
UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Louvain School of Management

Master en gestion — Promotion GEST2M1

TRAVAIL DE FIN D'ÉTUDES

Thème :

**LA PLACE DE L'ÉTHIQUE DANS LE RECRUTEMENT DU
PERSONNEL**

DANS LES ENTREPRISES DE PLACEMENT EN RDC

CAS DE L'ENTREPRISE ITM SARL

Réalisé par :

Kilempini Lutondo Rachel
Itoua Juste Précieux

Promotrice :

Professeure Evelyne Léonard

AVANT-PROPOS

Ce travail de fin d'études est le fruit d'un long cheminement, à la fois intellectuel et humain. Lorsque nous avons choisi d'examiner la place de l'éthique dans le recrutement au sein des entreprises de placement en République Démocratique du Congo, nous savions que nous nous aventurons sur un terrain où les certitudes théoriques s'effritent souvent au contact des réalités du terrain. Ce que nous n'anticipions pas pleinement, c'est à quel point cette confrontation allait enrichir notre regard sur le monde du travail congolais.

La question de l'éthique dans le recrutement n'est pas abstraite. Derrière chaque processus de sélection, il y a des hommes et des femmes qui espèrent, qui préparent, qui se présentent avec leurs compétences et leurs parcours. Lorsque ce processus est biaisé par le tribalisme, le favoritisme ou l'opacité, c'est une dignité qui est blessée. C'est ce constat, né d'observations concrètes et de récits partagés, qui a orienté notre problématique vers ITM SARL, entreprise de placement opérant à Kinshasa dans un environnement socio-économique particulièrement exigeant.

Ce TFE n'aurait pas vu le jour sans les contributions précieuses de plusieurs personnes à qui nous tenons à exprimer notre gratitude.

Nous adressons en premier lieu nos sincères remerciements à notre promotrice, la Professeure Evelyne Léonard, dont l'encadrement rigoureux, les remarques constructives et la disponibilité constante ont été des boussoles tout au long de ce travail. Ses exigences académiques nous ont poussés à toujours aller plus loin dans notre réflexion.

Nos remerciements vont également aux deux personnes qui ont accepté de nous accorder du temps pour des entretiens semi-directifs : le responsable managérial d'ITM SARL Kinshasa, qui a répondu à nos questions avec franchise, et M. Joël Kasongo, dont le témoignage du terrain a été d'une richesse inestimable pour notre analyse.

Nous remercions aussi nos familles respectives pour leur soutien indéfectible tout au long de ce parcours universitaire à Louvain-la-Neuve. La distance géographique avec la RDC n'a jamais affaibli leur encouragement.

Enfin, nous exprimons notre reconnaissance à l'Université Catholique de Louvain et à la Louvain School of Management pour la qualité de la formation reçue, qui nous a dotés des outils conceptuels nécessaires pour mener une telle étude avec rigueur et méthode.

Nous espérons que ce travail, au-delà de l'exercice académique, contribuera modestement à une réflexion plus large sur les conditions d'un recrutement plus juste en Afrique centrale.

RÉSUMÉ

La présente étude porte sur la place de l'éthique dans le recrutement du personnel au sein des entreprises de placement en République Démocratique du Congo, en prenant comme cas d'analyse l'entreprise ITM SARL, agence de placement multinationale implantée à Kinshasa depuis 2011. Dans un contexte socio-économique marqué par la prédominance de l'économie informelle, la persistance du tribalisme et du népotisme dans l'accès à l'emploi, ainsi que par les insuffisances du cadre légal, cette recherche s'interroge sur la capacité des structures d'intermédiation à garantir un recrutement fondé sur le mérite, la transparence et la dignité des candidats.

S'appuyant sur une démarche qualitative exploratoire combinant entretiens semi-directifs et analyse documentaire, le travail mobilise un cadre théorique ancré dans la justice organisationnelle (Greenberg, 1987), l'éthique managériale (Mercier, 1999), la gestion des compétences (Peretti, 2018 ; Le Boterf, 2011) et les théories du capital social en contexte africain (Kamdem, 2002 ; Bourdieu, 1986). Deux profils complémentaires ont été interrogés : un responsable managérial d'ITM SARL et un collaborateur externalisé ayant travaillé dans plusieurs entreprises clientes à Kinshasa.

Les résultats révèlent une tension structurelle entre les ambitions éthiques affichées par l'organisation et les réalités observées dans ses pratiques effectives. Si l'outil TalentPro introduit une standardisation réelle des premières phases de sélection, plusieurs zones d'opacité persistent : absence de transparence salariale dans les offres publiées, manque de suivi post-intégration chez les entreprises clientes, feedback automatisé perçu comme déshumanisant, et impossibilité de vérifier empiriquement la neutralité des décisions finales. La triangulation des données d'entretiens, des documents institutionnels et des normes internationales (OIT, ISO 26000, Code du Travail RDC) confirme que la conformité procédurale est partiellement atteinte, mais que la justice interactionnelle et la transparence informationnelle restent des chantiers ouverts.

