



Revue Intelligence Stratégique
Journal des publications scientifiques

Volume 7, numéro 17

Janvier-Mars 2024

p-ISSN : 3006-547X ; e-ISSN : 3006-5488

<https://doi.org/10.62912/>

ANALYSE DES STRATEGIES DE RECRUTEMENT DU PERSONNEL AU SEIN DU CENTRE CONGOLAIS DE LUTTE ANTIMINES DE 2020 A 2023

Ibrahim KAMBALE LEUSA

Auditeur pour le Diplôme d'Etudes Approfondies en Sciences de Gestion dans la Faculté des
Sciences Economiques et de Gestion à l'Université Pédagogique Nationale/Kinshasa-RDC

RESUME

Cet article révèle que le recrutement au CCLAM présente des astuces qui font que les règles stratégiques de la planification ne soient pas respectées. La majorité des agents et cadres ont l'âge du travail. Cette réalité prouve qu'un rajeunissement est fait au sein du CCLAM pour assurer la continuité de son administration. L'analyse des données indique que 50% des recrutés sont dans un intervalle de 30 ans et 40 ans ; pendant que 48,6% des cas sont entre 41 et 50 ans, et que 1,4% des sujets sont dans un intervalle de 50 ans et plus ; 67,14% des sujets ont une ancienneté de 7 à 10 ans.

Mots-clés : *Planification, recrutement du personnel, stratégie.*

ABSTRACT

This article reveals that recruitment at CCLAM involves tricks which mean that the strategic rules of planning are not respected. The majority of agents and managers are of working age. This proves that the CCLAM is being rejuvenated to ensure the continuity of its administration. Data analysis indicates that 50% of recruits are between 30 and 40 years of age; while 48.6% of cases are between 41 and 50 years of age, and 1.4% of subjects are 50 years and over; 67.14% of subjects have a seniority of 7 to 10 years.

Keywords: *Planning, staff recruitment, strategy.*

INTRODUCTION

Les changements fondamentaux émis par l'environnement transforment les structures économiques de la RD Congo. La croissance démographique, les évolutions technologiques, les mutations culturelles, les bouleversements politiques et la mondialisation influencent de plus en plus, les modes de gestion des organisations.

En outre, le marché annonce une concurrence acharnée avec l'entrée en puissance des multinationales dans la compétition économique. Les entreprises doivent ainsi faire face à un environnement turbulent où le mot d'ordre sera désormais : la compétition et l'incertitude.

A cette fin, les gestionnaires sont obligés de repenser les nouveaux équilibres dans leurs stratégies managériales pour maintenir, voire accélérer, le développement socio-économique de leurs organisations. Or, la seule façon d'y parvenir est de planifier des politiques de recrutement et de promotion des agents et cadres des établissements publics.

Au regard de l'expérience, les chercheurs ont argué que peu de ressources traditionnelles offrent l'avantage concurrentiel, tandis que les Ressources Humaines (RH) possèdent la valeur requise pour aider l'organisation à obtenir un avantage concurrentiel durable.

Les descriptions ci-dessus viennent éventuellement susciter une réflexion sur la planification stratégique de politique de recrutement et de promotion des agents au CCLAM. Nous tentons donc de répondre aux questions suivantes : Comment peut-on planifier stratégiquement les ressources humaines de manière à permettre la relève et la performance du CCLAM ? Existe-t-il une stratégie de gestion des RH au centre prévisionnel des emplois au CCLAM ? Si oui, de quelle manière elle est organisée ?

Il nous semble que la planification stratégique des Ressources Humaines reçue mettrait au centre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans le but de créer une organisation apprenante et flexible. Cette conviction est une réponse au problème du glissement et du vieillissement de la main d'œuvre que connaît le CCLAM.

La planification stratégique des agents et cadres dépendrait de la promotion d'une nouvelle culture d'entreprise qui serait un moyen privilégié pour faire admettre le nouveau rôle de gestion des Ressources Humaines, tant aux dirigeants qu'aux managers opérationnels.

L'étude vise à identifier les stratégies qui doivent assurer qu'une main d'œuvre compétente soit mise au profit des établissements publics ; évaluer périodicité des agents et cadres des établissements publics pendant l'octroi des promotions ; envisager un moyen impérieux pour l'engagement des agents pour le progrès des organisations ; et vérifier l'applicabilité des règles modernes, de la gestion des ressources humaines de recrutement du personnel pour un choix rationnel des compétences au CCLAM.

I. METHODOLOGIE

Dans ce point, il est question de présenter le milieu d'enquête, la démarche de collecte de données ainsi que des participants.

