recrutement renforcent la légitimité des décisions managériales et améliorent le climat social au sein de l'entreprise.

Ces hypothèses seront testées à travers une étude empirique basée sur l'observation des pratiques en vigueur chez KCC.

0.7. Méthodologie sommaire

La présente étude adopte une approche mixte, combinant à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives, afin de permettre une analyse complète et nuancée du processus de recrutement au sein de la Kamoto Copper Company (KCC).¹⁰ Cette approche est justifiée par la nature du sujet qui, tout en nécessitant une compréhension approfondie des pratiques et perceptions internes (domaine qualitatif), demande également une mise en perspective chiffrée pour évaluer les effets de ces pratiques sur la performance de l'entreprise (domaine quantitatif).

Pour la collecte des données, deux techniques principales seront mobilisées. D'une part, des entretiens semi-directifs seront menés auprès des responsables des ressources humaines, des superviseurs hiérarchiques impliqués dans le processus de recrutement, ainsi que d'un échantillon de salariés récemment embauchés. Ces échanges permettront de recueillir des données qualitatives sur les pratiques en vigueur, les difficultés rencontrées, les critères de sélection utilisés, et les perceptions des acteurs concernés quant à l'efficacité du recrutement. D'autre part, une analyse documentaire sera conduite à partir des données internes de KCC (rapports RH, statistiques de recrutement, taux de rétention du personnel, productivité par service, etc.) afin de croiser les éléments qualitatifs avec des indicateurs objectifs.

En ce qui concerne le traitement des données, deux méthodes seront combinées selon la nature des informations recueillies. Les données quantitatives seront analysées à l'aide de statistiques descriptives (fréquences, pourcentages, moyennes, écarts-types) afin de dégager les tendances générales et de mesurer l'impact potentiel des pratiques de recrutement sur des variables comme la productivité, le turnover, ou l'efficacité des équipes. Les données qualitatives issues des entretiens feront l'objet d'une analyse de contenu thématique, visant à

¹⁰ BLANCHET, Alain et GOTMAN, Anne. L'enquête et ses méthodes : l'entretien. Paris : Armand Colin, 2007, p. 22.

identifier les grands axes de perception, les zones de dysfonctionnement, les bonnes pratiques existantes et les pistes d'amélioration.

Enfin, une analyse comparative sera également menée, notamment entre les services ou départements de KCC qui appliquent différentes modalités de recrutement, afin d'évaluer si certaines méthodes produisent des résultats plus efficaces que d'autres. Cette méthodologie vise à garantir une compréhension complète, contextualisée et rigoureuse du lien entre recrutement et performance au sein de l'entreprise étudiée.

0.8. Justification du sujet

Le sujet que nous abordons se justifie sous plusieurs plans :

0.8.1. Plan personnel :

Ce sujet trouve sa source dans un intérêt personnel marqué pour les dynamiques des ressources humaines et leur rôle central dans la gestion des organisations modernes. Comprendre comment les entreprises, à travers leurs politiques de recrutement, parviennent à renforcer leur efficacité managériale nous apparaît non seulement comme une problématique actuelle, mais aussi comme une voie d'approfondissement professionnel. Cette étude nous permettra de développer une expertise sur la manière dont le capital humain est mobilisé dans des contextes organisationnels exigeants, notamment dans le secteur minier congolais.

0.8.2. Plan managérial :

Sur le plan de la gestion d'entreprise, le recrutement n'est plus un simple mécanisme d'embauche, mais un outil stratégique destiné à optimiser la mobilisation des ressources humaines. Dans une entreprise comme KCC, où la technicité, la sécurité et la performance sont essentielles, la capacité à recruter les bons profils devient un facteur clé de succès. Ce travail vise à démontrer que la maîtrise du processus de recrutement peut améliorer la performance globale de l'entreprise, en réduisant les coûts liés au turnover, en favorisant une meilleure intégration, et en développant un climat organisationnel plus stable et productif.

0.8.3. Plan scientifique :

D'un point de vue académique, cette étude ambitionne d'enrichir la littérature sur la gestion du capital humain dans le contexte spécifique de la République Démocratique du Congo. Si de nombreuses recherches ont été menées sur la gestion des ressources humaines dans les pays développés, il subsiste un déficit de travaux empiriques sur les pratiques concrètes de recrutement en milieu minier congolais. Cette recherche entend ainsi combler

une partie de ce vide, en apportant des données locales, contextualisées, et en proposant une lecture critique des mécanismes en place.

0.8.4. Plan social :

Enfin, sur le plan social, l'efficacité du recrutement contribue à améliorer les perspectives d'insertion professionnelle locale. En professionnalisant les processus de sélection, les entreprises peuvent offrir davantage d'opportunités à la main-d'œuvre nationale, en particulier aux jeunes diplômés, tout en favorisant le développement des compétences internes. Un bon recrutement permet de lutter contre le népotisme, de promouvoir l'égalité des chances et de renforcer la cohésion sociale au sein même des entreprises. Dans un environnement comme celui de Kolwezi, marqué par des enjeux de développement local et de justice sociale, cette dimension revêt une importance particulière.

0.9. Délimitation du sujet

Notre travail a été délimité dans l'espace et dans le temps.

- **Dans l'espace :**

Cette étude se concentre exclusivement sur le site industriel de la Kamoto Copper Company (KCC), situé dans la ville de Kolwezi, chef-lieu de la province du Lualaba, en République Démocratique du Congo. Le choix de ce périmètre géographique s'explique par la place centrale qu'occupe KCC dans l'écosystème minier local, ainsi que par l'importance stratégique de ses politiques de gestion du personnel dans un environnement industriel à forte exigence technique.

- **Dans le temps :**

L'analyse portera principalement sur les pratiques de recrutement observées au cours des deux à trois dernières années, soit entre 2022 et 2024. Cette période est jugée pertinente car elle correspond à une phase de réorganisation managériale post-pandémie et de redynamisation des activités minières dans la région. Elle permet également de disposer de données récentes, directement exploitables et en lien avec les enjeux actuels de performance et d'adaptation du capital humain.

0.10. Structure du travail

Hormis l'introduction et la conclusion, notre travail est subdivisé en trois chapitres, à savoir :

- Le premier chapitre est axé sur le cadre conceptuel et théorique ;
- Le second chapitre est dédié sur la présentation du champ empirique ;
- Et enfin le troisième chapitre porte sur les résultats de l'étude.

CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

Sous ce chapitre, il sera question, d'une part, de clarifier les principaux concepts mobilisés dans cette étude en rapport avec le recrutement, la performance de gestion et l'efficacité organisationnelle, et, d'autre part, de déterminer les variables d'analyse retenues ainsi que les indicateurs correspondants. Ce travail conceptuel permettra d'asseoir un langage commun, de circonscrire le champ d'étude, et de justifier les choix opérés dans l'approche théorique adoptée.

Dans cette optique, la section 1 sera consacrée à la définition des concepts clés afin de poser un cadre terminologique rigoureux, tandis que la section 2 portera sur l'identification des variables, en distinguant la variable indépendante (la politique de recrutement) et les variables dépendantes (productivité, satisfaction, intégration du personnel). Enfin, la section 3 proposera un développement approfondi des concepts, en examinant tour à tour le recrutement comme levier stratégique, son impact sur la performance managériale, ainsi que les enjeux contemporains auxquels il est confronté dans le contexte organisationnel.

L'ensemble de ce chapitre vise donc à fournir les fondements conceptuels et théoriques nécessaires à l'analyse de notre problématique, en mettant en lumière les interactions entre recrutement, gestion et performance dans une entreprise minière comme KCC.

1.1. Définitions des concepts clés

Sous cette section, il sera question, d'une part, de définir les notions fondamentales qui soutiennent notre analyse, notamment celles de recrutement, de performance de gestion et d'efficacité organisationnelle, et, d'autre part, de poser un cadre conceptuel clair permettant de mieux comprendre les relations entre ces notions dans le contexte d'une entreprise minière telle que KCC.

La définition de ces concepts clés est indispensable dans la mesure où elle constitue le socle sur lequel repose l'ensemble de la réflexion. En effet, si le recrutement peut être considéré comme un processus opérationnel dans bien des contextes, il devient, dans une perspective managériale plus stratégique, un outil de gestion essentiel ayant des effets directs sur les performances globales d'une organisation. De même, la performance de gestion et l'efficacité organisationnelle doivent être comprises dans leur acception précise afin d'éviter toute confusion ou interprétation approximative.

Il s'agira donc, dans cette section, de clarifier le sens que revêt chaque concept dans le cadre de notre recherche, en s'appuyant sur la littérature spécialisée, et en tenant compte du contexte spécifique de l'étude, à savoir celui de la Kamoto Copper Company, opérant dans le secteur minier congolais.

1.1.1. Définition du recrutement

Le recrutement désigne l'ensemble des actions mises en œuvre par une organisation en vue d'attirer, de sélectionner et d'intégrer les candidats les plus aptes à occuper un poste donné. Il s'agit d'un processus structuré qui débute par l'identification d'un besoin en personnel et se termine par l'intégration d'un nouvel employé au sein de l'entreprise. Le recrutement peut être externe (lorsqu'on fait appel à des personnes extérieures à l'entreprise) ou interne (lorsqu'on sélectionne un candidat déjà présent dans la structure).

Selon Dessler (2003), le recrutement est « le processus qui consiste à attirer un ensemble qualifié de candidats pour un emploi spécifique, à travers des méthodes adaptées, tout en tenant compte des besoins présents et futurs de l'organisation ».¹¹ Cette définition met en lumière le caractère stratégique du recrutement : il ne s'agit pas seulement de pourvoir un poste, mais d'anticiper les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Pour Peretti (2006), le recrutement est également un outil de communication et d'image de l'entreprise. Il reflète sa culture organisationnelle, sa capacité à attirer les talents et son positionnement sur le marché de l'emploi.¹² Ainsi, un recrutement efficace repose sur plusieurs piliers : la clarté des profils recherchés, la transparence du processus, la pertinence des canaux utilisés, et l'objectivité dans la sélection.

Dans le contexte des entreprises industrielles telles que KCC, opérant dans un secteur hautement technique et normé, le recrutement ne peut se limiter à la recherche de qualifications académiques. Il doit intégrer des critères opérationnels spécifiques (maîtrise des outils, respect des normes de sécurité, capacité d'adaptation) ainsi que des dimensions comportementales comme l'intégrité, l'esprit d'équipe ou la résistance au stress.¹³ Cela implique un travail en amont sur la définition des profils de poste, mais aussi un accompagnement en aval à travers l'intégration et le suivi des recrues.

¹¹ Dessler, Gary. *Management des ressources humaines*. 14^e éd., Paris : Pearson, 2003, p. 58.

¹² Peretti, Jean-Marc. *Gestion des ressources humaines*. 3^e éd., Paris : Dunod, 2006, p. 102.

¹³ Armstrong, Michael. *Gestion des ressources humaines*. 12^e éd., Paris : Kogan Page, 2012, p. 75.

Ainsi, le recrutement peut être perçu non seulement comme un processus de gestion administrative, mais surtout comme un levier stratégique de performance, permettant de constituer un capital humain cohérent avec les ambitions de l'organisation. Lorsqu'il est bien structuré, il contribue à réduire le taux d'échec à l'embauche, à renforcer la motivation du personnel et à assurer la pérennité des compétences clés au sein de l'entreprise.

1.1.2. Définition de la performance de gestion

La performance de gestion désigne la capacité d'une organisation à atteindre efficacement ses objectifs, en mobilisant de manière optimale ses ressources, notamment humaines, financières, et matérielles. Elle reflète non seulement les résultats obtenus, mais aussi la qualité des processus et des pratiques managériales mises en œuvre pour y parvenir.

Selon Lebas (1995), la performance de gestion peut être vue comme un concept multidimensionnel qui intègre des aspects économiques, sociaux et organisationnels.¹⁴ Elle se mesure par la réalisation des objectifs stratégiques, la satisfaction des parties prenantes, la rentabilité, ainsi que la pérennité des actions entreprises.

Pour Kaplan et Norton (1996), la performance ne se limite pas aux résultats financiers ; elle doit aussi englober des indicateurs liés à la satisfaction des clients, aux processus internes, et à la capacité d'apprentissage et d'innovation de l'organisation.¹⁵ Leur célèbre « Balanced Scorecard » illustre cette approche intégrée, soulignant l'importance d'une gestion équilibrée entre différents domaines clés.

Dans le contexte spécifique des ressources humaines, la performance de gestion inclut également la capacité à recruter, former, motiver et retenir un personnel compétent, capable de contribuer à la réalisation des objectifs. Ainsi, la performance managériale repose sur une adéquation entre les moyens déployés et les résultats attendus, dans un environnement souvent soumis à des contraintes multiples.

Appliquée à une entreprise comme KCC, la performance de gestion se traduit par la capacité à optimiser l'utilisation des ressources humaines dans un secteur exigeant, à garantir la sécurité et la conformité, tout en maintenant une production efficace et durable.

¹⁴ Lebas, Michel. Pilotage stratégique de la performance. Paris : Editions d'Organisation, 1995, p. 45.

¹⁵ KAPLAN, Robert S. et NORTON, David P. Tableau de bord prospectif : Mettre la stratégie en action. Boston : Harvard Business School Press, 1996, p. 25.

1.1.3. Définition de l'efficacité organisationnelle

L'efficacité organisationnelle se réfère à la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs de manière optimale, en utilisant ses ressources de façon rationnelle et en adaptant ses processus aux exigences de son environnement. Elle implique non seulement l'atteinte des résultats fixés, mais aussi la qualité et la durabilité des moyens mis en œuvre.

Selon Cameron (1986), l'efficacité organisationnelle doit être évaluée à travers plusieurs dimensions : la productivité, la qualité du service, la satisfaction des parties prenantes internes et externes, ainsi que la capacité d'adaptation aux changements.¹⁶ Cette approche holistique permet de dépasser la simple mesure des résultats quantitatifs pour considérer aussi les aspects qualitatifs.

Ghobadian et Gallear (1997) soulignent que l'efficacité organisationnelle est le résultat d'une interaction complexe entre la structure organisationnelle, les processus de gestion, et les comportements individuels et collectifs.¹⁷ Ils insistent sur l'importance d'une culture organisationnelle forte et d'une coordination efficace des ressources pour assurer cette efficacité.

Dans le cadre des entreprises industrielles telles que KCC, l'efficacité organisationnelle revêt une importance particulière, car elle conditionne la capacité à produire dans le respect des normes de sécurité, à optimiser les coûts, et à répondre aux exigences du marché minier international. Une organisation efficace saura ainsi harmoniser ses ressources humaines, techniques et financières pour garantir une performance durable.

1.2. Variables et indicateurs

Sous cette section, il sera question, d'une part, de définir et clarifier les variables clés qui structurent notre étude, en distinguant la variable indépendante, à savoir la politique de recrutement, et les variables dépendantes, telles que la productivité, la satisfaction du personnel et l'intégration au sein de l'entreprise. D'autre part, cette section mobilisera des indicateurs pertinents permettant de mesurer ces variables, en vue d'évaluer leur interaction et leur influence mutuelle dans le contexte spécifique de la Kamoto Copper Company (KCC).

¹⁶ CAMERON, Kim S. Performance organisationnelle efficace : une approche multidimensionnelle. San Francisco : Jossey-Bass, 1986, p. 32.

¹⁷ GHOBADIAN, Abby et GALLEAR, David. Management de la qualité totale dans les PME. Revue internationale de gestion des opérations et de la production, vol. 17, n°2, 1997, p. 104.