Six recommandations concrètes sont formulées à l'attention d'ITM SARL : renforcer la transparence des offres d'emploi, documenter et auditer les décisions finales de sélection, personnaliser le feedback aux candidats non retenus, intégrer les compétences comportementales et situées dans les évaluations, publier un bilan annuel de diversité et d'inclusion, et instaurer un protocole de suivi des collaborateurs externalisés. Ces pistes visent à aligner les pratiques observées avec les valeurs institutionnellement affichées — Loyauté, Intégrité, Qualité — et avec les standards éthiques internationaux.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	8
Problématique et choix du sujet.....	9
Problématique.....	9
Choix du sujet.....	9
Objectif et hypothèse : de recherche ::.....	9
Revue de littérature.....	10
PARTIE I : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE.....	12
CHAPITRE 1 : L'ÉTHIQUE.....	13
1.2. Fondements conceptuels.....	13
1.3. L'institutionnalisation de l'éthique en management.....	14
A. La naissance d'une communauté scientifique internationale.....	14
B. La structuration de l'espace francophone.....	14
C. Vers une normalisation des pratiques éthiques.....	14
1.4. Principaux axes de recherche contemporains.....	15
1.5. L'éthique en PME.....	15
CHAPITRE 2 : LE RECRUTEMENT.....	16
2.1. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.....	16
2.2. Sourcing et attractivité des talents.....	17
a. La mobilité interne.....	17
b. Le recrutement externe.....	18
c. L'arbitrage stratégique.....	18
2.3. La Sélection.....	19
a. Le tri des candidatures et l'évaluation multicritères.....	19
b. L'entretien structuré et les dispositifs de mise en situation.....	19
c. La sélection et la justice organisationnelle.....	20
CHAPITRE 3 : ÉTHIQUE ET RECRUTEMENT.....	21
3.1. Les dimensions de l'éthique dans le recrutement.....	21
3.2. Conditions pour un recrutement éthique.....	21
3.3. Obstacles à l'application de l'éthique.....	22

3.4. L'éthique comme levier stratégique.....	22
CHAPITRE 4 : LE RECRUTEMENT ÉTHIQUE EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE.....	24
4.1. Le capital social : ressource d'intégration ou facteur de distorsion.....	24
CHAPITRE 5 : CONTEXTE DU RECRUTEMENT EN RDC ET SPÉCIFICITÉS DES ENTREPRISES DE PLACEMENT.....	26
5.1. Évolution du marché du travail et montée des agences de placement.....	26
5.1.1. Réduction des coûts de transaction.....	26
5.1.2. Gestion stratégique du capital humain contractuel.....	27
5.1.3. Avantage informationnel et adéquation des profils.....	27
5.2. Cadre légal et réglementaire du recrutement en RDC.....	28
5.2.1. Le Code du Travail : la loi fondamentale.....	28
5.2.2. La régulation des services privés de placement (SPP).....	29
5.2.3. L'influence des normes internationales et l'alignement sur les ODD.....	30
5.2.4. Obstacles structurels et défis de l'application effective de la législation.....	31
CHAPITRE 6 : SYNTHÈSE THÉORIQUE ET MODÈLE D'ANALYSE.....	33
6.1. Synthèse des piliers de l'étude.....	33
6.2. Modèle d'analyse.....	34
6.2.1. Éthique.....	34
6.2.2. Recrutement.....	35
6.2.3. La société.....	36
PARTIE II : ÉTUDE DE CAS.....	37
CHAPITRE 7 : MÉTHODOLOGIE.....	38
7.1. Approche méthodologique générale.....	38
7.2. L'entretien semi-directif : justification et limites.....	38
7.3. L'analyse documentaire : méthode et corpus.....	39
7.4. Discussion des forces et faiblesses des méthodes utilisées.....	41
7.4.1. Forces et faiblesses de l'entretien semi-directif.....	41
7.4.2. Forces et faiblesses de l'analyse documentaire.....	41
7.4.3. La triangulation comme réponse partielle aux limites.....	42

CHAPITRE 8 : PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ ITM SARL ET DES PROFILS DES INTERVIEWÉS.....	43
8.1. Présentation de la structure.....	43
8.1.1. Historique et trajectoire d'expansion.....	43
8.1.2. Ancrage territorial et identité stratégique.....	43
8.2. Cadre méthodologique et profils des interviewés.....	43
CHAPITRE 9 : RÉSULTATS DE L'ANALYSE.....	45
9.1. La dimension éthique.....	45
9.1.1. Légimité, transparence informationnelle et formalisation contractuelle.....	45
9.1.2. Justice interactionnelle et confidentialité.....	47
9.2. Le recrutement.....	48
9.2.1. Analyse de besoins et objectivation des profils recherchés.....	48
9.2.2. Outils d'évaluation et objectivation des compétences	48
9.2.3. Objectivation des critères et standardisation du processus de sélection.....	49
9.2.4. Feedback candidat.....	49
9.3. La société : capital social et dynamiques socioculturelles.....	50
9.3.1. Capital social et influence des relations dans le recrutement.....	50
9.3.2. Méritocratie professionnelle et tensions sociales.....	51
9.3.3. Inclusion professionnelle et perception de la confiance.....	51
9.4. Triangulation des résultats : entretiens, documents, littérature.....	52
CHAPITRE 10 : RECOMMANDATIONS.....	54
CONCLUSION.....	57
BIBLIOGRAPHIE.....	59
ANNEXES.....	64
Annexe 1 — Fiche signalétique des interviewés.....	64
Annexe 2 — Grille d'analyse des 12 offres d'emploi ITM SARL.....	65
Annexe 3 — Extraits des textes légaux et normatifs clés.....	66
Annexe 4 — Tableau comparatif des normes applicables au recrutement.....	70
Annexe 5 — Carte de positionnement d'ITM SARL.....	71
DÉCLARATION SUR L'USAGE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE.....	75

INTRODUCTION

Quand on aborde la gestion des ressources humaines, on se rend compte que le recrutement n'est pas juste un détail administratif ou une simple série d'entretiens et de formalités. Il constitue, en réalité, un levier stratégique majeur, dans la mesure où il détermine la qualité du capital humain et, par extension la performance globale de l'organisation.

Au cœur d'un paysage économique régi par une concurrence de plus en plus vive, l'intégrité des processus de sélection s'érige en véritable facteur de différenciation concurrentielle. Pour une organisation, faire fi de l'équité lors de l'embauche ne constitue pas seulement un risque éthique, mais une menace directe pour sa marque employeur, favorisant l'exode de ses expertises vers des structures perçues comme plus intègres. Dans cette optique, l'éthique dépasse la dimension de simple contrainte juridique ou de convenance morale ; elle s'affirme comme un pilier de stabilité, indispensable pour asseoir la crédibilité institutionnelle et sécuriser l'engagement des collaborateurs sur le long terme.