I. 1. Milieu

Le Centre Congolais de Lutte Antimines « CCLAM » est un organisme de droit public à caractère social et technique. Il a été créé par l'arrêté ministériel N°25/CAB/MININTERSEDECAC/097/2023 du 06 Février 2023 portant modification de l'Arrêté ministériel N°25/CAB/MININTERSEDAC/069/2024 du 28 Novembre 2014 portant composition, organisation et fonctionnement du centre congolais de Lutte Antimines tel que modifié par l'arrêté ministériel N°25/CAB/MININTERSEC/HMS/066/2018 du 25 juin 2018.

Il est placé sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur, Sécurité, Décentralisation et Affaires Coutumières. Son siège social est situé au numéro 40, sur l'avenue Roi Baudoin commune de la Gombe, à Kinshasa.

Il est représenté à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays. A l'intérieur, il est au pool Malebo Kinshasa. D'autres directions sont à : Lualaba, Haut Katanga, Sud-Kivu, Nord-Kivu et Ituri. Il est reconnu au niveau international, apte à soutenir les efforts de la lutte Antimines et les Restes Explosifs de Guerre.

I. 2. Collecte des données

Pour réaliser cette étude, nous avons opté pour la méthode d'enquête appuyée par un questionnaire, complété par l'observation et l'entretien de face à face avec les sujets.

I. 3. Participants

L'effectif de la main d'œuvre du CCLAM s'élève actuellement plus ou moins à 900 agents. Mais, il était difficile d'étendre l'étude à toute cette population. Aussi avons-nous opté pour un échantillon constitué de 70 sujets.

Nous avons pris un taux sondage de $\frac{1}{4}$, soit 25% de la population mère. Soit le rapport $T=n/N$ est appelé taux de sondage :

- N désigne l'effectif total des agents Gécamines ;
- T le taux de sondage ;
- ni la taille de l'échantillon.

Ainsi le taux de sondage est de : $T=\frac{1}{4}$; $n= ?$ Ci-après, les caractéristiques des sujets :

II. RESULTATS

II. 1. Questions liées à l'identification des enquêtés

Question 1. Dans quel intervalle d'âge êtes-vous ?

Tableau 1. Intervalle d'âge des enquêtés

Tranches d'âges	ni	%
30 – 40 ans	35	50
41 – 60 ans	34	48,5
60 et plus	1	1,4
Total	70	100

Source : Notre enquête sur terrain.

Les résultats affichés dans ce tableau montrent que 40% des sujets ont l'âge qui varie entre 30 et 40 ans, 48,5% ont l'âge qui varie entre 41 et 60 ans, 1,4% ont l'âge qui varie entre 61 et plus. Ces résultats prouvent que la main d'œuvre du CCLAM est jeune.

Question 2. Vous êtes de quel genre ?

Tableau 2 : Identification des enquêtés selon le genre

Genre	ni	%
Masculin	15	22
Féminin	55	78
Total	70	100

Source : Notre enquête sur terrain.

Le présent tableau indique que 78% des sujets sont de genre féminin et 22% du genre masculin. Ceci veut dire tout simplement que les Femmes sont majoritaires par rapport aux hommes au CCLAM.

Question 3. Quel est votre Etat- civil ?

Tableau 3 : Identification des travailleurs selon leur Etat-civil

Etat civil	Ni	%
Marié (e)	40	57
Divorcé(e)	5	7
Célibataire	25	36
Total	70	100

Source : Notre enquête sur terrain.

Ce tableau montre que 57% des sujets sont mariés, 36% des sujets sont célibataires, 7% sont divorcés. Il faut donc admettre que la population du CCLAM est en majorité responsable des familles. Pratiquement, tout le monde est marié et aurait eu des enfants.

Question 4. Vous-êtes de quelle catégorie professionnelle ?

Tableau 4 : Identification des agents par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Ni	%
Main d'œuvre cadre (MOC)	60	86
Main d'œuvre d'exécution (MOE)	10	14
Total	70	100

Source : Notre enquête sur terrain.

En examinant ce tableau, on s'aperçoit que 86% des sujets font partir de la main d'œuvre cadre (MOC), et 14% des sujets sont main d'œuvre d'exécution (MOE). Ces résultats montrent que la plupart des agents à la Direction des Ressources Humaines sont des cadres de direction.

Question 5. Depuis combien d'années êtes-vous engagés dans cet établissement ?

Tableau 5 : Identification des agents par Ancienneté professionnelle

Tranche d'ancienneté	Ni	%
0 – 3	5	7,14
3– 7	18	25,71
7 – 10	47	67,14
Total	70	100

Source : Notre enquête sur terrain.