La définition précise de ces variables et de leurs indicateurs est essentielle pour assurer la rigueur de l'analyse empirique, en facilitant l'opérationnalisation du cadre conceptuel et la mise en place d'outils d'évaluation adaptés. Elle permettra aussi de cadrer la collecte et le traitement des données, afin de produire des résultats fiables et exploitables pour la compréhension du rôle stratégique du recrutement dans la performance organisationnelle.

1.2.1. Variable indépendante : politique de recrutement

La politique de recrutement constitue la variable indépendante principale de cette étude. Elle regroupe l'ensemble des stratégies, méthodes, procédures et pratiques adoptées par une organisation pour identifier, attirer, sélectionner et intégrer les candidats susceptibles de répondre aux besoins opérationnels et stratégiques de l'entreprise.

Selon Boxall et Purcell (2011), la politique de recrutement englobe les choix organisationnels relatifs aux critères de sélection, aux canaux de sourcing, aux techniques d'évaluation, ainsi qu'aux modalités d'intégration des nouveaux employés.¹⁸ Cette politique reflète la vision et les objectifs managériaux de l'entreprise, ainsi que sa capacité à aligner ses ressources humaines sur sa stratégie globale.

Dans le contexte spécifique de KCC, la politique de recrutement se matérialise par des procédures formalisées qui prennent en compte à la fois les exigences techniques des postes dans le secteur minier, les normes de sécurité strictes, et les impératifs de développement durable et de responsabilité sociale. Elle inclut également des actions visant à favoriser l'équité, la transparence et la professionnalisation du processus, afin de minimiser les risques liés aux erreurs de recrutement, à la désaffection des collaborateurs ou au non-respect des quotas locaux.

La politique de recrutement se mesure à travers plusieurs indicateurs, tels que la durée moyenne du processus de recrutement, le taux de conformité aux critères définis, la diversité des sources de recrutement, et le taux d'intégration réussie des nouveaux employés. Ces indicateurs permettront d'évaluer l'efficacité et la pertinence de la politique de recrutement mise en œuvre par KCC.

¹⁸ BOXALL, Peter et PURCELL, John. *Stratégie et gestion des ressources humaines*. 3^e éd., Londres : Palgrave Macmillan, 2011, p. 47.

1.2.2. Variables dépendantes : productivité, satisfaction, intégration du personnel

Les variables dépendantes de cette étude représentent les résultats concrets qui découlent des pratiques de recrutement appliquées chez KCC. Ces variables permettent d'évaluer l'impact de la politique de recrutement sur la performance globale et le fonctionnement de l'entreprise. Trois variables principales sont retenues : la productivité, la satisfaction du personnel, et l'intégration des nouveaux employés.

a) La productivité

La productivité désigne la capacité des employés à accomplir efficacement leurs tâches en respectant les standards de qualité, les délais et les objectifs fixés par l'entreprise. Elle est un indicateur fondamental de la performance organisationnelle, car elle traduit l'efficacité opérationnelle des équipes.¹⁹ Un recrutement pertinent favorise une meilleure adéquation entre les compétences des employés et les exigences des postes, ce qui conduit à une augmentation de la productivité et à une optimisation des ressources.

b) La satisfaction du personnel

La satisfaction du personnel renvoie au degré de contentement des employés à l'égard de leur environnement de travail, des conditions d'emploi, ainsi que des relations interpersonnelles avec leurs collègues et supérieurs. Selon Locke (1976), la satisfaction au travail influence fortement la motivation, l'engagement et la fidélité des salariés.²⁰ Une politique de recrutement bien conçue contribue à accroître cette satisfaction en assurant une meilleure correspondance entre les attentes des candidats et les réalités du poste.

c) L'intégration du personnel

L'intégration se réfère au processus par lequel les nouveaux employés s'adaptent à la culture, aux normes et aux pratiques de l'entreprise. Une intégration réussie facilite l'appropriation des valeurs organisationnelles, réduit le risque de turnover précoce, et favorise la cohésion au sein des équipes.²¹ Elle est souvent un indicateur indirect de la qualité du recrutement, car un recrutement efficace maximise les chances que les nouveaux collaborateurs s'intègrent rapidement et durablement.

¹⁹ ROBBINS, Stephen P. et JUDGE, Timothy A. Comportement organisationnel. 17^e éd., Paris : Pearson, 2013, p. 210.

²⁰ LOCKE, Edwin A. La nature et les causes de la satisfaction au travail. Dans Manuel de psychologie industrielle et organisationnelle, Chicago : Rand McNally, 1976, p. 1297.

²¹ COOPER-THOMAS, Hannah D. et ANDERSON, Neil. Socialisation organisationnelle : nouveau modèle théorique et recommandations pour la recherche future et les pratiques RH. Revue de psychologie du travail et des organisations, vol. 82, n°1, 2009, p. 12.

Pour évaluer ces variables, l'étude utilisera des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs, tels que le taux de productivité, les enquêtes de satisfaction, le taux d'absentéisme, la durée du processus d'intégration, et les témoignages recueillis lors des entretiens.

1.3. Développement des concepts

Sous cette section, il sera question, d'une part, de développer les principaux concepts mobilisés dans le cadre de cette recherche, à savoir le recrutement comme levier stratégique, le lien entre recrutement et performance managériale, ainsi que les enjeux contemporains du recrutement. Et, d'autre part, de mobiliser certaines approches théoriques issues du champ de la gestion stratégique des ressources humaines pour analyser la manière dont les politiques de recrutement influencent la performance globale de l'entreprise.

Ce développement conceptuel permettra d'approfondir la réflexion sur le rôle du recrutement dans le pilotage des organisations modernes, en particulier dans le contexte minier congolais où les défis liés à l'attraction, à la sélection et à l'intégration des talents sont nombreux. Il s'agira ainsi d'éclairer les liens dynamiques entre les pratiques RH, les objectifs de performance et les réalités sociales et économiques du terrain.

1.3.1. Le recrutement comme levier stratégique

Dans une perspective contemporaine de gestion des entreprises, le recrutement ne se limite plus à une simple procédure administrative de pourvoi de postes vacants. Il est désormais considéré comme un levier stratégique essentiel, directement lié à la performance, à l'innovation, et à la compétitivité de l'organisation. C'est un processus qui engage non seulement les ressources humaines, mais aussi la vision globale de l'entreprise sur ses besoins futurs, son développement et sa capacité d'adaptation.

Selon Ulrich (1997), une politique de recrutement bien alignée avec la stratégie de l'entreprise permet de constituer un capital humain adapté aux exigences évolutives du marché.²² Le recrutement devient ainsi un instrument de pilotage stratégique, car il conditionne la qualité des compétences internes, l'agilité organisationnelle et la réactivité face aux mutations économiques.

Dans ce sens, le recrutement doit être pensé en amont, comme un investissement à long terme et non comme une réponse ponctuelle à un besoin immédiat. Il doit être articulé avec la planification stratégique des effectifs, la gestion prévisionnelle des compétences et les

²² ULRICH, Dave. Op. Cit., p. 88.

orientations de développement de l'entreprise. Cela implique de s'interroger non seulement sur les profils nécessaires aujourd'hui, mais aussi sur ceux qui seront stratégiquement cruciaux demain.

Dans un contexte comme celui de KCC, entreprise évoluant dans un secteur minier fortement capitalistique et soumis à de fortes exigences de sécurité et de performance, le recrutement constitue une fonction centrale de gestion. Il permet non seulement de répondre aux besoins techniques pointus, mais aussi de renforcer la culture d'entreprise, de promouvoir l'excellence opérationnelle et de garantir une insertion professionnelle durable au sein de la communauté locale.²³

En outre, un recrutement stratégique contribue à la maîtrise des coûts liés au turnover, à la réduction des erreurs de sélection, à l'amélioration du climat social et à la fidélisation des talents. Il est donc un facteur de création de valeur pour l'organisation et non un simple outil de remplacement du personnel.

1.3.2. Recrutement et performance managériale

Le recrutement est une fonction stratégique qui, bien au-delà de la simple gestion des ressources humaines, agit comme un vecteur essentiel de performance managériale. À travers cette sous-section, nous examinerons successivement l'influence du recrutement sur les capacités de gestion, son rôle dans la constitution des équipes efficaces, et son impact sur la performance des responsables opérationnels.

a) Le recrutement comme soutien à la capacité managériale

Le processus de recrutement constitue une base sur laquelle repose l'efficacité des responsables d'équipes. Selon Brillet (2008), un management performant ne peut s'exercer que sur la base d'une équipe compétente, motivée et stable.²⁴ Le choix des profils adéquats facilite la délégation, la gestion du temps, le suivi des objectifs et l'adaptation aux contraintes du terrain. Ainsi, un recrutement bien ciblé permet aux managers de mieux mobiliser les ressources humaines pour atteindre les performances attendues.

b) L'effet du recrutement sur la cohésion et la dynamique d'équipe

La performance managériale repose également sur la capacité à construire une dynamique collective harmonieuse. Un bon recrutement favorise la cohésion du groupe, limite

²³ PERETTI, Jean-Marie. Op. Cit., p. 122.

²⁴ BRILLET, Jean-Louis. Manager : les clés de la performance. Paris : Éditions d'Organisation, 2008, p. 76.

les conflits interpersonnels et permet de composer des équipes équilibrées en termes de compétences et de comportements. Lorsque les profils sont sélectionnés en cohérence avec la culture organisationnelle, le manager peut développer un leadership plus fluide, une communication efficace et un climat de travail plus productif.²⁵

c) Le recrutement comme levier opérationnel dans les milieux industriels

Dans un environnement industriel exigeant comme celui de KCC, où les performances techniques, la rigueur opérationnelle et le respect des normes sont prioritaires, le recrutement devient un outil de gestion quotidienne pour les cadres.²⁶ Un superviseur ne pourra remplir pleinement ses missions s'il doit compenser les lacunes de ses agents ou gérer un turnover élevé. En sélectionnant les bons profils dès l'entrée, le recrutement allège la charge managériale, renforce la continuité des opérations et participe directement à l'atteinte des objectifs de rendement, de sécurité et de qualité.

d) L'alignement stratégique entre RH et management

Enfin, un recrutement aligné sur les besoins des départements techniques permet une meilleure synergie entre les services RH et les unités opérationnelles. Cela renforce la réactivité du management face aux imprévus et améliore la planification des effectifs. Le manager peut alors se concentrer sur l'optimisation des performances plutôt que sur la correction des erreurs de casting.²⁷

1.3.3. Les enjeux contemporains du recrutement

Le recrutement, longtemps perçu comme une fonction administrative, est aujourd'hui confronté à une multiplicité d'enjeux contemporains qui reflètent les mutations du monde du travail, les transformations technologiques, et les attentes nouvelles des candidats comme des entreprises. Ces enjeux, à la fois économiques, sociaux, technologiques et éthiques, imposent aux organisations une révision en profondeur de leurs pratiques de sélection et d'intégration.

a) L'évolution des attentes professionnelles et la guerre des talents

Dans un contexte de mondialisation et de spécialisation croissante, les profils qualifiés sont devenus rares et très convoités. Selon Minet (2016), les entreprises doivent désormais

²⁵ PERETTI, Jean-Marie. Op. Cit., p. 143.

²⁶ TROUILLET, Yannick. Le management de proximité : outils et bonnes pratiques. Paris : Dunod, 2017, p. 98.

²⁷ SIMON, Charles-Henri. Stratégie RH et performance de l'entreprise. Paris : Éditions EMS, 2019, p. 115.

rivaliser d'innovations pour attirer les meilleurs candidats.²⁸ Cela suppose d'adapter les offres d'emploi, de soigner la marque employeur et d'intégrer les préoccupations des nouvelles générations (équilibre vie professionnelle/vie privée, environnement de travail, perspectives de développement). Ce phénomène est d'autant plus critique dans le secteur minier, où les compétences techniques spécifiques sont limitées localement.

b) La digitalisation du processus de recrutement

Le recours aux technologies numériques transforme radicalement la manière dont les organisations recrutent. L'utilisation des plateformes de recrutement en ligne, des tests automatisés, de l'intelligence artificielle et des outils de matching permet un gain de temps, mais pose aussi des défis liés à l'objectivité, à la protection des données et à l'évaluation qualitative des profils. Peretti (2021) insiste sur la nécessité de combiner l'outil numérique avec l'intelligence humaine pour garantir un recrutement juste et pertinent.²⁹

c) L'impératif d'inclusion et de diversité

Les entreprises sont de plus en plus appelées à adopter des politiques de recrutement inclusives, qui prennent en compte la diversité culturelle, ethnique, de genre ou encore générationnelle. Cet enjeu n'est pas seulement éthique : il est également stratégique. Une équipe diversifiée favorise l'innovation, la créativité et l'adaptabilité. À ce titre, Morin (2018) souligne que la diversité en entreprise ne se décrète pas, elle se construit dès les premières étapes du recrutement.³⁰

d) La conformité aux normes sociales et juridiques

Le cadre légal impose aux employeurs des obligations croissantes en matière d'équité, de non-discrimination, et de transparence dans les pratiques de recrutement. Le non-respect de ces exigences peut entraîner des sanctions juridiques, nuire à l'image de l'entreprise et fragiliser la confiance des collaborateurs. Dans un pays comme la RDC, où les pressions sociales sont fortes, l'enjeu de conformité prend une dimension sensible, notamment pour des sociétés comme KCC, appelées à concilier impératifs de performance et ancrage local.

²⁸ MINET, Philippe. L'art du recrutement : attirer, sélectionner, fidéliser. Paris : Dunod, 2016, p. 45.

²⁹ PERETTI, Jean-Marie. Op. Cit., 2021, p. 201.

³⁰ MORIN, Estelle. Diversité et performance dans les organisations. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 2018, p. 77.

e) Le recrutement responsable comme levier de développement durable

Enfin, le recrutement ne peut plus être dissocié des logiques de développement durable. Il s'agit de favoriser l'employabilité locale, de lutter contre le chômage des jeunes, et de contribuer au tissu socio-économique environnant.³¹ Pour une entreprise minière comme KCC, cela signifie s'inscrire dans une démarche de responsabilité sociétale en privilégiant, dans la mesure du possible, l'insertion des talents locaux qualifiés.

³¹ SIMON, Charles-Henri. Op. Cit., p. 133.

CONCLUSION PARTIELLE

Ce premier chapitre nous a permis de poser les fondations conceptuelles et théoriques de notre étude en définissant les principales notions mobilisées, en identifiant les variables en jeu, et en mettant en lumière les rapports étroits entre recrutement, performance et efficacité managériale. Nous avons ainsi montré que le recrutement ne constitue plus un simple acte administratif de sélection du personnel, mais un levier stratégique essentiel dans la construction d'une organisation performante, cohérente et résiliente.

À travers la clarification des concepts tels que la productivité, la satisfaction du personnel et l'intégration organisationnelle, nous avons mis en évidence les liens de causalité entre une politique de recrutement bien conçue et l'atteinte des objectifs opérationnels. De plus, le développement des dimensions contemporaines du recrutement – incluant les exigences technologiques, juridiques, sociales et éthiques – a souligné l'importance d'une adaptation permanente des pratiques RH dans un environnement en mutation.

Ce cadre conceptuel éclaire ainsi notre démarche en nous fournissant les outils d'analyse nécessaires pour mieux comprendre comment la politique de recrutement, dans un contexte industriel tel que celui de la Kamoto Copper Company (KCC), peut devenir un vecteur d'optimisation de la performance managériale et organisationnelle. Il nous prépare à aborder, dans les chapitres suivants, les aspects empiriques et méthodologiques de notre recherche.

CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DU CHAMP EMPIRIQUE

Sous ce chapitre, il sera question, d'une part, de présenter l'entreprise Kamoto Copper Company (KCC), cadre institutionnel et opérationnel dans lequel s'inscrit cette étude, et, d'autre part, d'exposer les caractéristiques stratégiques, organisationnelles et humaines qui influencent directement la politique de recrutement au sein de cette structure. À travers cette présentation, il s'agira de mettre en lumière les éléments contextuels permettant de mieux comprendre les pratiques actuelles, les défis rencontrés, et les dynamiques internes du milieu observé.

Ce chapitre vise ainsi à cerner les spécificités de KCC, notamment en ce qui concerne son statut juridique, son organisation administrative, ainsi que le fonctionnement de son département des ressources humaines. Par ailleurs, une analyse stratégique du milieu (via un modèle SWOT ou PESTEL selon la disponibilité des données) permettra d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces liées au recrutement dans ce contexte minier.

Enfin, la démarche méthodologique sera également précisée, tant au niveau de la collecte des données (population ciblée, outils utilisés, types d'informations recherchées), qu'au niveau de leur traitement (codification, tri, et sélection des indicateurs d'analyse pertinents). L'ensemble de ces éléments servira de socle empirique pour l'analyse et l'interprétation des résultats dans le chapitre suivant.

2.1 Présentation de KCC (Kamoto Copper Company)

Sous cette section, il sera question, d'une part, de présenter la Kamoto Copper Company (KCC) en retraçant brièvement son historique, son évolution juridique et sa structure organisationnelle, et, d'autre part, de décrire le fonctionnement interne, notamment sur le plan administratif, technique et managérial, avec un accent particulier sur le département des ressources humaines, objet central de notre étude. Cette présentation vise à situer le terrain de recherche dans son contexte réel afin de mieux comprendre les pratiques de gestion en place et leur impact sur les performances de l'entreprise.

L'analyse portera notamment sur les origines de l'entreprise, son statut juridique, ses missions principales, ainsi que sur l'organisation de ses départements opérationnels. Elle permettra également d'identifier le rôle et les responsabilités spécifiques du service des ressources humaines, dans une logique de mise en relation avec les enjeux de recrutement qui feront l'objet des développements ultérieurs.

2.1.1 Historique et statut juridique

La Kamoto Copper Company (KCC) est une entreprise minière de droit congolais, opérant dans la province du Lualaba, au cœur du bassin cuprifère du Katanga. Son origine remonte aux premières années de la relance du secteur minier congolais après les réformes économiques engagées à la fin des années 1990 et au début des années 2000. KCC est née de la restructuration de la Gécamines (Générale des Carrières et des Mines), dans un contexte de partenariat public-privé visant à revitaliser l'exploitation industrielle du cuivre et du cobalt.³²

L'entreprise a été constituée officiellement en 2005, à la suite d'un accord de coentreprise entre la Gécamines et la société canadienne Katanga Mining Limited, aujourd'hui une filiale du géant suisse Glencore International AG. KCC opère donc sous forme d'une société anonyme à responsabilité limitée (SARL), régie par le droit congolais des sociétés commerciales, avec un capital partagé entre les partenaires publics et privés.

Son objet principal est l'extraction, le traitement et la commercialisation de minerais de cuivre et de cobalt, activités qui s'inscrivent dans une logique de rentabilité mais aussi de développement régional. KCC détient plusieurs permis d'exploitation dans la région de Kolwezi, notamment les sites de Kamoto, T17 et KTO, historiquement connus pour leur richesse géologique.

Sur le plan juridique, KCC est soumise aux régimes juridiques nationaux, notamment le Code minier congolais, ainsi qu'à la législation environnementale, fiscale et du travail.³³ Elle dispose également d'un cadre contractuel spécifique, issu des conventions minières signées avec l'État congolais, qui encadrent ses droits, obligations et responsabilités.

Depuis sa création, KCC a connu plusieurs phases de développement, de suspension temporaire, puis de redémarrage, en fonction de l'évolution des cours mondiaux des métaux, des réformes politiques internes et des stratégies industrielles de ses actionnaires. Aujourd'hui, elle s'affirme comme l'un des principaux acteurs du secteur extractif congolais, jouant un rôle majeur dans l'économie de la province du Lualaba et dans la chaîne d'approvisionnement mondiale en minerais stratégiques.

³² GÉCAMINES. Rapport annuel sur les partenariats miniers. Lubumbashi : Direction des Partenariats, 2020, p. 32.

³³ KAPUTO KALALA, Joseph. Droit minier congolais. Kinshasa : Éditions Médiaspaul, 2016, p. 74.

2.1.2 Organisation administrative et technique

La Kamoto Copper Company (KCC) est structurée selon une organisation fonctionnelle qui reflète à la fois les exigences de l'industrie minière et les normes de gouvernance des grandes entreprises multinationales. Cette structuration repose sur une répartition claire des responsabilités entre les entités administratives, techniques et opérationnelles, permettant un fonctionnement intégré et cohérent de l'ensemble de ses activités.

a. Sur le plan administratif

KCC dispose d'un siège basé à Kolwezi, d'où sont coordonnées les fonctions de direction générale, de gestion financière, de ressources humaines, de planification stratégique, de conformité légale, de communication institutionnelle et de relations avec les parties prenantes. La direction générale supervise l'ensemble des opérations et rend compte aux actionnaires, notamment à Glencore, tout en assurant le respect des obligations réglementaires vis-à-vis des autorités congolaises.³⁴

Les départements administratifs sont organisés de manière hiérarchique et sectorielle. On retrouve des divisions comme la comptabilité, les achats, les finances, les affaires juridiques, les ressources humaines et la sécurité industrielle. Chaque division est placée sous la responsabilité d'un manager ou directeur, qui coordonne les activités avec les autres services dans une logique transversale.

b. Sur le plan technique

KCC est dotée d'une organisation industrielle complexe, couvrant l'extraction, le traitement et l'expédition des minerais. Elle exploite plusieurs sites miniers souterrains et à ciel ouvert, avec des unités intégrées de concassage, de lixiviation, de flottation, d'électrolyse et de fusion. Ces installations sont soutenues par des services de maintenance, d'ingénierie, de logistique, d'approvisionnement et de gestion de la chaîne de valeur.

Le cœur de l'organisation technique repose sur des pôles opérationnels, chacun dirigé par un superviseur ou un ingénieur en chef, selon le niveau de responsabilité.³⁵ La coordination entre les pôles techniques et les fonctions de support administratif est assurée via des comités de direction hebdomadaires ou mensuels, selon les priorités de production.

³⁴ GÉCAMINES. Idem., p. 46.

³⁵ BOMPARD, Nicolas. Management des organisations industrielles. Paris : Dunod, 2018, p. 128.

L'entreprise accorde également une importance particulière à la sécurité, à la gestion environnementale, et au respect des normes sociales, conformément aux standards internationaux adoptés par Glencore.³⁶ À ce titre, des unités spécialisées veillent à l'application des procédures de sécurité au travail, de protection de l'environnement, et d'éthique professionnelle sur tous les sites.

Enfin, cette organisation structurée permet à KCC de répondre de manière efficace aux défis liés à la production minière à grande échelle, tout en assurant un pilotage rigoureux de ses ressources humaines, techniques et financières. Elle favorise aussi la mise en œuvre de politiques de recrutement ciblées, adaptées aux besoins des différents départements.

2.1.3 Fonctionnement du département RH

Le département des ressources humaines de la Kamoto Copper Company (KCC) constitue un pilier fondamental de la gestion interne de l'entreprise. Il ne se limite pas à la simple administration du personnel, mais agit comme un acteur stratégique, en lien direct avec les objectifs de productivité, de conformité et de responsabilité sociale de l'organisation.

Le département RH est structuré en plusieurs cellules fonctionnelles, chacune spécialisée dans une dimension clé de la gestion du personnel.³⁷ Ces cellules incluent :

- Le recrutement et la dotation
- La formation et le développement des compétences
- La gestion des carrières
- L'administration du personnel
- Les relations sociales et syndicales
- La discipline et la conformité
- La santé et sécurité au travail

Chaque unité est dirigée par un responsable qui travaille sous la coordination du Directeur des Ressources Humaines. Cette structuration permet une répartition claire des tâches et une meilleure réactivité face aux besoins des autres départements de l'entreprise.

³⁶ KAPUTO KALALA, Joseph. Op. Cit., p. 92.

³⁷ PERETTI, Jean-Marie. Op. Cit., p. 115.

a) Recrutement et dotation

Le service chargé du recrutement assure l'identification, la sélection et l'intégration des nouveaux employés. Il travaille en collaboration étroite avec les départements techniques pour adapter les profils recherchés aux réalités opérationnelles. Le processus de recrutement suit des étapes formalisées : analyse des besoins, rédaction des fiches de poste, publication, présélection, entretiens, évaluation et validation finale.³⁸

Ce service veille aussi à l'équilibre entre recrutement local et expertise étrangère, conformément à la politique de contenu local et aux obligations légales en matière d'emploi dans le secteur minier congolais.

b) Formation et développement

La cellule formation s'occupe de la montée en compétences du personnel.³⁹ Elle met en œuvre un plan de formation annuel, axé sur :

- les compétences techniques (mines, sécurité, maintenance),
- les aptitudes managériales,
- les modules comportementaux (communication, éthique professionnelle).

L'accent est mis sur l'intégration des nouveaux employés, la transmission des savoirs, et la détection des hauts potentiels internes.

c) Administration et gestion sociale

Le service administratif gère les dossiers du personnel, les contrats, la paie, les déclarations sociales et fiscales, ainsi que les absences et congés. Il assure également la conformité réglementaire et la gestion documentaire RH.

Les relations sociales sont prises en charge par une cellule dédiée, chargée de maintenir un dialogue permanent avec les représentants syndicaux, de prévenir les conflits sociaux et de garantir un climat de travail stable.

³⁸ TROUILLET, Yannick. Op. Cit., p. 89.

³⁹ DELABY, Bruno. Ressources humaines : politiques et pratiques. 6^e éd., Paris : Dunod, 2018, p. 172.

d) Rôle stratégique dans la gestion d'entreprise

Le département RH ne joue pas seulement un rôle fonctionnel, mais s'affirme comme un outil stratégique de gestion. Il accompagne les managers dans leurs besoins en personnel, soutient l'amélioration de la performance, participe à l'optimisation de l'organisation du travail et veille à l'adéquation entre les ressources humaines et les objectifs productifs de KCC.⁴⁰

2.2 Analyse stratégique du milieu

Sous cette section, il sera question, d'une part, d'identifier les facteurs internes et externes qui influencent les pratiques de recrutement au sein de la Kamoto Copper Company (KCC), et, d'autre part, d'analyser ces dynamiques à travers un cadre stratégique approprié (modèle SWOT ou PESTEL), afin de mieux cerner les réalités organisationnelles, économiques, sociales et techniques du milieu d'étude.

L'objectif est de comprendre comment l'environnement global dans lequel évolue KCC — incluant ses ressources, ses contraintes, ses opportunités et ses menaces — impacte ses politiques et ses pratiques de gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement. Cette analyse permettra aussi de faire émerger les défis opérationnels majeurs liés à l'acquisition, à la fidélisation et à l'intégration des talents dans un secteur minier hautement concurrentiel.

Ainsi, cette section vise à offrir une lecture stratégique du terrain, préalable indispensable pour évaluer la pertinence et l'efficacité du recrutement comme levier de performance organisationnelle.

2.2.1 Analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)

Dans le but de mieux cerner l'environnement stratégique dans lequel évolue la Kamoto Copper Company (KCC), nous avons opté pour le modèle SWOT, outil d'analyse qui met en lumière les forces, faiblesses, opportunités et menaces influençant les activités de l'entreprise, notamment en matière de recrutement.⁴¹

⁴⁰ SIMON, Charles-Henri. Op. Cit., p. 144.

⁴¹ ANSOFF, Igor. Stratégie d'entreprise. 4^e éd., Paris : Éditions Economica, 2010, p. 103.

Figure 1. Analyse SWOT des pratiques de recrutement à la Kamoto Copper Company (KCC)

SWOT du recrutement chez KCC

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Réputation • Standards Glencore • Formation interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de profils locaux • Lenteurs administratives
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Jeunesse locale • Partenariats éducatifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence • Pressions communautaires

a) Forces (Strengths)

- **Réputation industrielle** : KCC bénéficie d'une forte reconnaissance nationale et internationale dans l'industrie minière, ce qui attire des profils qualifiés, en particulier dans les métiers techniques.
- **Appartenance à Glencore** : Son intégration dans le groupe Glencore lui permet d'accéder à des standards internationaux de gestion, y compris en matière de ressources humaines.
- **Capacités logistiques et technologiques avancées** : Cela permet d'intégrer rapidement les nouveaux employés dans des processus bien structurés, favorisant une montée rapide en compétence.

- **Politique de formation interne** : Présence d'un plan de formation continue adapté aux besoins des services, renforçant l'employabilité et la fidélisation du personnel.

b) Faiblesses (Weaknesses)

- **Insuffisance de main-d'œuvre qualifiée locale** : Le bassin de main-d'œuvre disponible dans la région ne couvre pas toujours les exigences techniques requises, ce qui impose un recrutement externe coûteux.⁴²
- **Rigidités administratives** : Les processus d'embauche peuvent être ralentis par des lourdeurs bureaucratiques internes ou des contraintes légales.⁴³
- **Faible mobilité interne** : L'absence de mécanismes efficaces de gestion des carrières freine parfois la promotion des talents internes.

c) Opportunités (Opportunities)

- **Jeunesse locale en quête d'emploi** : Le potentiel de la population active locale peut être valorisé par des politiques ciblées de recrutement et de formation.
- **Collaboration avec les centres de formation** : La présence d'instituts techniques et universitaires dans la région ouvre des possibilités de partenariat pour le développement des compétences.
- **Stabilisation du climat politique** : Le retour progressif à un environnement institutionnel plus stable en RDC facilite les investissements et le renforcement des effectifs.

d) Menaces (Threats)

- **Concurrence avec d'autres entreprises minières** : Plusieurs sociétés opérant à Kolwezi et dans la province du Lualaba se disputent les mêmes profils qualifiés.⁴⁴

⁴² KAPUTO KALALA, Joseph. Op. Cit., p. 87.

⁴³ PERETTI, Jean-Marie. Op. Cit., p. 191.