L'éthique se présente comme un dispositif de régulation dont la finalité est de sécuriser l'équité et la visibilité des procédures de recrutement. Selon Mercier (1999), elle constitue un socle normatif essentiel, car « *l'éthique permet donc d'élaborer un certain nombre de règles dirigeant la conduite des individus pour distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir* » (p.5). En ce sens, elle autorise une convergence entre les méthodes de sélection et les engagements de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), en offrant une boussole morale aux recruteurs.

Néanmoins, la déclinaison opérationnelle de ces référentiels théoriques se heurte à des obstacles majeurs, singulièrement dans des environnements mouvants comme celui de la République Démocratique du Congo. Il est en effet inévitable que les modélisations conceptuelles, par nature globales, présentent des aspérités lorsqu'elles sont confrontées aux réalités concrètes et aux imprévus des contextes locaux.

En RDC, si les entreprises de placement se déploient avec vigueur, leur mission est souvent mise à mal par des pesanteurs socioculturelles qui altèrent la neutralité du système. Le point de friction réside dans cette contradiction majeure : alors que ces structures sont investies d'un rôle de professionnalisation du marché du travail, elles se muent parfois en théâtres où s'expriment des distorsions telles que le népotisme ou le tribalisme. Ce phénomène est accentué par une architecture législative dont la porosité ne permet pas de réguler efficacement ces déviances, entretenant ainsi une opacité persistante dans le tri des candidatures.

1. Problématique et choix du sujet

a. Problématique

Le recrutement éthique en tant que fonction stratégique et pilier de la RSE, nous sert théoriquement de garantie pour plus d'équité et d'objectivité. Or, dans le contexte socio-économique et réglementaire actuel de la RDC, nous observons une dysfonction majeure : l'implémentation des principes éthiques est systématiquement neutralisée par la prévalence des facteurs non-éthiques et l'insuffisance du cadre légal.

La problématique est d'étudier la nature et l'étendue de cette dérive : il s'agit de caractériser les mécanismes précis par lesquels les influences externes (népotisme, tribalisme, etc.) viennent corrompre les critères de compétences lors du recrutement des agents au sein de l'entreprise ITM SARL pour ces différentes entreprises clientes.

b. Choix du sujet

La genèse de cette étude trouve son origine dans l'analyse de récits et de retours d'expérience diffusés sur les plateformes numériques. S'il est manifeste que ces données ne sauraient faire office de preuves empiriques, elles constituent néanmoins des signaux faibles et des indicateurs sociologiques mettant en lumière des zones de friction éthique. Ces narrations mettent en exergue des préoccupations récurrentes, notamment :

- Un sentiment profond de déphasage entre le profil académique des postulants et les fonctions qui leur sont assignées ;
- La perception d'une prédominance de la subjectivité dans les choix de recrutement, au détriment de la validation des compétences techniques ;
- Une confusion, voire une opacité, dans la répartition des obligations entre l'agence de placement et ses partenaires clients.

Loin de vouloir valider ces témoignages de manière préconçue, notre démarche consiste à les traiter comme un matériau d'investigation. Il s'agit de vérifier, par une analyse méthodique, si ces situations d'incongruité professionnelle révèlent une défaillance systémique des standards éthiques au sein de ITM SARL. Ainsi, cette étude de cas fonctionnera comme un prisme permettant de confronter les exigences de la théorie managériale aux complexités opérationnelles du terrain.

2. Objectif et hypothèse de recherche

L'objectif de notre travail est de réaliser un audit critique de l'authenticité des engagements éthiques de ITM SARL. Nous permettant ainsi de déchiffrer l'application concrète des principes fondamentaux du recrutement éthique qui nous guident : l'objectivité, la non-discrimination et la juste évaluation des compétences. L'hypothèse de cette recherche est que l'absence de recrutement éthique, basé sur l'objectivité au sein de l'entreprise ITM SARL est une conséquence directe et systémique de l'influence des facteurs non-éthiques (népotisme, tribalisme, etc.) et de l'insuffisance du cadre légal en RDC. Cette défaillance se manifeste par des placements abusifs et une inadéquation professionnelle généralisée (candidats affectés à des tâches sans lien avec leur compétences), situation qui trahit la dignité du travailleur et compromet durablement la crédibilité de l'entreprise et l'efficacité de ses opérations.

• Revue de littérature

Le présent état de la question examine les fondements théoriques qui soutiennent l'intégration de l'éthique dans la gestion des recrutements, particulièrement pour les entreprises de placement en République Démocratique du Congo.

Au cœur de cette réflexion se trouve la pensée de Mercier (1999). Il définit l'éthique comme un outil de discernement permettant de fixer des normes de conduite. Selon lui, elle offre un cadre pour "distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir". Appliqué au monde du travail, ce principe impose au recruteur une responsabilité qui dépasse la simple technique pour devenir un acte de justice envers le candidat et la société.

Cette dimension morale est renforcée par l'approche de Jean-Marie Peretti (2019), qui considère l'acte d'embauche comme un pilier stratégique. Puisqu'un recrutement "engage durablement l'entreprise", il ne peut être traité avec légèreté (Peretti J. M, 2019). Pour Peretti, l'absence d'éthique, notamment à travers le népotisme, détruit la réputation de l'employeur et empêche d'attirer les profils les plus qualifiés. Le succès d'une agence de placement comme ITM SARL dépendrait donc de sa capacité à transformer ses valeurs éthiques en un argument de performance. De son côté, Galita (2024) rappelle que la réussite d'un processus de sélection dépend d'une préparation rigoureuse car "le recrutement ne s'improvise pas".