Les résultats repris dans ce tableau démontrent que 67,14% des sujets ont une ancienneté qui varie entre 7 et 10 ans, 25,71% des sujets ont une ancienneté comprise entre 3 et 7 ans et 7,14% des sujets ont une ancienneté comprise entre 0 et 3 ans.

II. 2. Questions liées à l'organisation et recrutement du CCLAM

Question 6. Les règles de recrutement sont-elles respectées au CCLAM ?

Tableau 6 : Avis sur l'organisation du recrutement

Recrutement des nouveaux agents	ni	%
Oui	70	100
Non	-	-
Total	70	100

Source : Notre enquête sur terrain.

Tous les sujets, soit 100%, ont affirmé qu'au CCLAM recrute des nouveaux candidats.

Questions 7. Quelle est la catégorie recrutement utilisée par au CCLAM ?

Tableau 7 : Procédure de recrutement

Catégories de recrutement	ni	%
Interne	10	14
Externe	52	74
Les deux assertions	8	12
Total	70	100

Source : Notre enquête sur terrain.

En lisant ce tableau, nous remarquons que 74% des sujets ont affirmé que le CCLAM applique deux types de recrutement : le recrutement interne et le recrutement externe. Mais, 14% des sujets ont précisé que l'entreprise procède plus avec le recrutement interne. Enfin, 74% des sujets ont contredit la dernière opinion.

Pour eux, la société procède avec le recrutement externe. En effet, le constat général montre que le CCLAM recourt, avant tout, au recrutement interne ; au cas où elle ne parvient pas à trouver les compétences recherchées, la structure se tourne alors vers le recrutement externe.

Question 8. Quelle est la catégorisation professionnelle des agents recrutés dans cette organisation ?

Tableau 8 : Catégorie socioprofessionnelle visée par le recrutement

Opinions	Ni	%
Main d'œuvre cadre (MOC)	10	14
Main d'œuvre d'exécution (MOE)	5	8
Les deux assertions	55	78
Total	70	100

Source : Notre enquête sur terrain.

Ce tableau nous fait voir que 78% des sujets déclarent que le recrutement au CCLAM est organisé tant pour les MOC que pour les MOE. Certains sujets, soit 14% de notre échantillon, insiste que le recrutement soit plus orienté aux MOC. Mais, 8% des sujets disent, pour leur part, qu'il vise

plus les MOE. Ces résultats laissent croire, en fait, que les MOC ont légère ascendance dans le recrutement sur les MOE.

Question 9. Quels sont les objectifs visés pendant le recrutement à CCLAM ?

Tableau 9 : Objectifs

Opinions	Ni	%
Acquisition des nouvelles connaissances	-	-
Adaptation aux nouvelles évolutions	-	-
Rajeunissement de la main d'œuvre	68	97
Les trois assertions	2	3
Autres	-	-
Total	70	100

Source : Notre enquête sur terrain.

Selon les résultats repris dans ce tableau, 97% des sujets pensent que le CCLAM recrute avec l'objectif de rajeunir sa main d'œuvre, mais ne respecte pas les normes de l'Administration. En outre, 3% des sujets expliquent que l'objectif du recrutement au CCLAM serait à la fois de rajeunir la main d'œuvre, d'acquérir des nouvelles connaissances et d'adapter l'entreprise aux nouvelles évolutions.

En clair, les résultats de ce tableau montrent qu'au CCLAM recrute avec l'objectif de renouveler sa main d'œuvre en vue d'assurer la relève.

Questions 10. Quel est le critère de rémunération appliqué au sein de CCLAM ?

Tableau 10 : Élément de fixation des primes

Opinions	Ni	%
Compétences	15	22
Ancienneté	10	14
Législation	35	50
Les trois assertions	10	14
Total	70	100

Source : Notre enquête sur terrain.

Les résultats repris dans ce tableau affichent quatre grandes opinions : l'opinion de 50% des sujets affirment qu'au CCLAM recourt aux dispositions légales pour fixer la rémunération ; l'opinion de 22% des sujets montrent que c'est la compétence qui détermine la rémunération. Pour les autres, soit 14% des sujets, c'est l'ancienneté qui détermine la rémunération. Mais, au finish, l'opinion de 14% encore des sujets ont opté pour toutes les trois opinions précitées.

En effet, pour trancher ce partage, nous pouvons noter néanmoins qu'au CCLAM fixe la rémunération en respectant ou en observant les dispositions légales.