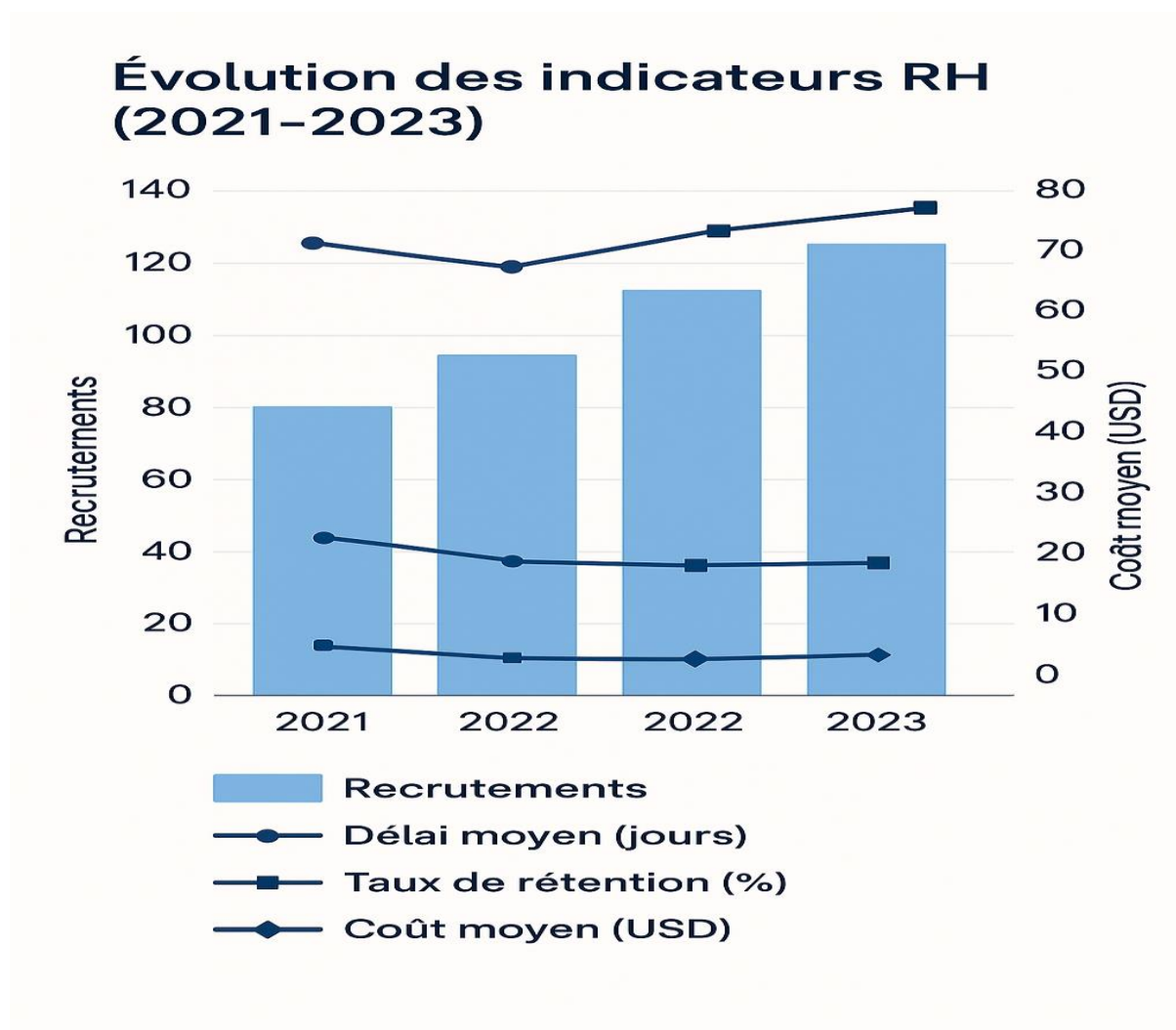
⁴⁴ BONNEAU, Claude. Management stratégique et environnement concurrentiel. Paris : Dunod, 2020, p. 156.

- **Pression des communautés locales** : Les exigences en matière de recrutement local peuvent limiter la marge de manœuvre du département RH face à des profils indisponibles sur place.
- **Risques de grèves ou tensions sociales** : Les déséquilibres perçus dans le processus de recrutement ou d'intégration peuvent provoquer des conflits sociaux affectant la productivité.

2.2.2 Pratiques actuelles en matière de recrutement

Le processus de recrutement au sein de la Kamoto Copper Company (KCC) s'inscrit dans une logique structurée, conforme aux standards de gouvernance industrielle et aux exigences du Code du travail congolais. L'approche adoptée par l'entreprise combine à la fois la rigueur administrative, la recherche de compétences techniques pointues, et une politique d'inclusion locale dictée par les réalités sociopolitiques de la province du Lualaba.

Figure 2. Schéma du processus de recrutement à la Kamoto Copper Company (KCC)



a) Processus général

Le processus de recrutement débute par l'identification des besoins en personnel, généralement exprimés par les responsables techniques ou opérationnels. Une fois validés par la direction des ressources humaines, ces besoins font l'objet de fiches de poste détaillées, décrivant les responsabilités, les qualifications requises, les compétences attendues et les conditions de travail.

Les offres d'emploi sont ensuite publiées sur plusieurs canaux : sites web spécialisés, journaux locaux, panneaux d'affichage internes, voire via les radios communautaires pour les postes d'exécution. Une pré-sélection des candidatures est opérée sur base des critères objectifs (diplôme, expérience, localisation, âge...), avant les entretiens techniques et éventuellement les tests pratiques.

L'ensemble du processus est encadré par des procédures internes et un comité de sélection mixte.⁴⁵ La validation finale des candidatures se fait en coordination avec la hiérarchie du département concerné et le service juridique, afin de garantir la régularité du recrutement.

b) Politique de recrutement local

KCC met un accent particulier sur le recrutement des ressortissants locaux, notamment les jeunes diplômés et les ouvriers issus de la ville de Kolwezi et des environs. Cette orientation répond à une double exigence : respecter la législation sur la priorisation de la main-d'œuvre nationale, et apaiser les tensions communautaires fréquentes autour de l'accès à l'emploi dans le secteur minier.⁴⁶

La politique de recrutement local est parfois encadrée par des conventions avec les autorités provinciales ou les communautés riveraines, qui exigent un quota de main-d'œuvre locale dans certains projets.

⁴⁵ PERETTI, Jean-Marie. Idem., p. 132.

⁴⁶ MUSAFIRI, Dieudonné. La gestion des ressources humaines dans les entreprises minières de la RDC. Lubumbashi : Presses Universitaires du Katanga, 2020, p. 61.

c) Défis liés aux profils techniques

Malgré ces efforts, KCC fait face à plusieurs contraintes : la rareté des compétences spécialisées en métallurgie, en électromécanique, ou en automatisation freine l'embauche locale. Cela contraint parfois l'entreprise à recruter à l'international, en particulier pour les postes d'ingénierie, d'encadrement ou de supervision technique.

La coexistence entre personnel local et expatrié pose aussi des défis d'intégration culturelle, de communication, et de gestion des attentes salariales, nécessitant une médiation constante de la part du service RH.⁴⁷

d) Digitalisation progressive du processus

KCC a entamé depuis peu une digitalisation partielle de ses pratiques de recrutement : gestion des CV, bases de données de candidatures, suivi des tests, génération automatique des convocations. Cette modernisation vise à améliorer la transparence, la traçabilité et l'efficacité du processus, tout en réduisant les risques de favoritisme ou de clientélisme.

2.2.3 Défis opérationnels liés au recrutement

Malgré l'existence d'un processus de recrutement bien défini et encadré par des procédures internes, la Kamoto Copper Company (KCC) fait face à plusieurs défis opérationnels dans la gestion quotidienne de ses besoins en personnel. Ces contraintes, à la fois structurelles, sociales et techniques, compromettent parfois l'efficacité du recrutement comme levier stratégique de gestion.

a) Manque de profils qualifiés localement

Le premier défi majeur est le déficit de main-d'œuvre locale qualifiée, notamment dans les domaines techniques clés tels que la métallurgie, l'ingénierie minière, l'électromécanique, l'automatisation industrielle ou encore la maintenance lourde.⁴⁸ Cette pénurie impose à l'entreprise soit de former en interne pendant de longues périodes, soit de recruter à l'extérieur de la province, voire à l'étranger, ce qui rallonge les délais de recrutement et augmente les coûts.

⁴⁷ BOUTIN, Michel. Recrutement et intégration dans les grandes entreprises. Paris : Dunod, 2019, p. 78.

⁴⁸ BENDER, Alain. Recruter autrement : stratégies et pratiques innovantes. Paris : Éditions Liaisons, 2019, p. 88.

b) Pressions sociopolitiques sur l'emploi local

KCC évolue dans un environnement socio-économique sensible, où les attentes des communautés locales en matière d'emploi sont très fortes. Il arrive que des blocages communautaires, des revendications locales ou des interventions politiques perturbent le processus de recrutement, notamment lorsqu'il est perçu comme peu transparent ou peu équitable.⁴⁹ Cela peut générer des tensions sociales susceptibles d'affecter la continuité des opérations minières.

c) Délais administratifs et lourdeurs bureaucratiques

Malgré les efforts de digitalisation, certaines étapes du processus de recrutement demeurent lentes et bureaucratisées. Les validations hiérarchiques, les contrôles juridiques, ou les autorisations administratives ralentissent parfois l'entrée en fonction de candidats pourtant retenus. Ce décalage entre le besoin opérationnel urgent et le temps de traitement administratif engendre une perte d'efficacité dans la gestion des ressources humaines.⁵⁰

d) Difficultés d'intégration du personnel expatrié

Lorsque KCC fait appel à des expatriés pour combler les besoins non satisfaits localement, elle est confrontée à des difficultés d'intégration culturelle, d'adaptation au contexte local, et parfois de résistance du personnel local. La coexistence de plusieurs nationalités dans les équipes nécessite une gestion interculturelle fine, des mécanismes de médiation et un accompagnement RH renforcé.

e) Taux de rotation du personnel

Dans certaines unités, on observe un turnover élevé, souvent lié à l'insatisfaction salariale, à la mobilité vers d'autres entreprises minières concurrentes, ou à l'absence de perspectives de carrière claires. Ce phénomène pousse le département RH à répéter

⁴⁹ MALONGA, Cédric. Gestion des ressources humaines en Afrique subsaharienne : Enjeux et perspectives. Dakar : Éditions Harmattan-Sénégal, 2020, p. 122.

⁵⁰ KABAMBI, Norbert. Problématiques du recrutement dans les entreprises extractives de RDC. Lubumbashi : CEDIM, 2022, p. 64.

fréquemment le processus de recrutement, au détriment de la stabilité organisationnelle et de la transmission des compétences.⁵¹

Ces différents défis montrent que le recrutement, bien qu'essentiel pour la performance, ne peut être efficace que s'il est intégré dans une approche plus globale de gestion des talents, de développement des compétences locales et d'engagement social. La résolution de ces contraintes passe autant par des ajustements techniques que par une stratégie RH adaptée au contexte congolais et minier.

2.3.1. Démarche de collecte des données et des traitements

Sous cette section, il sera question, d'une part, de présenter la population cible retenue dans le cadre de notre enquête sur les pratiques de recrutement et leur impact managérial chez KCC, et, d'autre part, de décrire les méthodes de collecte de données empiriques utilisées. Cette démarche vise à garantir la fiabilité des données, leur représentativité par rapport aux réalités internes de l'entreprise, ainsi que leur pertinence pour le traitement et l'analyse ultérieure.

Il s'agira également de préciser le choix méthodologique ayant guidé l'élaboration des outils de collecte (questionnaires, entretiens semi-directifs, consultation documentaire), en fonction des objectifs de l'étude et des contraintes d'accès au terrain. En mobilisant ainsi à la fois des données primaires issues des acteurs clés de KCC, et des données secondaires contenues dans les rapports internes, nous entendons construire une base empirique solide, susceptible d'éclairer de manière rigoureuse les pratiques et perceptions liées au processus de recrutement au sein de l'entreprise.

a) Population cible

Dans le cadre de cette étude portant sur l'efficacité du recrutement comme outil de gestion au sein de la Kamoto Copper Company (KCC), la population cible est constituée de l'ensemble des acteurs directement ou indirectement impliqués dans les pratiques de recrutement et la gestion du personnel. Cette sélection vise à obtenir des données variées et représentatives des différentes perceptions, contraintes et attentes relatives au processus de recrutement dans l'entreprise.

⁵¹ FLOCH, Philippe. Management des talents et GRH opérationnelle. Paris : AFNOR Éditions, 2021, p. 175.

Il s'agit principalement :

- Des responsables et cadres du département des ressources humaines, qui pilotent les politiques d'embauche, définissent les profils recherchés, organisent les campagnes de recrutement, et valident les candidatures en collaboration avec les chefs de département.
- Des managers opérationnels (chefs de service, superviseurs techniques) qui expriment les besoins en personnel, participent aux entretiens et évaluent l'intégration des recrues dans les équipes.
- De certains employés récemment recrutés, en particulier ceux engagés dans les deux à trois dernières années, afin de recueillir leurs expériences vécues, leur degré de satisfaction, ainsi que leurs perceptions du processus d'embauche.
- Enfin, à titre complémentaire, des représentants syndicaux ou des membres du comité social de l'entreprise pourront être consultés, dans le but de comprendre les dynamiques collectives, les revendications liées à l'accès à l'emploi, et les éventuelles tensions autour du recrutement local.

Cette pluralité d'acteurs permet une approche croisée, combinant la vision institutionnelle, la logique managériale et le vécu des agents concernés. Elle garantit ainsi la validité interne de l'étude tout en favorisant une lecture nuancée du lien entre recrutement et performance au sein de KCC.

b) Méthodes utilisées (questionnaire, entretien, documents internes)

Dans le cadre de cette recherche, plusieurs méthodes de collecte de données ont été combinées afin de croiser les sources, garantir la fiabilité des informations recueillies et permettre une compréhension approfondie des pratiques de recrutement chez Kamoto Copper Company (KCC). Ces méthodes se répartissent en trois catégories principales : questionnaires, entretiens semi-directifs et analyse documentaire.

1° Questionnaire

Le questionnaire a été conçu comme un outil de collecte standardisé, administré principalement aux employés nouvellement recrutés. Il vise à recueillir de manière quantitative des données sur :

- la perception du processus de recrutement (transparence, efficacité, délais) ;
- le degré de satisfaction vis-à-vis de l'accueil, de l'intégration et des conditions d'entrée en fonction ;
- l'adéquation entre le poste occupé et les compétences personnelles ;
- les attentes des recrues en termes d'évolution professionnelle.

Le questionnaire est structuré autour de questions fermées à choix multiples et d'échelles de Likert, permettant une analyse statistique simple et lisible.

2° Entretien semi-directif

En complément du questionnaire, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de cadres du service des ressources humaines, de responsables d'unités techniques et de représentants syndicaux.⁵² Cette méthode qualitative permet d'explorer en profondeur les logiques internes, les contraintes réelles du terrain et les stratégies mises en place en matière de recrutement.⁵³

Les entretiens ont porté sur :

- les critères de sélection des candidats ;
- les pratiques d'intégration du personnel ;
- les difficultés rencontrées dans le recrutement local ;
- la relation entre recrutement et performance des unités.

Ce format d'entretien, basé sur un guide souple mais structuré, permet aux interlocuteurs d'exprimer librement leur expérience et d'enrichir l'analyse par des éléments de contexte.

3° Documents internes

Enfin, l'étude s'est appuyée sur l'analyse de documents internes mis à disposition par le département RH de KCC, notamment :

⁵² QUIVY, Raymond et CAMPENHOUDT, Luc Van. Manuel de recherche en sciences sociales. 5^e éd., Paris : Dunod, 2018, p. 113.

⁵³ DESLAURIERS, Jean-Pierre. Recherche qualitative : guide pratique. 3^e éd., Montréal : Chenelière Éducation, 2019, p. 98.

- les rapports annuels du service du personnel ;
- les fiches de poste types utilisées lors des campagnes de recrutement ;
- les tableaux de bord RH (suivi des effectifs, des recrutements, des départs) ;
- les procès-verbaux de réunions sociales concernant l'emploi local.

Ces documents fournissent une base factuelle et administrative indispensable pour confronter les déclarations des acteurs aux réalités formelles de la politique de recrutement de l'entreprise.

En combinant ces trois outils méthodologiques, l'étude adopte une approche mixte qui permet de trianguler les données, de valider les constats empiriques et de dégager des conclusions solides sur l'efficacité et les enjeux du recrutement chez KCC.⁵⁴

2.3.2. Démarche de traitement des données

Sous cette section, il sera question, d'une part, de présenter les outils de traitement des données collectées, qu'ils soient manuels ou informatisés, et, d'autre part, d'exposer les procédures de codification, de tri et de sélection des indicateurs analytiques utilisés dans le cadre de cette recherche. L'objectif est de garantir une lecture rigoureuse, fiable et cohérente des résultats empiriques recueillis sur le terrain.