L'analyse de Garner-Moyer (2011) permet d'aller plus loin en distinguant la sélection légitime de la "sélectivité" injuste. Cette dernière apparaît lorsque des critères sociaux ou ethniques remplacent les compétences réelles. Cette théorie est cruciale pour comprendre si les obstacles rencontrés par les candidats en RDC relèvent d'une exigence professionnelle ou d'une discrimination structurelle.

Enfin, les travaux de Roche (2016) et de Faure (2014) s'accordent pour dire que l'éthique et la performance sont inséparables. Un recrutement responsable, respectant les principes de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises), assure que le meilleur profil occupe le bon poste. Ce cadre est aujourd'hui bousculé par le numérique, où Reda EL YAZIDI et Lazaar Wiam (2023) insistent sur la nécessité d'une "éthique managériale" pour protéger les candidats face à l'usage croissant des réseaux sociaux et des plateformes digitales.

PARTIE I : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

CHAPITRE 1 : L'ÉTHIQUE

Au sein de la sphère des sciences de gestion, l'éthique s'extrait des simples considérations morales abstraites pour s'ériger en un véritable dispositif de régulation critique des processus décisionnels. Dans la trajectoire d'une économie globalisée, ponctuée par des ruptures de confiance majeures — allant de l'effondrement d'affaires mondiales comme Enron en 2002 aux crises de responsabilité écologique telles que celle de British Petroleum en 2010 — l'impératif éthique connaît une réactualisation fondamentale selon Jacqueline Russ (1994). Cette résurgence se cristallise désormais comme une réponse structurelle et normative face aux dérives managériales de notre époque, transformant la vertu en un levier stratégique de pérennité pour les organisations.

1.2. Fondements conceptuels

L'origine du terme « éthique » renvoie au grec ancien. La tradition aristotélicienne, particulièrement développée dans l'ouvrage majeur *L'Éthique à Nicomaque* (Aristote, trad. 1990), distingue deux acceptions proches mais conceptuellement différentes : l'éthos (ἔθος), renvoyant à l'habitude, à la coutume ou à la règle sociale, et l'êthos (ἦθος), qui désigne le caractère, la demeure intérieure ou la disposition morale de l'individu.

Dans une perspective organisationnelle, cette distinction classique — réinterprétée par des auteurs comme Legault (1999) — permet d'opposer deux logiques fondamentales dans la gestion des comportements :

- Une éthique de conformité : fondée sur le respect des usages, des codes de conduite et des normes en vigueur dans un groupe professionnel (proche de l'éthos). Ici, l'individu calque son action sur la règle établie par l'institution.
- Une éthique réflexive : reposant sur la capacité du décideur à interroger la légitimité de ses actes au regard de principes moraux plus généraux (proche de l'êthos). Elle fait appel au jugement critique et à la responsabilité individuelle face à une situation complexe.

Les travaux en éthique des affaires (Mercier, 1999 ; Gomez, 1997) montrent que la responsabilité managériale ne se réduit pas à l'application mécanique de procédures. Elle implique une délibération sur les conséquences des décisions et sur leur conformité à des principes de justice, de loyauté et de respect des personnes.

1.3. L'institutionnalisation de l'éthique en management

L'émergence de l'éthique comme objet de recherche autonome au sein des sciences de gestion ne relève pas d'un simple effet de mode, mais témoigne d'une transition paradigmatique majeure. Ce processus d'institutionnalisation s'est opéré par la création d'infrastructures académiques dédiées qui ont permis de légitimer la question morale face aux impératifs de rentabilité.

A. La naissance d'une communauté scientifique internationale

Selon l'European Business Ethics Network, l'éthique n'est plus perçue comme un dogme immuable, mais comme une « ouverture d'esprit conduisant à la réflexion continue dans la recherche du bien commun et individuel ». Cette définition marque une rupture : l'éthique devient une compétence managériale à part entière. Dès les années 1980, cette dynamique se cristallise par la naissance de réseaux de chercheurs mondiaux et la fondation de revues de référence telles que le Journal of Business Ethics ou le Business Ethics Quarterly. Ces supports ont permis de stabiliser le vocabulaire conceptuel et de diffuser des modèles de décision éthique aujourd'hui enseignés dans les plus grandes écoles de commerce.

B. La structuration de l'espace francophone

Dans le contexte académique francophone, l'institutionnalisation s'est manifestée par une volonté de concilier la tradition humaniste européenne avec les théories anglo-saxonnes de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. L'émergence de tribunes telles que la Revue de l'Organisation Responsable ou Entreprise Éthique a agi comme un véritable vecteur de transformation, en ouvrant un champ d'analyse inédit sur les singularités des modèles organisationnels latins et africains confrontés aux heurts de la globalisation. Cette institutionnalisation du débat, comme l'analyse Mercier (1999), atteste que la préoccupation éthique a opéré un glissement de la périphérie vers le cœur névralgique du management. Elle s'impose désormais comme une force motrice capable de remodeler aussi bien les standards de gouvernance que l'ingénierie même des ressources humaines.

C. Vers une normalisation des pratiques éthiques

L'aboutissement de cette institutionnalisation réside dans le passage de la théorie à la norme. La littérature managériale a progressivement intégré des cadres de référence universels, tels que les principes du Global Compact des Nations Unies ou les lignes directrices de la norme ISO 26000. Ces instruments transforment les réflexions académiques en outils opérationnels pour les entreprises.

1.4. Principaux axes de recherche contemporains

L'analyse de la production académique montre une percée significative des thématiques éthiques en sciences de gestion. La recherche actuelle se cristallise autour de piliers fondamentaux :

- La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Elle occupe une place centrale, liant l'exigence morale à la performance globale de la firme. Selon Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée (2010), elle postule que l'éthique est le garant de la pérennité économique par l'acceptabilité sociale.
- La Théorie des Parties Prenantes : Devenue le paradigme dominant suite aux travaux de Edward Freeman (1984), elle impose de considérer l'entreprise comme un nœud de responsabilités envers tous les acteurs. Le candidat est ici une partie prenante essentielle à laquelle l'organisation doit des comptes en termes de transparence et de dignité.
- La Citoyenneté et la Communication Éthique : Comme le suggère Lassarade (2006), la "nouvelle citoyenneté" des entreprises appelle à l'abandon d'une communication mythique pour une communication éthique et transparente, impliquant une congruence totale entre le discours et les réalités du terrain.