Question 11. Etes-vous bien motivé (rémunéré) ?

Tableau 11 : Motivation des travailleurs

Opinions	Ni	%
Oui	-	-
Non	42	60
Abstinence	28	40
Total	70	100

Source : Notre enquête sur terrain.

Les renseignements donnés dans ce tableau indiquent que 60% des sujets pensent que la rémunération octroyée au CCLAM ne motive pas les travailleurs. Mais, 40% des sujets se sont réservés de s'exprimer sur ce sujet. Au regard de ces résultats, nous pouvons conclure que les agents du CCLAM ne sont pas certainement motivés.

III. DISCUSSION

A la lumière des différentes réactions des 70 sujets enquêtés ; 50% se retrouvent dans un intervalle de 30 à 40 ans.

A ce propos, Besseyre De Horst stipule qu'une stratégie de planification et de rajeunissement des agents et cadres des organisations soit mise en place à fin garantir la continuité de l'administration.¹ Mais, le fait

¹ BESSEYRE DE HORST C-H., *Vers une gestion stratégique des Ressources Humaines*, Ed. D'Organisation, Paris, 1988.

d'accorder beaucoup d'importance à cette stratégie, comme souligne les résultats du tableau 5 qui ; 67,14% des sujets ont une ancienneté qui varie entre 7 à 10 ans, va confirmer les propos du chercheur, dans « analyse du processus de recrutement du personnel dans une entreprise commerciale cas de la Régie des Voies Aériennes (RVA) » ou, 86% des sujets enquêtés demandent aux entreprises de respecter les principes et les règles de recrutement à fin d'assurer la continuité de l'administration publique.

Pour Becky, la gestion des ressources humaines est une donnée de planification et de stratégies. Dans son analyse, 86% des sujets enquêtés renvoient la GRH à un ensemble de méthodes actives de management qui garantissent le recrutement et la motivation des agents.

L'idée de Becky vient impacter notre analyse en ce sens que 78% des sujets déclarent que le recrutement au CCLAM est organisé, mais il doit être orienté vers les MOC et les MOE. Dans la même idée, nous recommandons vivement à la DRH d'améliorer les conditions de recrutement à fin d'intégrer au sein du CCLAM, des nouvelles connaissances par le truchement de l'engagement des nouveaux agents.

CONCLUSION

Au terme de cette étude qui a porté sur la planification stratégique de la gestion du personnel au CCLAM, il y a lieu de retenir qu'en dépit de son état actuel, il est et demeure l'une des plus grandes sociétés en RDC. Ses objectifs, son administration et ses activités, très remarquables, font d'elle une société de rang mondial.

En effet, l'objectif de cette étude était de vérifier nos hypothèses de recherches. Nous avons su prouver que la planification stratégique des RH doit tenir compte de trois éléments : le rapprochement de la DIRH au comité stratégique en vue d'un meilleur réajustement quantitatif et qualitatif des effectifs ; l'intervention de la GPEC dans la gestion des compétences afin d'assurer une bonne planification et, enfin, la promotion d'une culture d'empouvoirement des hommes visant le développement des hommes et de l'entreprise.

A cet effet, nos hypothèses ont été vérifiées et validées par les résultats de la recherche. Il nous a semblé utile de démontrer la retombée de ce processus sur la performance de cette structure. Notre étude n'a pas été exhaustive, il a traité l'essentiel. Beaucoup d'autres axes de la planification stratégique n'ont pas pu être approfondis.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALIA, Conseil, *Guide de gestion des Ressources Humaines*, Techno Compétences. Québec, 2013.
- BERTALANFFY L.V., *Théories générales des systèmes*, Dunod, Paris, 2011.
- BERTHIER N.G., *Les techniques d'enquête en sciences sociales. Méthodes et exercices corrigés*, Paris, 2012.
- BESSEYRE DE HORST C. H., *Vers une gestion stratégique des Ressources Humaines*, Ed. D'Organisation, Armand Colin (4^e éd.), Paris, 1988.
- BINDUNGWA I. M., *Comment élaborer un travail de fin de cycle ? Contenu et étapes*, Ed. Médias, Lubumbashi, 2009.
- BRILMAN J., *Les meilleures pratiques de management*, Ed. D'Organisation, Paris, 2005.
- DE ROSNAY J., *La macroscopie, vers une vision globale*, Seuil, Collection points, Paris, 1975.
- DESREUMAUX A., *Introduction à la gestion*, Armand Colin, Paris, 1992.
- GARIBALDI G., *L'analyse stratégique*, Ed. D'Organisation (3^e éd.), Paris, 2001.