Il s'agira également de montrer comment le traitement des données s'inscrit dans une logique méthodologique claire, permettant de faire émerger des tendances, de valider ou non les hypothèses formulées, et de relier concrètement les pratiques de recrutement à la performance de gestion au sein de KCC. Cette démarche vise enfin à assurer la transparence des analyses et à renforcer la valeur scientifique des résultats présentés dans les chapitres suivants.

a) Outils logiciels ou manuels

Le traitement des données issues de l'étude menée chez Kamoto Copper Company (KCC) repose sur l'utilisation combinée d'outils manuels et de solutions logicielles simples, choisis en fonction de la nature des données recueillies et des objectifs analytiques poursuivis.

⁵⁴ THIÉTART, Raymond A. Méthodes de recherche en management. 4^e éd., Paris : Dunod, 2020, p. 274.

1° Traitement manuel

Une partie du travail de tri, notamment pour les réponses aux questionnaires papier et certaines notes d'entretien, a été réalisée de manière manuelle, par codification thématique. Ce traitement initial a consisté à :

- regrouper les réponses par blocs (thèmes, fréquence, opinion dominante) ;
- classer les observations selon les axes d'analyse prédéfinis (perception du processus de recrutement, satisfaction, intégration, contraintes opérationnelles) ;
- créer des fiches de synthèse pour faciliter la comparaison entre profils ou catégories d'acteurs interrogés (RH, agents techniques, nouveaux employés).

Le traitement manuel permet un contact direct avec les données brutes, ce qui facilite la compréhension des nuances et le repérage des éléments contextuels spécifiques au terrain.⁵⁵

2° Traitement logiciel

Par ailleurs, certaines données quantitatives extraites des questionnaires ont été saisies dans un tableur Excel, afin de faciliter les opérations de :

- tri automatique des réponses ;
 - calcul de fréquences, de pourcentages ou de tendances générales ;
 - réalisation de graphiques simples (histogrammes, courbes, camemberts)
- pour la visualisation des résultats.

Le choix d'Excel s'explique par son accessibilité, sa souplesse d'utilisation et sa compatibilité avec les exigences d'une analyse descriptive à petite échelle.⁵⁶ Dans le cas d'un traitement plus complexe ou d'un croisement de variables, l'utilisation d'un logiciel statistique comme SPSS aurait pu être envisagée, mais elle n'a pas été jugée nécessaire dans le cadre de cette étude.

⁵⁵ DESLAURIERS, Jean-Pierre. Op. Cit., p. 112.

⁵⁶ BOUGENI, Mohamed. Initiation à l'analyse des données avec Excel. 2^e éd., Paris : Dunod, 2020, p. 45.

Ainsi, le recours à des outils manuels pour la partie qualitative et à Excel pour les données quantitatives permet d'assurer un traitement rigoureux et proportionné aux ressources disponibles, tout en maintenant une cohérence dans l'analyse.

b) Codification et tri des réponses

Après la phase de collecte, le traitement des données a nécessité une codification rigoureuse des réponses obtenues à travers les questionnaires et les entretiens semi-directifs. Cette étape méthodologique est essentielle pour permettre l'organisation des informations, leur classification par thèmes, et la préparation de leur analyse selon les objectifs de la recherche.

1° Codification des données qualitatives

Les réponses ouvertes issues des entretiens ont été codées manuellement selon une grille thématique établie en fonction des principales variables de l'étude (transparence du processus de recrutement, perception des critères d'embauche, obstacles rencontrés, satisfaction professionnelle, etc.).⁵⁷ Chaque thème a été associé à un code alphanumérique, ce qui a permis de regrouper les informations par catégories récurrentes.⁵⁸

Par exemple :

- Code A1 = Perception positive du processus de recrutement
- Code A2 = Perception négative ou critique
- Code B1 = Intégration satisfaisante
- Code B2 = Difficultés d'intégration observées
- Code C1 = Délais raisonnables
- Code C2 = Délais trop longs, etc.

Cette méthode facilite l'identification des fréquences d'occurrence, le repérage des convergences ou divergences entre les discours, et permet une lecture synthétique des témoignages.

⁵⁷ BLANCHET, Alain et GOTMAN, Anne. Op. Cit., p. 86.

⁵⁸ GILBERT, Nicole. Analyser les données qualitatives. 3^e éd., Montréal : Presses de l'Université du Québec, 2020, p. 104.

2° Codification des données quantitatives

Les données issues des questionnaires ont été saisies dans un tableau Excel avec une numérotation codée (ex. : 1 = Oui, 2 = Non ; ou sur des échelles de 1 à 5 pour mesurer l'accord ou la satisfaction).⁵⁹ Ces codes ont ensuite permis d'appliquer des fonctions statistiques simples pour regrouper, trier et croiser les réponses par profil (ancienneté, département, statut contractuel, etc.).

Des filtres automatiques et des tableaux croisés dynamiques ont été utilisés pour explorer rapidement les données, identifier les corrélations entre les variables et produire des résumés statistiques exploitables dans l'analyse.

3° Tri et organisation

Une fois codées, toutes les données ont été triées selon trois logiques complémentaires :

- Thématique (par variable ou sujet traité) ;
- Chronologique (notamment pour les commentaires liés à l'évolution du recrutement sur les dernières années) ;
- Typologique (selon la fonction ou le poste des répondants : RH, technicien, agent, cadre).

Ce tri méthodique a permis de préparer les données à leur exploitation dans les chapitres analytiques, en facilitant les comparaisons et la formulation d'interprétations fondées.

c) Sélection des indicateurs d'analyse

L'analyse des données collectées dans le cadre de cette étude sur le recrutement comme outil de gestion stratégique chez Kamoto Copper Company (KCC) repose sur une sélection rigoureuse d'indicateurs d'analyse, choisis en fonction des variables étudiées et des objectifs spécifiques de la recherche. Ces indicateurs permettent de mesurer de manière

⁵⁹ GRAHAM, Pierre. Statistique appliquée aux sciences sociales avec Excel. 2^e éd., Paris : De Boeck Supérieur, 2019, p. 135.

objective les effets du processus de recrutement sur la performance de gestion et l'efficacité organisationnelle.⁶⁰

1° Indicateurs liés à la politique de recrutement (variable indépendante)

- Temps moyen de recrutement : durée entre la demande de recrutement et l'arrivée effective du salarié.
- Canaux de diffusion utilisés : internes (mobilité, cooptation) ou externes (annonces publiques, agences).
- Taux de réponse aux offres : rapport entre le nombre de candidatures reçues et les postes publiés.
- Niveau de qualification des candidats recrutés : adéquation entre profils et exigences du poste.

Ces indicateurs permettent d'évaluer l'efficacité du dispositif de recrutement et son alignement avec les besoins stratégiques de l'entreprise.

2° Indicateurs de productivité (variable dépendante 1)

- Temps d'adaptation au poste : durée nécessaire à l'agent pour atteindre une performance acceptable.
- Taux d'atteinte des objectifs individuels ou d'équipe : en lien avec les performances techniques attendues.⁶¹
- Volume de production par employé recruté : utile dans les services techniques ou de terrain.

Ces éléments renseignent sur l'impact direct du recrutement sur les résultats opérationnels.

3° Indicateurs de satisfaction du personnel (variable dépendante 2)

- Taux de satisfaction à l'entrée (mesuré via questionnaire) : perception du processus d'embauche.

⁶⁰ PERETTI, Jean-Marie. Op. Cit., p. 102.

⁶¹ BOUTIN, Gilles. Pilotage social et tableaux de bord RH. Paris : Éditions d'Organisation, 2019, p. 141.

- Niveau d'intégration sociale : sentiment d'appartenance, appui des collègues, implication.
- Taux de rotation du personnel nouvellement recruté : indicateur de stabilité et de bonne affectation.

Ces indicateurs permettent d'apprécier la qualité humaine du processus d'embauche et son effet sur le climat organisationnel.

4° Indicateurs d'intégration et de rétention (variable dépendante 3)

- Taux de rétention à 12 mois : pourcentage des agents encore en poste un an après leur embauche.⁶²
- Nombre de formations dispensées post-recrutement : soutien à l'intégration et montée en compétences.
- Nombre de promotions internes parmi les nouveaux recrutés : indicateur d'évolution et de reconnaissance.

Ainsi, ces indicateurs choisis permettent non seulement de quantifier les effets du recrutement, mais aussi de les relier à des dimensions stratégiques, managériales et sociales essentielles à l'évaluation de la performance globale de l'entreprise.⁶³

⁶² DURAND, Thomas. Management stratégique des ressources humaines. 4^e éd., Paris : Dunod, 2021, p. 174.

⁶³ REYNAUD, Émile. Mesure et pilotage de la performance RH. Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2020, p. 88.

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Sous ce chapitre, il sera question, d'une part, de présenter de manière structurée les données empiriques recueillies dans le cadre de cette étude portant sur le recrutement comme outil stratégique de gestion au sein de Kamoto Copper Company (KCC), et, d'autre part, de procéder à une analyse critique de ces résultats afin d'en dégager les principales interprétations. Il s'agira aussi de mettre en relation les données collectées avec les hypothèses formulées au départ et de les confronter aux apports de la littérature existante, tout en soulignant les spécificités du contexte local.

Ce chapitre se décompose en quatre grandes articulations : la première partie est consacrée à la présentation des résultats bruts, issus des entretiens, des questionnaires et des statistiques internes de l'entreprise. La deuxième partie propose une analyse croisée et interprétative de ces données, en mettant l'accent sur les tendances significatives et leur cohérence avec le cadre théorique. Ensuite, la troisième section ouvre une discussion critique sur l'impact réel du processus de recrutement sur la performance de gestion chez KCC, en identifiant les forces, les faiblesses et les déterminants humains ou structurels en jeu. Enfin, une dernière section viendra préciser les limites de la recherche, tant du point de vue méthodologique que contextuel, afin de mieux cerner la portée et les marges d'amélioration de cette étude.

3.1 Présentation des données recueillies

Sous cette section, il sera question, d'une part, de présenter les données empiriques obtenues à la suite de la phase de terrain menée auprès des acteurs de Kamoto Copper Company (KCC), et, d'autre part, de mettre en évidence la diversité des sources mobilisées pour garantir une approche complète et équilibrée. Cette présentation concerne à la fois les résultats des entretiens réalisés avec les responsables des ressources humaines, les résultats des questionnaires adressés au personnel, ainsi que les données statistiques internes fournies par l'entreprise.

L'objectif est d'offrir un aperçu cohérent et structuré de l'ensemble des informations recueillies, en respectant la complémentarité entre les données qualitatives (propos, perceptions, témoignages) et les données quantitatives (chiffres, tendances, indicateurs). Ce travail préparatoire constitue la base de l'analyse critique qui suivra, et permet de poser les

jalons d'une lecture interprétative fiable et contextuellement ancrée dans la réalité de la gestion du recrutement au sein de KCC.

3.1.1 Résultats des entretiens

Les entretiens menés auprès des responsables et agents du département des ressources humaines de Kamoto Copper Company (KCC) ont permis de recueillir des informations riches et détaillées sur le processus de recrutement, ses enjeux, ainsi que les défis rencontrés au quotidien.⁶⁴

Plusieurs points saillants ressortent de ces échanges. Tout d'abord, les interlocuteurs ont souligné l'importance stratégique accordée au recrutement comme levier essentiel pour assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise. Ils ont insisté sur la nécessité d'attirer des profils qualifiés et motivés afin de répondre aux exigences spécifiques du secteur minier, souvent complexe et exigeant.

Ensuite, des difficultés opérationnelles ont été évoquées, notamment liées à la lenteur des procédures, aux contraintes budgétaires, ainsi qu'à la gestion des candidatures. Certains responsables ont mentionné que les canaux traditionnels de recrutement, parfois rigides, limitent l'accès à un vivier diversifié de candidats, ce qui peut affecter la qualité des embauches.

Par ailleurs, la question de l'intégration des nouveaux employés a été largement abordée. Les échanges ont révélé que malgré la mise en place de programmes d'accueil, des améliorations sont encore nécessaires pour faciliter l'adaptation rapide et efficace des recrues au sein des équipes et des environnements de travail.

Enfin, les responsables RH ont exprimé le souhait de renforcer les outils d'évaluation et de suivi post-recrutement afin de mieux mesurer l'impact des pratiques engagées sur la performance organisationnelle globale. Ils ont aussi insisté sur l'importance de la formation continue et du développement des compétences pour maximiser le retour sur investissement du recrutement.⁶⁵

⁶⁴ BLANCHET, Alain et GOTMAN, Anne. Op. Cit., p. 92.

⁶⁵ QUIVY, Raymond et CAMPENHOUDT, Luc Van. Op. Cit., p. 184.

Ces résultats issus des entretiens fournissent ainsi un éclairage précieux sur la dynamique interne du recrutement chez KCC et posent les bases pour une analyse approfondie des pratiques observées en lien avec la performance managériale.

3.1.2 Résultats des questionnaires

Les questionnaires administrés auprès d'un échantillon représentatif des employés de Kamoto Copper Company (KCC), toutes fonctions confondues, ont permis de recueillir des données quantitatives essentielles sur les perceptions, les expériences et les attentes du personnel en matière de recrutement.

Une première série de questions portait sur la clarté du processus de recrutement. À ce niveau, 64 % des répondants ont déclaré que les procédures de sélection sont globalement compréhensibles et bien expliquées, tandis que 36 % estiment que certaines étapes restent opaques, notamment la phase de présélection et les critères d'évaluation.⁶⁶

Concernant la transparence et l'équité perçues, 58 % des répondants considèrent que le processus est équitable, mais une part non négligeable (42 %) évoque des cas d'influence externe ou de favoritisme, en particulier pour certains postes stratégiques.

Sur le plan de l'adéquation poste/profil, 71 % des agents interrogés estiment que leurs compétences sont bien exploitées dans le poste qu'ils occupent, ce qui suggère un bon taux d'appariement global entre le recrutement effectué et les besoins réels de l'entreprise. Néanmoins, 18 % des employés déclarent ne pas avoir été suffisamment informés sur les missions précises du poste avant leur prise de fonction.

Concernant l'intégration post-recrutement, seuls 47 % des répondants affirment avoir bénéficié d'un programme d'accueil ou de formation initiale. Ce chiffre met en évidence une certaine faiblesse dans l'accompagnement des nouveaux agents, avec des impacts possibles sur leur motivation et leur efficacité initiale.⁶⁷

Enfin, les données révèlent que la majorité du personnel exprime une attente forte d'amélioration du dispositif global de recrutement. Parmi les suggestions émises figurent : la

⁶⁶ BRESSY, Georges et KONIECZNY, Emmanuel. Gestion des ressources humaines. 4^e éd., Paris : Pearson, 2020, p. 212.

⁶⁷ PERETTI, Jean-Marie. Op. Cit., p. 198.

digitalisation du processus, la communication régulière sur les postes vacants, et la mise en place d'évaluations systématiques des nouveaux embauchés après la période d'essai.

Ces résultats soulignent à la fois les forces du dispositif actuel de recrutement chez KCC et ses zones de vulnérabilité, en particulier en matière d'accueil, de transparence et de retour d'information.

3.1.3 Données statistiques internes de KCC

a) Tableau récapitulatif des données clés (2021–2023)

Indicateurs	2021	2022	2023
Nombre total de recrutements	87	105	132
Délai moyen de recrutement (en jours)	35	32	29
Taux de rétention à 12 mois (%)	74 %	76 %	78 %
Coût moyen par recrutement (USD)	1 180	1 250	1 350
Délai moyen d'atteinte de performance (mois)	5	4	3

b) Analyse et interprétation

Le tableau ci-dessus met en évidence une amélioration progressive de plusieurs indicateurs RH essentiels chez KCC. On observe une hausse constante du volume de recrutement, ce qui reflète une dynamique d'expansion des activités minières sur les trois dernières années.⁶⁸

⁶⁸ SIMON, Yves. Pilotage des ressources humaines. Paris : Dunod, 2019, p. 146.