1.5. L'éthique en PME

Dans les petites et moyennes entreprises, les mécanismes formalisés sont souvent moins développés que dans les grandes structures. L'éthique y dépend davantage des valeurs et des convictions du dirigeant. Les travaux sur la RSE en PME (Quairel & Auberger, 2005 ; Paradas, 2006) soulignent que l'engagement éthique est fréquemment lié à la personnalité du fondateur ou du responsable.

Cette personnalisation peut favoriser la cohérence entre discours et pratiques, mais elle expose également l'organisation à une dépendance forte vis-à-vis des choix individuels du dirigeant. L'éthique devient alors un élément constitutif de la culture organisationnelle, diffusé par l'exemplarité et l'imitation.

CHAPITRE 2 : LE RECRUTEMENT

Le recrutement constitue une fonction structurante de la gestion des ressources humaines. Il vise à attirer, identifier et intégrer des candidats dont les compétences correspondent aux besoins stratégiques de l'organisation. Selon Peretti (2018), cette démarche ne peut être considérée comme efficace que si elle s'inscrit dans un processus structuré de sélection permettant d'aboutir à une adéquation durable entre le profil du collaborateur et les exigences du poste. À ce titre, le recrutement dépasse la simple opération administrative : il s'agit d'un acte de gestion stratégique contribuant à la performance et à la pérennité organisationnelle.

2.1. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences : Analyse et Qualification du Besoin

Avant toute diffusion d'offre sur le marché de l'emploi, l'organisation doit analyser la pertinence du recrutement au regard de ses orientations stratégiques. Sous l'influence des travaux de Peretti (2018) ainsi que de Cadin, Guérin et Pigeyre (2012), le recrutement est aujourd'hui appréhendé non plus comme une simple réponse réactive à un besoin immédiat, mais comme une composante intégrale de la stratégie de planification des effectifs. Cette démarche trouve son opérationnalisation dans la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Véritable outil d'anticipation, la GPEC permet à l'organisation de synchroniser ses ressources humaines avec les mutations de son environnement, tant internes qu'externes. L'idée force ici est de substituer à l'empirisme ponctuel une vision prospective, transformant l'acte d'embauche en un levier de régulation à long terme du capital humain. La littérature en gestion des ressources humaines identifie généralement trois principales sources d'émergence du besoin en recrutement : le remplacement lié aux départs (démissions, retraites, mobilités), la croissance de l'activité nécessitant un renforcement des effectifs, et les transformations organisationnelles impliquant une redéfinition des compétences requises (Peretti, 2018 ; Cadin, Guérin & Pigeyre, 2012).

❖ L'analyse et l'étude de la fonction : Contrairement aux modèles de gestion archaïques où l'employé était un simple exécutant, l'approche contemporaine, portée par les travaux de Cécile Dejoux (2014) dans son manuel sur la gestion par les compétences, exige une immersion préalable dans la réalité du poste. Cette phase repose sur l'observation des situations de travail pour en extraire les compétences critiques.

❖ La Description de Poste et le Profil de Compétences : La description de poste constitue un outil fondamental du processus de recrutement. Weiss (2005) en détaille la méthodologie : elle doit préciser l'intitulé du poste, les missions principales, les responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles ainsi que les conditions d'exercice. Au-delà de la simple description de poste,

l'élaboration du profil de compétences constitue une étape charnière. Elle s'articule autour d'une nomenclature précise intégrant les savoirs académiques, les savoir-faire opérationnels et les savoir-être comportementaux.

Sur un autre plan, l'analyse ne saurait occulter la dimension économique et stratégique de l'acte de recrutement. Loin d'être une simple formalité administrative, l'embauche s'analyse comme un investissement lourd, engageant les ressources financières et temporelles de l'organisation sur le long terme. Dans cette optique, chaque recrutement devient un pari stratégique dont la réussite conditionne la valorisation du capital humain et la performance de la firme. Dans la perspective du capital humain (Becker, 1964) et de la théorie des ressources stratégiques (Barney, 1991), les compétences détenues par les individus constituent un levier de création de valeur et un avantage concurrentiel durable.

Par ailleurs, plusieurs travaux portant sur le coût du turnover, notamment ceux de Bliss (2001), estiment qu'un recrutement inadéquat peut engendrer des coûts équivalents à plusieurs mois de salaire du collaborateur concerné, en intégrant les coûts directs (sélection, intégration, formation) et indirects (perte de productivité, désorganisation interne). Cette dimension économique renforce le caractère stratégique du processus de recrutement, qui doit être conduit avec rigueur méthodologique.

2.2. Sourcing et attractivité des talents

Une fois le besoin en compétences formellement identifié, l'organisation doit déterminer les modalités de recherche et d'attraction des candidats. Dans la littérature en gestion des ressources humaines, le sourcing est envisagé comme une étape stratégique du processus de recrutement, visant à assurer la visibilité de l'offre d'emploi et à accéder aux viviers pertinents de compétences (Peretti, 2018 ; Dessler, 2020).