En parallèle, le temps moyen nécessaire au recrutement diminue, passant de 35 jours à 29 jours, ce qui peut être interprété comme le résultat d'un processus plus fluide, probablement soutenu par une meilleure coordination entre les services RH et opérationnels.

Le taux de rétention affiche une légère mais constante amélioration, suggérant une meilleure adéquation entre les profils recrutés et les exigences du poste. Ce progrès est renforcé par la réduction du temps nécessaire à l'atteinte de la performance opérationnelle, qui passe de cinq mois à trois mois, ce qui reflète une efficacité renforcée dans l'intégration des nouveaux agents.⁶⁹

Cependant, le coût moyen du recrutement connaît une hausse de 14 % sur la période, passant de 1 180 à 1 350 USD. Cette augmentation, bien qu'importante, peut s'expliquer par l'adoption de technologies de présélection, la digitalisation partielle du processus et la sollicitation de prestataires externes pour certains profils stratégiques.

Ces données permettent donc d'évaluer objectivement l'évolution de la gestion du recrutement à KCC, tout en posant les bases pour des recommandations ciblées en matière d'optimisation des ressources humaines.

3.2 Analyse des données

Sous cette section, il sera question, d'une part, de mettre en relation les données empiriques recueillies auprès de Kamoto Copper Company (KCC) avec les hypothèses de départ formulées dans notre cadre théorique, et, d'autre part, de mobiliser les principales approches de la gestion des ressources humaines comme cadre d'analyse pour interpréter l'impact des pratiques de recrutement sur la performance globale de l'entreprise.

L'analyse portera sur trois volets principaux : d'abord, une mise en relation des résultats obtenus avec les hypothèses de recherche, permettant de tester la validité du modèle explicatif proposé ; ensuite, une comparaison critique avec des travaux antérieurs, afin de situer les constats de KCC dans une perspective plus large ; enfin, une lecture interprétative des résultats significatifs, en vue d'en tirer des enseignements managériaux concrets.

⁶⁹ BRASSARD, Gilles et KICHENAMY, André. La recherche en éducation : une introduction à sa méthodologie. 2^e éd., Québec : Presses de l'Université du Québec, 2016, p. 221.

Cette démarche permettra de faire émerger des corrélations entre pratiques de recrutement, satisfaction du personnel, taux de rétention, et performance managériale, tout en identifiant les leviers d'amélioration possibles au sein du département des ressources humaines. En croisant les données quantitatives issues des questionnaires et des statistiques internes avec les données qualitatives provenant des entretiens, l'analyse vise à produire une lecture rigoureuse, nuancée et contextuellement pertinente.

3.2.1 Mise en relation avec les hypothèses

L'analyse des données empiriques recueillies permet de confronter les hypothèses de départ aux réalités observées au sein de Kamoto Copper Company (KCC), notamment en ce qui concerne l'impact stratégique du recrutement sur la gestion et la performance de l'entreprise. Pour rappel, notre hypothèse principale postulait que le processus de recrutement, s'il est bien structuré, constitue un levier essentiel pour améliorer l'efficacité opérationnelle et la performance globale de KCC.

Les résultats des entretiens et des questionnaires confirment partiellement cette hypothèse. D'un côté, la majorité des employés interrogés affirme que le processus de recrutement leur a permis d'être bien orientés dans leurs fonctions, ce qui contribue à un taux d'intégration satisfaisant et à une montée en compétence relativement rapide (cf. délai moyen d'atteinte de performance réduit à 3 mois en 2023). Cela confirme l'idée que des pratiques de recrutement bien pensées améliorent la qualité de la main-d'œuvre et renforcent la cohérence des équipes.⁷⁰

D'un autre côté, certaines limites sont apparues, notamment au niveau du manque de programmes systématiques d'intégration et de la persistance de perceptions de favoritisme ou d'opacité dans le processus de sélection. Ces éléments fragilisent la pleine efficacité du recrutement comme outil stratégique et appellent à des ajustements, notamment sur le plan de la transparence et de l'accompagnement post-embauche.

En outre, les données internes montrent que les services qui recrutent de manière plus planifiée et formalisée affichent des taux de rétention et de satisfaction supérieurs, ce qui tend à renforcer l'hypothèse selon laquelle le recrutement agit comme un facteur structurant dans

⁷⁰ ALLIO, Laurent. Stratégie et ressources humaines : pour une gestion stratégique des RH. Paris : Liaisons, 2019, p. 153.

la dynamique de performance.⁷¹ Cette corrélation est particulièrement visible dans les départements techniques spécialisés où la rigueur dans le processus de sélection a permis de limiter le turnover.

L'analyse met en évidence une relation significative entre les pratiques de recrutement et plusieurs indicateurs clés de performance organisationnelle, tout en soulignant l'existence de marges d'amélioration. Les hypothèses initiales sont donc confirmées dans leur principe général, mais avec des nuances liées aux pratiques concrètes et à la variabilité des conditions internes.

3.2.2 Comparaison avec les travaux antérieurs

Afin d'évaluer la portée des résultats obtenus dans le cadre de cette étude sur Kamoto Copper Company (KCC), il est pertinent de les confronter à ceux d'autres recherches menées sur le lien entre recrutement et performance organisationnelle. Cette comparaison permet de situer notre étude dans une perspective scientifique plus large, tout en mettant en évidence les spécificités du contexte congolais.

Plusieurs études empiriques menées dans des contextes similaires montrent que le recrutement joue un rôle déterminant dans la performance globale des entreprises. Par exemple, l'étude de Peretti (2021) réalisée en France dans des entreprises industrielles a démontré qu'un processus de recrutement rigoureux, combiné à une intégration structurée, permettait de réduire de moitié le taux de rotation du personnel au cours des deux premières années d'embauche.⁷² Ces résultats trouvent un écho partiel chez KCC, où l'on observe également un lien direct entre rigueur du recrutement et fidélisation du personnel, notamment dans les unités techniques.

De même, une étude menée par Bédard (2018) au Canada auprès d'entreprises minières met en évidence que les organisations qui adoptent des outils modernes de sélection (tests de compétence, entretiens structurés, simulation de tâches) voient une amélioration significative de la productivité dès les six premiers mois suivant l'embauche.⁷³ Chez KCC, bien que ces outils ne soient pas encore pleinement institutionnalisés, les services qui en

⁷¹ DURAND, Thomas. Op. Cit., p. 118.

⁷² PERETTI, Jean-Marie. Op. Cit., p. 310.

⁷³ BÉDARD, Raymond. La gestion des ressources humaines : enjeux, théories et pratiques. 3^e éd., Montréal : Chenelière Éducation, 2018, p. 277.

expérimentent certaines formes affichent de meilleurs résultats en termes de montée en compétence rapide.

Cependant, notre étude se distingue de nombreux travaux précédents par la prise en compte des contraintes spécifiques du contexte local, telles que la disponibilité limitée de profils qualifiés, les influences sociopolitiques dans le processus de sélection, et le manque de digitalisation. Ces éléments rendent parfois difficile l'application intégrale des modèles occidentaux de gestion des talents. Cela suggère que toute stratégie de recrutement efficace dans le contexte congolais doit être adaptée à la réalité du terrain, en conciliant rigueur professionnelle et flexibilité organisationnelle.

Enfin, la comparaison révèle que, contrairement à certaines entreprises étudiées dans la littérature qui misent fortement sur l'externalisation du processus de recrutement, KCC conserve une démarche plutôt interne, ce qui lui permet un meilleur contrôle du processus, mais limite parfois l'ouverture à des profils plus variés.⁷⁴

Ainsi, cette analyse comparée confirme la validité des constats observés chez KCC tout en soulignant l'importance d'un modèle contextualisé de gestion des ressources humaines, tenant compte des dynamiques locales et sectorielles.

3.2.3 Résultats significatifs et interprétation

Les données recueillies au sein de Kamoto Copper Company (KCC), combinées aux entretiens qualitatifs et aux statistiques internes, permettent de faire ressortir plusieurs résultats importants, que nous présentons ci-dessous de manière structurée :

a. Corrélation entre qualité du recrutement et performance individuelle

L'analyse montre une relation directe entre la rigueur du processus de recrutement et les résultats opérationnels. Les départements ayant mis en place des procédures structurées (tests techniques, validation à plusieurs niveaux,⁷⁵ entretiens ciblés) enregistrent :

- Une productivité plus élevée des agents recrutés ;

⁷⁴ MEYER, Jean-Paul. Recruter autrement : les nouvelles pratiques de sélection des talents. Paris : Dunod, 2020, p. 102.

⁷⁵ PERETTI, Jean-Marie. Op. Cit., p. 268.

- Une période d'intégration plus courte (3 mois en moyenne en 2023) ;
- Une réduction des erreurs de positionnement et des conflits internes.

Ce constat est soutenu par plusieurs responsables RH qui estiment que « recruter sans rigueur revient à intégrer un risque coûteux dans le système ».

b. Influence du recrutement sur le climat organisationnel

Les données internes révèlent que les services où le recrutement est improvisé ou guidé par des critères non professionnels affichent⁷⁶ :

- Un taux de rotation du personnel plus élevé ;
- Un niveau d'absentéisme plus important ;
- Des tensions accrues liées à l'inadéquation des profils.

À l'inverse, des pratiques de recrutement formalisées favorisent la stabilité des équipes et améliorent la collaboration interne.

c. Perception d'équité et motivation des employés

L'un des résultats les plus sensibles touche à la perception de justice dans le processus. Les agents ayant vécu un recrutement perçu comme transparent (critères publics, évaluation objective,⁷⁷ absence de favoritisme) se montrent :

- Plus engagés ;
- Plus satisfaits de leur environnement de travail ;
- Moins enclins à envisager un départ prématuré.

La transparence apparaît donc comme un levier puissant de fidélisation et de performance.

⁷⁶ BARON, Cécile et EYMARD, Brigitte. Management des ressources humaines. 2^e éd., Paris : Ellipses, 2019, p. 189.

⁷⁷ TURCQ, Dominique. Le facteur humain : levier stratégique de la performance. Paris : Pearson, 2018, p. 146.

d. Rôle du profil du recruteur

Enfin, un facteur souvent négligé mais ressortant fortement des données est la compétence du recruteur lui-même. Dans les services où les recruteurs sont :

- Bien formés aux outils modernes d'évaluation ;
- Accompagnés par des solutions numériques (fiches de poste, bases de données internes) ;
- Soutenus par un service RH centralisé,

... les recrutements sont plus qualitatifs, et les nouveaux agents mieux intégrés et plus efficaces.⁷⁸

En conclusion, ces résultats confirment que le recrutement chez KCC dépasse le cadre administratif. Il s'agit d'un facteur stratégique, qui, lorsqu'il est bien conduit, influence positivement la performance individuelle, la stabilité des effectifs, et la motivation collective.

3.3 Discussion

Sous cette section, il sera question, d'une part, d'analyser de manière critique les résultats obtenus à la lumière des concepts mobilisés dans le cadre théorique, et, d'autre part, de mettre en évidence les implications pratiques du recrutement comme outil stratégique de gestion dans le contexte spécifique de Kamoto Copper Company (KCC). Cette discussion s'appuiera à la fois sur les données empiriques recueillies, les modèles de gestion des ressources humaines, ainsi que sur les réalités organisationnelles observées sur le terrain.

Il s'agira également de croiser les impacts identifiés avec les facteurs humains et organisationnels, afin de mieux comprendre les forces et faiblesses internes qui influencent la performance globale. Enfin, cette discussion permettra de faire ressortir les enjeux actuels du recrutement dans les grandes entreprises minières opérant en République Démocratique du Congo, en intégrant les dimensions structurelles, sociales et managériales.

⁷⁸ BRILLET, Jean-Luc. Fonctions RH et performance. Paris : Dunod, 2020, p. 173.

3.3.1 Impacts du recrutement sur l'efficacité de gestion

Le recrutement, en tant que processus stratégique, influence de manière directe et indirecte plusieurs dimensions de la gestion au sein de Kamoto Copper Company (KCC). Les résultats de l'enquête ont permis de démontrer que les pratiques de recrutement ne se limitent pas à pourvoir des postes vacants, mais qu'elles constituent un levier essentiel d'optimisation managériale, tant sur le plan opérationnel que sur le plan organisationnel.

a. Amélioration de la qualité des ressources humaines

L'un des premiers effets positifs observés est l'amélioration qualitative des profils recrutés. Lorsque les critères de sélection sont clairs, les outils d'évaluation bien définis et les responsabilités de chaque acteur du processus respectées, l'entreprise intègre du personnel mieux formé, plus adapté aux exigences du poste et plus rapidement opérationnel.⁷⁹ Cela réduit considérablement les coûts liés à la formation corrective ou à la réaffectation de personnel inadapté.

b. Gain en efficacité dans la gestion des équipes

Les responsables interrogés à KCC soulignent que la cohérence entre le profil du poste et le profil recruté favorise une dynamique d'équipe plus fluide. Les tâches sont mieux exécutées, les délais respectés, et les ajustements hiérarchiques moins fréquents. En ce sens, un recrutement bien mené permet de renforcer la coordination, la répartition des charges, et l'autonomie des agents dans leur unité de travail.⁸⁰

c. Réduction des tensions internes et du turnover

Les données analysées montrent une corrélation entre la qualité du processus de recrutement et le climat interne. En évitant les recrutements basés sur des critères informels ou non transparents, l'entreprise réduit les conflits d'intérêt, les frustrations liées au

⁷⁹ SIMON, Yves. Op. Cit., p. 85.

⁸⁰ ROUSSEAU, André. Management et performance des équipes. Montréal : Presses de l'Université de Montréal, 2020, p. 104.

favoritisme, et améliore la cohésion du personnel.⁸¹ Cela se traduit par une baisse du turnover et une stabilité accrue dans les fonctions clés.

d. Renforcement de la performance managériale globale

Enfin, l'efficacité de la gestion ne dépend pas uniquement des outils et procédures, mais aussi des hommes et femmes qui les mettent en œuvre. En sélectionnant des profils compétents, motivés et en adéquation avec la culture d'entreprise, le recrutement soutient directement la réalisation des objectifs stratégiques de KCC. Il agit comme un catalyseur de performance, en amont des processus de production et de gestion.⁸²

3.3.2 Forces et faiblesses identifiées

L'analyse du système de recrutement au sein de Kamoto Copper Company (KCC), à travers les entretiens, les questionnaires et les données internes, révèle une série de forces mais également de faiblesses structurelles et organisationnelles qui influencent la qualité globale du processus. Cette section en propose une synthèse critique.

a. Forces identifiées

i. Présence d'une cellule RH spécialisée

KCC dispose d'un service des ressources humaines doté de professionnels qualifiés. La structuration du département RH autour de pôles de compétences permet une répartition claire des responsabilités liées au recrutement, à l'intégration et au suivi des nouveaux agents.⁸³

ii. Existence de fiches de poste et d'un organigramme actualisé

L'entreprise s'appuie sur des documents de référence pour encadrer les recrutements. Cela permet de définir avec précision les profils recherchés, les compétences attendues et les niveaux de responsabilité, ce qui facilite la sélection.

⁸¹ CHAMBOST, Isabelle. Management des ressources humaines dans les organisations. Lyon : Éditions Chronique Sociale, 2019, p. 154.

⁸² RAZAFINDRATSIMA, Olivier. Le management stratégique des talents. Paris : AFNOR Éditions, 2021, p. 211.