Cette démarche s'inscrit dans un contexte de marché du travail marqué par une asymétrie informationnelle et une concurrence accrue pour certaines compétences rares. Dès lors, le choix des canaux de recrutement constitue un arbitrage stratégique entre différentes logiques de gestion des ressources humaines.

a. La mobilité interne

Le recrutement interne repose sur l'existence d'un marché interne du travail, concept développé notamment par Doeringer et Piore (1971). Ce dispositif repose sur une priorité donnée à la promotion ou à la mobilité transversale des talents internes pour combler les vacances de postes. Une telle approche offre des bénéfices multidimensionnels : elle assure, dans un premier temps, une forme de pérennité organisationnelle en minimisant les frictions liées à l'intégration. Puisque les collaborateurs maîtrisent déjà les arcanes de la culture d'entreprise, les procédures et les

normes implicites (Weiss, 2005 ; Dejoux, 2014), les coûts d'acculturation s'en trouvent drastiquement réduits. Parallèlement, cette dynamique agit comme un puissant levier de motivation ; en matérialisant des trajectoires d'évolution concrètes, l'organisation solidifie le contrat psychologique qui la lie à ses salariés, favorisant ainsi une fidélisation durable et un engagement accru.

Cependant, la mobilité interne suppose une gestion prévisionnelle rigoureuse des emplois et des compétences. Une promotion non anticipée peut entraîner un déséquilibre au sein du service d'origine et générer un effet de chaîne nécessitant d'autres ajustements internes. La performance de ce mode de recrutement dépend donc de la qualité du dispositif de planification des effectifs (Peretti, 2018).

b. Le recrutement externe

À l'inverse, le recrutement externe permet d'introduire de nouvelles compétences et de favoriser la diversification des pratiques organisationnelles. En s'appuyant sur l'approche par les ressources (Barney, 1991), l'apport de talents externes est analysé comme une opportunité stratégique de capter des expertises rares, vecteurs de différenciation concurrentielle. Cette ouverture sur le marché du travail s'appuie sur une pluralité d'acteurs de l'intermédiation — cabinets de chasse de têtes, réseaux sociaux experts ou instances institutionnelles.

Comme le suggère Cappelli (2001), ces intermédiaires jouent un rôle de régulateur en atténuant l'asymétrie informationnelle : par leur travail de présélection, ils optimisent la rencontre entre les aspirations des candidats et les besoins structurels de la firme. Cette dynamique est aujourd'hui amplifiée par la disruption numérique, qui a radicalement réinventé les protocoles de sourcing. Au-delà de la simple visibilité, l'investissement des plateformes digitales et des réseaux professionnels participe désormais d'une véritable politique de marque employeur (Backhaus & Tikoo, 2004). Il ne s'agit plus seulement de diffuser une annonce, mais de construire un écosystème d'attractivité visant à séduire des profils à haut potentiel.

c. L'arbitrage stratégique

Le choix entre recrutement interne et externe ne relève pas d'une opposition stricte, mais d'un arbitrage dépendant de plusieurs variables : rareté des compétences recherchées, délais de pourvoi, coûts associés et stratégie de développement de l'organisation.

Dans une perspective de coûts de transaction (Williamson, 1985), l'entreprise peut privilégier la mobilité interne lorsque l'information sur les compétences est mieux maîtrisée en interne. À l'inverse, lorsque les compétences recherchées sont absentes ou insuffisamment développées, le recours au marché externe devient pertinent.

Ainsi, l'articulation des deux canaux — interne et externe — constitue un levier de gouvernance des ressources humaines, permettant de concilier stabilité organisationnelle et capacité d'innovation.

2.3. La Sélection

La sélection correspond à la phase d'évaluation et de décision du processus de recrutement. Elle vise à identifier, parmi les candidats présélectionnés, celui dont le profil présente la meilleure adéquation avec les exigences du poste et l'environnement organisationnel. Dans cette perspective, la sélection peut être analysée comme un mécanisme de réduction de l'incertitude relative à la performance future (Peretti, 2018).

Toutefois, la littérature en psychologie du travail, et plus particulièrement les méta-analyses séminales de Frank Schmidt et John Hunter (1998), souligne que la qualité de cette décision est tributaire de la validité et de la fiabilité des instruments mobilisés. Dès lors, la sélection ne saurait reposer sur l'intuition ou l'empirisme subjectif du décideur ; elle doit s'ériger en un protocole formalisé et scientifiquement éprouvé.

a. Le tri des candidatures et l'évaluation multicritères

La première étape consiste en l'analyse structurée des dossiers de candidature. Cette phase implique la définition préalable de critères explicites, dérivés de la description du poste et du référentiel de compétences (Weiss, 2005). L'utilisation de grilles d'évaluation permet de comparer les candidatures de manière homogène et de limiter les jugements implicites.

La mise en place d'une évaluation multicritères repose sur l'identification d'indicateurs pondérés (formation, expérience, compétences techniques, compétences comportementales). Selon Dejoux (2014), cette formalisation favorise l'objectivation de la décision et renforce la cohérence entre les exigences du poste et les critères de sélection.

Cette démarche s'inscrit dans une logique de standardisation visant à améliorer la fiabilité inter-évaluateurs et à réduire les biais cognitifs.

b. L'entretien structuré et les dispositifs de mise en situation

L'entretien demeure un outil central du processus de sélection. Néanmoins, la recherche montre que les entretiens non structurés présentent une validité prédictive relativement faible en raison de la subjectivité qu'ils induisent (Schmidt & Hunter, 1998).

Afin d'améliorer la qualité de l'évaluation, Campion, Palmer et Campion (1997) recommandent le recours à l'entretien structuré, caractérisé par :

- des questions identiques pour tous les candidats ;

- une grille de notation standardisée ;
- une évaluation fondée sur des comportements observables.

Cette approche contribue à limiter certains biais cognitifs tels que l'effet de halo ou les stéréotypes, largement documentés en psychologie décisionnelle (Kahneman, 2011).

Au-delà de l'entretien, les centres d'évaluation (Assessment Centers) et les tests de simulation permettent d'observer les candidats en situation quasi réelle. Selon les méta-analyses de Schmidt et Hunter (1998), ces méthodes présentent une validité prédictive supérieure à celle des entretiens non structurés, notamment lorsqu'elles sont combinées à des tests d'aptitudes cognitives.

c. La sélection et la justice organisationnelle

La sélection ne constitue pas uniquement un acte technique ; elle engage également la responsabilité sociale de l'organisation. Au-delà de l'aspect technique, l'acte de sélection s'inscrit dans le cadre de la justice organisationnelle (Greenberg, 1987), postulant que l'équité perçue par le candidat conditionne non seulement son acceptation de la décision, mais aussi le capital réputationnel de l'entreprise.