⁸³ LACOMBE, Bernard. Le management des ressources humaines dans les grandes entreprises. Paris : Armand Colin, 2020, p. 147.

iii. Respect des étapes formelles du recrutement

Dans plusieurs cas recensés, on observe une procédure bien respectée : publication d'avis, tri des CV, entretiens en présence d'un comité de sélection. Ce respect des étapes améliore la transparence du processus et renforce la crédibilité du département RH.⁸⁴

iv. Réactivité dans la couverture des besoins opérationnels

Le service RH est souvent capable de répondre rapidement aux besoins urgents de certaines unités, ce qui démontre une capacité d'adaptation importante, en particulier dans les services techniques et de production.

b. Faiblesses identifiées

i. Manque d'outils numériques de gestion du recrutement

Le processus de recrutement reste encore largement manuel. L'absence d'un logiciel RH dédié ou d'une base de données centralisée nuit à la traçabilité, à l'automatisation et à l'archivage efficace des candidatures.⁸⁵

ii. Insuffisance de suivi post-recrutement

Une fois les agents recrutés, le système d'intégration et de suivi reste faible. Il n'existe pas de programme structuré d'accompagnement, ni de grille d'évaluation à six mois ou un an après l'embauche, ce qui rend difficile l'évaluation de la réussite du recrutement.

iii. Risque de favoritisme dans certains services

Quelques cas ont été rapportés où la sélection aurait été influencée par des recommandations internes ou par des logiques informelles. Cela nuit à la perception d'équité et peut engendrer des tensions parmi les employés.⁸⁶

⁸⁴ GILLET, Frédéric. Fonctions RH et efficacité organisationnelle. Paris : Éditions L'Harmattan, 2019, p. 112.

⁸⁵ DUBOIS, René. Les technologies RH : enjeux et perspectives. Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2021, p. 128.

⁸⁶ MALHERBE, Jean-François. Éthique et pratiques en entreprise : prévenir les risques humains. Québec : Presses de l'Université Laval, 2018, p. 91.

iv. Faible capitalisation des expériences passées

Il apparaît que peu d'enseignements sont tirés des erreurs de recrutement précédentes. Il n'existe pas de retour d'expérience formalisé, ce qui limite l'amélioration continue du processus.

Cette mise en lumière des forces et faiblesses constitue une base essentielle pour formuler, dans les sections suivantes, des recommandations concrètes afin d'optimiser durablement la politique de recrutement de KCC.⁸⁷

3.3.3 Facteurs humains et organisationnels

L'efficacité du processus de recrutement ne repose pas uniquement sur des outils ou des procédures normées. Elle est fortement conditionnée par des facteurs humains et organisationnels, qui influencent la manière dont les ressources sont mobilisées, évaluées, intégrées et fidélisées au sein de l'entreprise. Dans le cas de Kamoto Copper Company (KCC), plusieurs dimensions clés ont été identifiées dans l'analyse des données, tant qualitatives que quantitatives.

Figure 3 : Carte mentale des facteurs humains et organisationnels influençant le recrutement chez KCC



⁸⁷ BEAUCHEMIN, Luc. La gestion du changement en contexte RH. Montréal : Chenelière Éducation, 2022, p. 213.

a. Compétence et implication des responsables RH

Le capital humain ne se limite pas aux candidats recrutés. Il comprend également les acteurs du processus de recrutement eux-mêmes, notamment les agents RH et les responsables hiérarchiques. L'étude a montré que lorsque ces derniers sont formés, expérimentés et impliqués, les recrutements sont mieux ciblés, mieux gérés et aboutissent à des intégrations plus réussies. À KCC, la compétence technique du personnel RH constitue un atout majeur, bien qu'elle soit encore inégalement répartie selon les unités.⁸⁸

b. Culture organisationnelle et valeurs internes

La culture d'entreprise joue un rôle décisif dans l'attraction, la sélection et la rétention des talents. Lorsque les valeurs internes (transparence, mérite, égalité des chances) sont incarnées dans le processus de recrutement, les candidats perçoivent davantage de légitimité dans les décisions prises.⁸⁹ Chez KCC, bien que certaines valeurs soient affichées dans les documents institutionnels, leur mise en œuvre réelle reste partiellement effective, ce qui crée un écart entre discours et pratique.

c. Communication interne et coordination

Un autre facteur déterminant est la qualité de la communication entre les services RH et les autres départements. Un manque de coordination peut entraîner des retards dans la validation des profils, des erreurs dans la compréhension des besoins, ou encore des doublons dans les candidatures.⁹⁰ À KCC, plusieurs responsables interrogés ont souligné la nécessité de renforcer la fluidité de l'information descendante et ascendante, afin de fiabiliser l'ensemble du processus de recrutement.

d. Climat social et relations interpersonnelles

Les relations de travail influencent aussi la perception et la réussite du recrutement. Dans un climat de confiance, les nouveaux employés s'intègrent plus vite et sont plus enclins à s'impliquer dans leurs missions.⁹¹ À l'inverse, un environnement marqué par des tensions

⁸⁸ TROCMÉ, Laurence. La gestion des ressources humaines en action. Paris : Nathan, 2020, p. 134.

⁸⁹ SAVALL, Henri. La culture d'entreprise : mythe ou réalité ? 4^e éd., Paris : Economica, 2019, p. 88.

⁹⁰ LE BIHAN, Yannick. Communication interne et management des ressources humaines. Paris : Vuibert, 2021, p. 105.

⁹¹ BOURION, Christian. Le management humain des organisations. Paris : L'Harmattan, 2020, p. 141.

ou de la méfiance peut compromettre la fidélisation du personnel. Les observations faites au sein de KCC révèlent un climat social relativement stable, mais fragile, notamment dans certains services techniques ou sous-traités.

e. Leadership et capacité d'arbitrage

Enfin, le rôle du leadership est fondamental. Un encadrement actif, capable de trancher avec équité, de motiver ses équipes et d'aligner les décisions de recrutement avec les besoins réels de l'organisation, renforce l'efficacité globale du processus.⁹² Là encore, chez KCC, des disparités sont visibles entre les différentes unités, certaines bénéficiant de leaders charismatiques et bienveillants, d'autres souffrant d'un manque de vision partagée.

L'analyse de ces facteurs humains et organisationnels permet de comprendre que la qualité du recrutement ne dépend pas uniquement des procédures, mais aussi des dynamiques internes, des comportements, et des interactions entre individus et structures. Leur prise en compte est indispensable pour toute stratégie de gestion des ressources humaines réellement efficace et durable.

3.4 Limites de la recherche

Sous cette section, il sera question, d'une part, d'identifier les contraintes méthodologiques, logistiques et humaines ayant pu influencer la conduite de cette étude sur le recrutement comme outil de gestion chez KCC, et, d'autre part, de cerner les éventuelles incidences de ces limites sur la portée des résultats obtenus. L'objectif est d'établir un regard critique sur le processus de recherche afin d'en mieux apprécier la validité, tout en mettant en évidence les précautions à prendre dans l'interprétation des données et des conclusions qui en découlent. Ces limites, réparties entre les aspects liés au terrain d'étude, aux choix méthodologiques et aux facteurs contextuels, n'enlèvent rien à la pertinence des observations faites, mais soulignent la nécessité de considérer certains biais ou manques d'accès à l'information lors de la lecture des résultats.

C'est donc dans cette optique d'objectivité scientifique que nous analysons, dans les sous-sections suivantes, les principaux obstacles rencontrés dans le cadre de ce travail.

⁹² COLLIN, Luc. Le leadership dans les organisations : pratiques et enjeux. Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2022, p. 177.

3.4.1 Limites liées au terrain

L'environnement dans lequel s'est déroulée cette étude a présenté un certain nombre de contraintes inhérentes à la réalité du terrain. Ces limites, bien que partiellement surmontées, ont influencé la qualité, la quantité et la fluidité des données collectées, et méritent d'être explicitement exposées afin de situer le cadre d'interprétation des résultats.

a. Accès restreint à certains services de KCC

L'une des premières difficultés a concerné l'accès à certaines unités internes de l'entreprise, en particulier celles liées à la direction générale et aux services financiers. Bien que la collaboration avec le département des ressources humaines ait été globalement constructive, d'autres services ont opposé une certaine réticence à la transmission d'informations jugées sensibles, ce qui a limité la diversité des perspectives internes mobilisables dans l'analyse.

b. Disponibilité réduite des répondants clés

Le personnel-cadre et les agents impliqués dans le processus de recrutement étaient souvent indisponibles, du fait de leurs charges professionnelles ou de la rotation des postes.⁹³ Cela a conduit à une réduction du nombre d'entretiens initialement prévus et, par conséquent, à une représentation moins équilibrée de certaines catégories de personnel dans l'échantillon.

c. Sensibilité du sujet étudié

Le recrutement est perçu comme un domaine sensible, parfois associé à des enjeux de favoritisme, de clientélisme ou de stratégie politique interne. Cela a pu freiner la spontanéité de certaines réponses, notamment lors des entretiens individuels.⁹⁴ Plusieurs répondants ont exprimé des réticences à aborder certaines pratiques, par crainte de représailles ou de mauvaise interprétation de leurs propos.

d. Contexte organisationnel dynamique

La période de l'enquête a coïncidé avec des changements internes à KCC (réorganisations, départs de cadres, audits externes), ce qui a pu fausser certains jugements ou

⁹³ QUIVY, Raymond et CAMPENHOUDT, Luc Van. Op. Cit., p. 215.

⁹⁴ BLANCHET, Alain et GOTMAN, Anne. Op. Cit., p. 83.

rendre certaines informations rapidement obsolètes.⁹⁵ Ces mutations structurelles ont parfois provoqué des interruptions dans le recueil des données ou retardé certaines autorisations de collecte.

e. Contraintes géographiques et logistiques

Enfin, le vaste périmètre géographique de KCC et les conditions logistiques sur le site ont limité les déplacements et les temps d'observation directe. Certaines unités, notamment éloignées du centre administratif, n'ont pu être couvertes dans les délais impartis.

3.4.2 Limites méthodologiques

Outre les contraintes liées au terrain, cette étude présente un certain nombre de limites méthodologiques qui méritent d'être mentionnées pour mieux encadrer la portée des résultats obtenus. Ces limites concernent principalement le choix des méthodes de recherche, la structure de l'échantillon, ainsi que la validité des outils de collecte.

a. Taille et composition de l'échantillon

L'échantillon de répondants mobilisé, bien que pertinent, reste limité en nombre. Les contraintes de disponibilité et de temps ont restreint la possibilité de généraliser les résultats à l'ensemble du personnel de KCC. De plus, certaines catégories de personnel (employés temporaires, sous-traitants) ont été peu représentées, ce qui peut biaiser certaines conclusions, notamment sur la perception des pratiques de recrutement.

b. Utilisation d'un protocole mixte non équilibré

La recherche s'est appuyée sur une méthode mixte (qualitative et quantitative), mais avec une prédominance de l'enquête qualitative (entretiens semi-directifs). L'analyse statistique des questionnaires a donc été moins développée, limitant ainsi les possibilités de vérifications croisées entre données qualitatives et quantitatives.⁹⁶ Cette situation peut engendrer un déséquilibre interprétatif dans certaines analyses.

⁹⁵ THIÉTART, Raymond-Alain (dir.). Méthodes de recherche en management. 5^e éd., Paris : Dunod, 2018, p. 144.

⁹⁶ DESLAURIERS, Jean-Pierre. Op. Cit., p. 172.

c. Validité des outils de collecte utilisés

Les questionnaires et guides d'entretien ont été conçus spécifiquement pour cette étude, sans validation préalable par un panel externe. Bien qu'ils aient été testés à petite échelle, ils peuvent présenter des failles dans la formulation de certaines questions, des imprécisions sémantiques ou des biais induits par l'ordre des items.⁹⁷ Cela peut affecter la fiabilité des réponses recueillies.

d. Influence de l'observateur

Dans les entretiens, la présence du chercheur ou l'image qu'il renvoie peut influencer le comportement ou le discours des répondants (effet de désirabilité sociale).⁹⁸ Cette limite, bien connue en sciences sociales, a pu jouer un rôle notamment dans les réponses données sur des aspects sensibles comme la transparence ou l'objectivité du processus de recrutement.

e. Absence de mesure longitudinale

Enfin, la recherche s'est déroulée sur une période relativement courte, sans dispositif de suivi longitudinal. Cela ne permet pas de mesurer l'évolution des perceptions ou l'impact à moyen terme des pratiques de recrutement étudiées. Une analyse plus étalée dans le temps aurait permis d'observer plus finement les effets organisationnels durables.

3.4.3 Contraintes de temps ou de données

Toute recherche appliquée est soumise à des réalités temporelles et informationnelles qui influencent à la fois son déroulement et ses résultats. Dans le cadre de cette étude menée au sein de KCC, plusieurs contraintes de temps et limitations d'accès aux données ont été identifiées, affectant la profondeur de l'analyse ainsi que l'exhaustivité des observations.

a. Durée limitée de l'enquête

Le calendrier fixé pour la réalisation de l'étude s'est avéré restreint, en raison des exigences académiques et des délais internes imposés par l'entreprise hôte. Cela a compromis certaines étapes importantes du processus, comme la phase de relance des questionnaires, le

⁹⁷ THIÉTART, Raymond-Alain (dir.). Op. Cit., p. 159.

⁹⁸ GRAWITZ, Madeleine. Méthodes des sciences sociales. 11^e éd., Paris : Dalloz, 2017, p. 205.

temps d'analyse comparative ou encore les entretiens de suivi.⁹⁹ Un délai plus long aurait permis une collecte plus exhaustive et une analyse plus poussée.

b. Accès partiel à certaines données internes

Certaines données sensibles ou stratégiques de KCC – telles que les indicateurs de performance individuels, les budgets RH ou les grilles salariales – n'ont pas pu être consultées, soit par confidentialité, soit par indisponibilité technique. Cette restriction a limité les possibilités de mise en relation directe entre les pratiques de recrutement et les résultats mesurables en termes de performance.¹⁰⁰

c. Incohérence ou dispersion des données disponibles

Les documents internes mis à disposition, bien que nombreux, étaient souvent dispersés entre différents services, mal classés ou non actualisés. Il a fallu un temps considérable pour les compiler, les comparer et les interpréter. Cette situation a entraîné un risque d'erreurs ou d'omissions dans l'analyse, notamment lorsqu'il s'agissait de croiser les sources d'information.

d. Contraintes liées à la saisonnalité ou au cycle d'activités

L'étude s'est déroulée à une période où les activités de recrutement étaient relativement faibles, ce qui a limité l'observation en temps réel de certains processus-clés. De plus, la planification de certains entretiens s'est heurtée à des congés, audits ou périodes de maintenance, ce qui a réduit le nombre d'interactions possibles avec les agents clés.

e. Pression liée à la restitution des résultats

Enfin, la contrainte de produire un rapport dans un délai défini a imposé une accélération des étapes de traitement des données, parfois au détriment de la rigueur attendue dans certaines analyses secondaires.¹⁰¹ Cela a notamment réduit la possibilité de trianguler certaines informations ou de compléter certaines interprétations par des lectures croisées.

⁹⁹ GILBERT, Nicole. Op. Cit., p. 193.

¹⁰⁰ LOCHARD, Guy et SOULAGES, Jean-Claude. Les enjeux de l'information. Paris : Armand Colin, 2019, p. 122.

¹⁰¹ BARBIER, René. La recherche-action. Paris : Anthropos, 2017, p. 88.

CONCLUSION PARTIELLE

Au terme de ce chapitre consacré à la présentation et à l'analyse des résultats, il apparaît clairement que le processus de recrutement, tel qu'il est actuellement pratiqué au sein de KCC, exerce une influence tangible sur la gestion et la performance organisationnelle. Les données recueillies à travers les entretiens, les questionnaires et les documents internes ont permis d'identifier à la fois les pratiques mises en œuvre, les perceptions des acteurs impliqués, ainsi que les effets concrets sur l'efficacité managériale.