L'ancrage de la légitimité du recrutement repose ainsi sur un triptyque fondamental : la limpidité des indicateurs d'évaluation, l'impartialité absolue du traitement et une éthique de la communication, particulièrement lors de l'annonce d'un refus. Dans cette perspective, le protocole de sélection ne doit plus être perçu comme un simple filtre de performance, mais comme un dispositif de régulation visant à concilier l'efficacité économique avec l'équité procédurale. C'est dans ce délicat équilibre que l'organisation affirme sa responsabilité sociale tout en sécurisant l'adhésion des talents.

CHAPITRE 3 : ÉTHIQUE ET RECRUTEMENT

Le recrutement ne consiste pas uniquement à identifier des compétences adaptées aux besoins de l'entreprise. Il s'agit également d'un acte moral qui engage la réputation et l'intégrité de l'organisation, ainsi que la trajectoire professionnelle des candidats. L'éthique dans ce contexte ne se limite pas à la conformité aux lois ou à l'absence de discrimination : elle implique la mise en œuvre de pratiques justes, transparentes et respectueuses des personnes (Mercier, 1999 ; Greenberg, 1987).

3.1. Les dimensions de l'éthique dans le recrutement

Trois axes principaux permettent de structurer l'éthique appliquée au recrutement :

1. Dimension déontologique : Elle impose au recruteur d'agir avec loyauté, impartialité et confidentialité. Les décisions doivent reposer exclusivement sur des critères prédéfinis, relatifs aux compétences et aux aptitudes des candidats, sans influence de considérations personnelles ou subjectives (Peretti, 2018).
2. Dimension de justice procédurale : Inspirée des travaux de Leventhal (1980), cette dimension exige que les processus de sélection soient transparents et basés sur des méthodes validées, comme les entretiens structurés ou les tests psychométriques. L'objectif est de minimiser l'arbitraire et de garantir la fiabilité des décisions (Campion et al., 1997 ; Schmidt & Hunter, 1998).
3. Dimension de justice interactionnelle : Elle concerne la qualité des interactions entre le recruteur et le candidat. Fournir des informations précises sur le poste et respecter la vie privée des postulants évite toute manipulation ou tromperie et contribue à établir une relation de confiance (Weiss, 2005 ; Lassarade, 2006).

3.2. Conditions pour un recrutement éthique

Pour qu'un recrutement soit réellement responsable, certaines conditions doivent être remplies :

- Neutralité et diversité des évaluateurs : L'éthique requiert que les biais cognitifs soient identifiés et limités, notamment en diversifiant les jurys de sélection afin de réduire le biais de similarité et d'homogamie sociale (Kahneman, 2011 ; Byrne, 1971).
- Feedback constructif : Loin d'être une simple formalité de courtoisie, la restitution d'un retour transparent aux candidats s'inscrit dans une démarche de responsabilité sociétale. Comme l'analyse Lassarade (2006), cette pratique constitue un pilier de la marque employeur : elle permet non seulement de nourrir l'image de l'organisation, mais joue également un rôle

crucial dans le maintien de l'employabilité des postulants évincés. En explicitant les motifs du refus, le recruteur transforme une expérience de rejet en une opportunité de développement pour l'individu.

- **Rigueur méthodologique :** L'objectivité du choix final repose sur l'implémentation de dispositifs d'évaluation dont la validité scientifique est éprouvée. En s'appuyant sur les travaux de Peretti (2018) ainsi que sur les méta-analyses de Schmidt et Hunter (1998), il apparaît que le recours à des procédures standardisées — telles que les Assessment Centers ou les tests de mise en situation — est indispensable pour fiabiliser la décision. Cette structuration rigoureuse du processus ne vise pas seulement l'efficacité technique ; elle agit comme un bouclier éthique protégeant le candidat contre toute forme de jugement intuitif ou arbitraire.

3.3. Obstacles à l'application de l'éthique

Malgré l'existence de cadres théoriques solides, plusieurs facteurs freinent la mise en œuvre effective de l'éthique dans le recrutement :

- **Pression temporelle :** Les contraintes opérationnelles peuvent inciter à raccourcir les processus, réintroduisant l'intuition et les jugements subjectifs.
- **Biais de similarité :** Les recruteurs ont tendance à favoriser les candidats qui leur ressemblent, en termes de formation, parcours ou culture, ce qui limite la diversité et l'innovation (Byrne, 1971).
- **Coûts et ressources :** La mise en place de dispositifs éthiques (logiciels de sélection neutres, formation des recruteurs, ...) représente un investissement initial. Cependant, l'inaction est souvent plus coûteuse à long terme, car elle augmente le risque de recrutement inadapté et de turnover (Bliss, 2001).

3.4. L'éthique comme levier stratégique

Au-delà de sa dimension théorique, l'éthique, selon Mercier (1999), constitue un cadre normatif permettant de distinguer les comportements appropriés de ceux qui ne le sont pas. Cette approche impose une vigilance constante : chaque arbitrage managérial, aussi granulaire soit-il, doit être passé au crible de principes moraux exigeants. Transposée au champ du recrutement, cette rigueur se traduit par une quête de limpidité et de respect mutuel à chaque jalon du parcours candidat, muant ainsi la simple sélection technique en un acte fondateur de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE).

Loin de se cantonner à une dimension purement déontologique, l'éthique s'affirme ici comme un véritable levier de performance stratégique. En s'appuyant sur les travaux de Porter et Kramer (2011) ainsi que de Backhaus et Tikoo (2004), on observe qu'un processus responsable agit comme un catalyseur : il fortifie le capital réputationnel, capte des profils à haut potentiel et cimente l'engagement des collaborateurs sur le long terme.