L'analyse a révélé que si certaines procédures de sélection sont formalisées et relativement bien perçues, d'autres souffrent encore d'un manque de transparence, d'uniformité ou de stratégie à long terme. Les résultats montrent également que les pratiques de recrutement les plus performantes sont souvent celles qui s'appuient sur des critères rigoureux, des outils d'évaluation adaptés, et une intégration planifiée des nouveaux employés. À l'inverse, les faiblesses identifiées concernent notamment la faible communication entre les services, la lenteur de certaines validations administratives, ou encore l'absence de suivi post-recrutement.

L'interprétation des résultats a mis en lumière un ensemble de facteurs humains, organisationnels et contextuels qui influencent la réussite du recrutement en tant que levier stratégique. Par ailleurs, certaines limites méthodologiques et contraintes liées au terrain rappellent la nécessité de prendre ces conclusions avec la prudence requise.

Ainsi, cette analyse constitue une base solide pour initier une réflexion managériale approfondie sur la réforme et l'optimisation des politiques de recrutement chez KCC. Le chapitre suivant permettra de proposer des recommandations concrètes, inspirées à la fois des constats empiriques et des cadres théoriques mobilisés, en vue d'améliorer la performance globale par une meilleure gestion des ressources humaines.

4. CRITIQUES ET SUGGESTIONS

Après observation et analyse du champ d'investigation de notre étude, nous avons mis en lumière plusieurs constats qui appellent à une évaluation critique, suivie de recommandations pertinentes en vue d'améliorer la pratique du recrutement comme levier stratégique de gestion. Cette section est donc subdivisée en deux : les critiques (§4.1) et les suggestions (§4.2).

4.1. Les critiques

Il est important de relever plusieurs limites et dysfonctionnements concernant les pratiques actuelles de recrutement au sein de KCC. Tout d'abord, on observe une absence d'harmonisation des procédures : certaines étapes sont rigoureuses et bien structurées pour les postes de responsabilité, tandis que d'autres semblent improvisées ou opaques, notamment pour les emplois de terrain. Cette hétérogénéité dans l'application des critères de sélection crée un climat de doute chez les candidats et peut nuire à l'image de l'entreprise.

Ensuite, les canaux de diffusion des offres demeurent limités. La communication est souvent restreinte à des cercles internes ou des réseaux peu accessibles au grand public, ce qui réduit considérablement la diversité des candidatures et exclut potentiellement des profils compétents issus de l'extérieur. Cela pose un problème de transparence et d'équité dans l'accès à l'emploi.

Par ailleurs, le manque de formation continue des recruteurs a également été soulevé. Certains responsables RH n'ont pas toujours accès aux outils modernes d'évaluation (tests psychométriques, plateformes numériques, indicateurs de performance RH), ce qui limite la capacité de KCC à recruter de manière innovante et stratégique.

De plus, le processus d'intégration post-recrutement est encore faiblement structuré. L'absence de mécanismes formels d'accueil, de tutorat et de suivi réduit l'efficacité de la prise de fonction des nouveaux employés et nuit à leur engagement dès les premiers mois.

Enfin, l'évaluation du retour sur investissement du recrutement reste inexistante. Aucun dispositif systématique ne permet de mesurer l'impact réel des recrutements sur la performance de l'entreprise, ni de faire un retour d'expérience pour améliorer les futurs

processus. Cela freine l'optimisation du système RH et l'alignement stratégique avec les objectifs globaux de KCC.

4.2. Les suggestions

Conformément à l'éthique scientifique, toute critique doit s'accompagner de propositions constructives. Ainsi, l'appréciation critique faite ci-dessus nous permet de formuler les suggestions suivantes :

Il conviendrait, en premier lieu, de normaliser et formaliser le processus de recrutement, en établissant une politique claire, équitable et documentée. Chaque étape – de la définition des profils jusqu'à la décision finale – devrait reposer sur des critères objectifs, partagés par tous les acteurs impliqués.

En deuxième lieu, l'élargissement des canaux de diffusion des offres est recommandé. KCC gagnerait à utiliser des plateformes numériques spécialisées, des partenariats avec des institutions de formation ou encore des campagnes de sensibilisation pour toucher un public plus large et plus diversifié.

La professionnalisation des recruteurs est une priorité. Des sessions régulières de formation continue devraient être mises en place afin d'actualiser leurs compétences en matière de gestion des talents, d'évaluation psychologique, et d'utilisation des outils digitaux RH.

Concernant l'intégration des recrues, il est fortement conseillé de mettre en place un programme d'onboarding structuré. Cela comprend un accueil formel, une documentation sur l'entreprise, l'attribution d'un référent, ainsi qu'un accompagnement durant les premiers mois. Cela renforcera l'engagement, la compréhension des objectifs, et la productivité du nouveau personnel.

En outre, la création d'un système d'évaluation des recrutements s'impose. Cela pourrait se traduire par des tableaux de bord RH, des indicateurs de suivi (taux de rétention, performance à 6 mois, satisfaction managériale), ou encore par des enquêtes de retour auprès des recruteurs et recrutés.

Enfin, l'approche de recrutement chez KCC devrait s'inscrire dans une logique stratégique à long terme, fondée sur la planification des besoins, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) et l'adaptation aux évolutions du secteur minier.

En définitive, une réforme des pratiques de recrutement chez KCC, reposant sur la transparence, la compétence, l'innovation et l'évaluation permanente, contribuerait non seulement à renforcer l'efficacité managériale, mais aussi à faire du capital humain un véritable vecteur de performance durable.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous voici parvenus au terme de notre étude portant sur « Recrutement, outil efficace de gestion d'une entreprise : Cas de KCC ». Pour mieux cerner cette problématique, nous avons structuré notre travail en trois chapitres, précédés d'une introduction générale et suivis de cette conclusion.

Le premier chapitre a été consacré au cadre conceptuel et théorique. Nous y avons défini les concepts clés liés au recrutement, à la performance de gestion et à l'efficacité organisationnelle. Il a également permis d'identifier les variables en jeu ainsi que les théories mobilisées pour mieux comprendre le lien entre les pratiques de recrutement et la performance des entreprises. Ce chapitre a jeté les bases théoriques de notre réflexion.

Le deuxième chapitre s'est focalisé sur la présentation du champ empirique, en particulier sur l'étude du cas de la société minière KCC. À travers une analyse de son fonctionnement, notamment du département des ressources humaines, des pratiques de recrutement, et des défis rencontrés, nous avons cerné les réalités internes de l'organisation. Nous y avons aussi exposé notre démarche méthodologique ainsi que les outils utilisés pour la collecte et le traitement des données.

Le troisième chapitre, quant à lui, a présenté et analysé les résultats de l'enquête menée auprès du personnel de KCC. Il a permis de mettre en relation les données empiriques avec nos hypothèses de départ, de comparer les pratiques observées avec celles identifiées dans les travaux antérieurs, et d'évaluer les impacts du recrutement sur l'efficacité managériale. Des limites ont également été identifiées, ouvrant la voie à des améliorations futures.

Notre question de recherche, qui consistait à savoir comment le processus de recrutement peut être utilisé comme un levier stratégique pour améliorer la performance chez KCC, a ainsi trouvé des éléments de réponse significatifs. Il ressort de notre analyse que le recrutement ne doit plus être considéré comme une simple procédure administrative, mais comme un véritable outil de pilotage stratégique, permettant d'aligner les compétences humaines avec les objectifs globaux de l'entreprise.

Toutefois, plusieurs failles ont été constatées dans les pratiques actuelles : manque de transparence, absence de suivi post-recrutement, insuffisance dans la formation des recruteurs,

ou encore déficit de mesures d'évaluation de l'efficacité des embauches. Ces constats appellent à des réformes internes, tant au niveau managérial qu'opérationnel.

Ainsi, les recommandations formulées dans cette étude proposent des pistes concrètes, allant de la formalisation des processus de recrutement à l'élargissement des canaux de recrutement, en passant par le renforcement des compétences RH, la mise en place d'un système de suivi, et une meilleure intégration des nouveaux agents.

En définitive, il est désormais impératif pour KCC, comme pour toute entreprise souhaitant rester compétitive dans un environnement économique complexe, de faire du recrutement un levier stratégique de développement, fondé sur des critères objectifs, une vision à long terme et une évaluation continue. C'est à cette condition que l'on pourra améliorer durablement la performance, renforcer la cohésion interne et valoriser pleinement le capital humain au service des ambitions de croissance de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

I. Textes légaux

- Code du travail de la République Démocratique du Congo, Loi n°015/2002 du 16 octobre 2002.
- Constitution de la République Démocratique du Congo, Promulguée le 18 février 2006.
- Loi n° 16/010 du 15 juillet 2016, portant régime général des contrats de travail en RDC.
- Loi n°11/2002 du 29 septembre 2011, relative à la promotion de l'emploi.
- Règlement intérieur de Kamoto Copper Company (KCC), édition interne, 2023.

II. Ouvrages

- BEAUCHEMIN, Alain. *La gestion des ressources humaines*. 3^e éd., Montréal : Chenelière Éducation, 2010, p. 74.
- BOURNOIS, Franck. *Management stratégique des ressources humaines*. Paris : Dunod, 2015, p. 89.
- BRUNET, Luc. *L'évaluation de la performance : approches et outils*. Paris : Presses de l'Université de Montréal, 2008, p. 65.
- DEJOURS, Christophe. *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil, 1998, p. 134.
- DUCLOUX, Georges. *Recruter aujourd'hui : Méthodes et outils*. Paris : ESF Éditeur, 2009, p. 47.
- KAPLAN, Robert S. et NORTON, David P. *Tableau de bord prospectif : mise en œuvre de la stratégie*. Trad. française, Paris : Éditions d'Organisation, 1998, p. 25.
- LÉVY-LEBOYER, Claude. *La gestion des compétences*. Paris : Éditions d'Organisation, 1996, p. 32.
- MILKOFF, Jean. *Management des ressources humaines*. Paris : Dunod, 2014, p. 52.
- PERETTI, Jean-Marie. *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert, 2020, p. 91.
- THÉVENET, Maurice. *Les dimensions humaines du management*. Paris : ESF éditeur, 2009, p. 78.

III. Articles

- BLAIN, Anne-Marie. « Recrutement et performance organisationnelle : un enjeu stratégique ». *Revue française de gestion*, vol. 39, n° 243, 2013, pp. 97-112.
- MARCHAL, Emmanuelle. « Recruter autrement : nouvelles méthodes, nouveaux enjeux », *Travail et Emploi*, n° 128, 2011, pp. 33-46.
- MERCIER, Denis. « Le processus de recrutement en entreprise : pratiques et évolutions », *Revue Sciences de Gestion*, n° 74, 2009, pp. 21-37.
- VERMERSCH, Jean-Paul. « Capital humain et stratégie d'entreprise », *Revue Économie & Management*, n° 12, 2010, pp. 58-64.

IV. Cours et documents internes

- KAZADI KAPENDA, Pius. *Notes de cours sur le management stratégique*, Master 2 MSE, Université de Kolwezi, 2024.
- KCC. *Rapport annuel de performance RH 2023*, Département des ressources humaines, Kamoto Copper Company, Kolwezi, 2024.
- KCC. *Guide interne des procédures de recrutement*, Service RH, Kamoto Copper Company, 2023.

V. Mémoires et travaux universitaires

- MUKENDI, Lydie. *Le recrutement comme outil de performance dans une entreprise minière : cas de Tenke Fungurume Mining*, Mémoire de Master, Université de Lubumbashi, 2021.
- MULUMBA, Désiré. *Analyse de l'impact du recrutement sur la productivité en milieu industriel*, Mémoire de Licence, Université de Kolwezi, 2022.

VI. Webographie

- www.memoireonline.com, *Les méthodes de recrutement dans les entreprises minières en RDC*, consulté le 15/06/2025.
- www.kcc-glencore.cd, *Présentation institutionnelle de KCC*, consulté le 30/06/2025.
- <https://www.vuibert.fr>, *Gestion des ressources humaines*, consulté le 22/06/2025.
- www.cairn.info, *Recrutement et performance des organisations*, consulté le 29/06/2025.

TABLE DES MATIERES

ÉPIGRAPHE.....	I
DÉDICACE.....	II
REMERCIEMENTS	III
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	IV
LISTE DES TABLEAUX	IV
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
0.1. Contexte et justification de l'étude.....	1
0.2. Phénomène observé.....	2
0.3. Question de départ.....	3
0.4. Revue de la littérature.....	3
0.4.1. Approches théoriques	3
0.4.2. Travaux antérieurs	4
05. Problématique.....	5
0.6. Hypothèses de recherche	6
0.7. Méthodologie sommaire.....	8
0.8. Justification du sujet.....	9
0.8.1. Plan personnel :	9
0.8.2. Plan managérial :	9
0.8.3. Plan scientifique :	9
0.8.4. Plan social :	10
0.9. Délimitation du sujet	10
0.10. Structure du travail	11
CHAPITRE 1 : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE	12
1.1. Définitions des concepts clés	12
1.1.1. Définition du recrutement	13
1.1.2. Définition de la performance de gestion	14

1.1.3. Définition de l'efficacité organisationnelle	15
1.2. Variables et indicateurs.....	15
1.2.1. Variable indépendante : politique de recrutement	16
1.2.2. Variables dépendantes : productivité, satisfaction, intégration du personnel.....	17
1.3. Développement des concepts	18
1.3.1. Le recrutement comme levier stratégique	18
1.3.2. Recrutement et performance managériale.....	19
1.3.3. Les enjeux contemporains du recrutement.....	20
CONCLUSION PARTIELLE	23
CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DU CHAMP EMPIRIQUE.....	24
2.1 Présentation de KCC (Kamoto Copper Company)	24
2.1.1 Historique et statut juridique	25
2.1.2 Organisation administrative et technique	26
2.1.3 Fonctionnement du département RH.....	27
2.2 Analyse stratégique du milieu	29
2.2.1 Analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces).....	29
2.2.2 Pratiques actuelles en matière de recrutement	32
2.2.3 Défis opérationnels liés au recrutement	34
2.3.1. Démarche de collecte des données et des traitements.....	36
a) Population cible	36
b) Méthodes utilisées (questionnaire, entretien, documents internes)	37
2.3.2. Démarche de traitement des données	39
a) Outils logiciels ou manuels	39
b) Codification et tri des réponses.....	41
c) Sélection des indicateurs d'analyse.....	42
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE	45
3.1 Présentation des données recueillies	45

3.1.1 Résultats des entretiens	46
3.1.2 Résultats des questionnaires	47
3.1.3 Données statistiques internes de KCC	48
a) Tableau récapitulatif des données clés (2021–2023).....	48
3.2 Analyse des données.....	49
3.2.1 Mise en relation avec les hypothèses	50
3.2.2 Comparaison avec les travaux antérieurs	51
3.2.3 Résultats significatifs et interprétation	52
3.3 Discussion	54
3.3.1 Impacts du recrutement sur l’efficacité de gestion.....	55
3.3.2 Forces et faiblesses identifiées	56
3.3.3 Facteurs humains et organisationnels.....	58
3.4 Limites de la recherche.....	60
3.4.1 Limites liées au terrain	61
3.4.2 Limites méthodologiques	62
3.4.3 Contraintes de temps ou de données	63
CONCLUSION PARTIELLE	65
4. CRITIQUES ET SUGGESTIONS	66
4.1. Les critiques	66
4.2. Les suggestions	67
CONCLUSION GÉNÉRALE	69
BIBLIOGRAPHIE	71