Dans le tissu spécifique des PME, cette éthique est intrinsèquement liée à l'ethos du dirigeant. Comme le soulignent Quairel et Auberger (2005) ainsi que Paradas (2006), la congruence entre les valeurs intimes du décideur et les actes managériaux est la clé de voûte d'une culture d'entreprise à la fois crédible et fédératrice. Dans les grandes entreprises, elle est davantage institutionnalisée à travers des codes de conduite, des formations et des procédures standardisées.

CHAPITRE 4 : LE RECRUTEMENT ÉTHIQUE EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

L'intégration de l'éthique dans les pratiques de recrutement en Afrique subsaharienne ne peut se réduire à l'application standardisée de modèles élaborés dans des environnements occidentaux. Si les principes de justice organisationnelle, tels que conceptualisés par Greenberg (1987), conservent une validité normative universelle, leur opérationnalisation exige une adaptation aux réalités socio-culturelles et économiques locales.

Les appartenances communautaires, la centralité des relations interpersonnelles et l'importance persistante de l'économie informelle structurent profondément les dynamiques d'accès à l'emploi. Dès lors, l'enjeu n'est pas d'opposer normes internationales et pratiques locales, mais d'élaborer un cadre hybride conciliant équité procédurale, performance organisationnelle et cohésion sociale.

4.1. Le capital social : ressource d'intégration ou facteur de distorsion ?

Dans de nombreux contextes subsahariens, l'accès à l'emploi s'inscrit dans des logiques relationnelles fortes. Le capital social — entendu comme l'ensemble des ressources mobilisables à travers les réseaux de relations (Bourdieu, 1986) — constitue un levier déterminant dans les trajectoires professionnelles.

Emmanuel Kamdem (2002) souligne que l'entreprise africaine ne peut être appréhendée indépendamment de son ancrage communautaire. Elle s'inscrit dans un tissu social dense où les obligations familiales et les solidarités élargies influencent les décisions organisationnelles, y compris celles relatives au recrutement.

- **Le parrainage comme mécanisme de confiance**

Dans des environnements caractérisés par une information fragmentée et des dispositifs formels parfois fragiles, la recommandation peut fonctionner comme un mécanisme de réduction de l'incertitude (Gaye, 2012). Elle repose sur une logique de confiance transférée : la crédibilité du prescripteur sert de garantie initiale sur la fiabilité du candidat.

Dans cette perspective, le capital social ne constitue pas nécessairement une entorse à l'éthique ; il peut représenter un instrument d'intégration et de sécurisation des embauches.

- **Le risque de dérive népotiste**

Toutefois, en l'absence de régulation procédurale, ce mécanisme peut se transformer en favoritisme systémique. Dès lors que l'affiliation relationnelle s'immisce comme un critère de sélection occulte, c'est l'édifice méritocratique tout entier qui vacille, entraînant dans sa chute le

principe fondamental d'équité. Face à ce risque, Tidjani et Kamdem (2010) préconisent l'adoption d'un modèle de régulation hybride : il s'agit de légitimer la recommandation en tant que canal de sourcing, tout en soumettant impérativement les candidats ainsi identifiés aux mêmes protocoles d'évaluation que leurs pairs.

Dans cette architecture managériale, le capital social est déchu de son rôle de critère décisionnel pour être relégué à celui de simple vecteur d'accès. Ce basculement vers un processus formalisé et impartial garantit que la proximité sociale ne se substitue jamais à la compétence technique. L'éthique du recrutement consiste précisément à instituer cette frontière : accepter la réalité relationnelle sans renoncer à l'exigence d'objectivité.

CHAPITRE 5 : CONTEXTE DU RECRUTEMENT EN RDC ET SPÉCIFICITÉS DES ENTREPRISES DE PLACEMENT

Les pratiques de recrutement en République Démocratique du Congo ne peuvent être appréhendées isolément des dynamiques économiques et normatives qui en façonnent les contours. Dans cette perspective, ce chapitre se propose d'étudier la reconfiguration du marché de l'emploi congolais, d'examiner les fondements réglementaires qui en structurent l'organisation, et d'analyser les tensions éthiques inhérentes à l'externalisation des fonctions ressources humaines.

5.1. Évolution du marché du travail et montée des agences de placement

Le paysage de l'emploi en République Démocratique du Congo (RDC) connaît des mutations structurelles profondes, marquées par une pression démographique soutenue et une prédominance persistante de l'économie informelle.

Selon les indicateurs de la Banque mondiale (2023), plus de 70 % de la population active gravite hors des circuits contractuels classiques, s'inscrivant dans des activités caractérisées par une absence de protection sociale et d'encadrement juridique. Cette "informalisation" du travail ne constitue pas seulement un manque à gagner fiscal pour l'État ; elle fragilise radicalement la régulation du marché en privant les travailleurs de garde-fous normatifs essentiels.

Dans un contexte marqué par l'instabilité économique et la prédominance de l'informel, le chômage des jeunes constitue un enjeu structurel majeur. L'Organisation internationale du Travail (OIT, 2022) souligne l'existence d'un désajustement persistant entre les compétences issues du système éducatif et les besoins techniques exprimés par les entreprises formelles. Cette inadéquation freine l'intégration professionnelle durable et expose davantage les jeunes demandeurs d'emploi à une précarité prolongée, dans un marché du travail caractérisé par une faible transparence.

C'est précisément dans ce fossé — entre une offre de compétences en quête de repères et une demande productive exigeante — que s'affirme progressivement le rôle pivot de l'agence de placement. Autrefois perçue comme un simple intermédiaire de confort, elle devient aujourd'hui un acteur stratégique indispensable à la fluidification des échanges sur le marché du travail congolais.

5.1.1. Réduction des coûts de transaction

D'un point de vue théorique, le recours à une agence de placement répond à une logique de rationalisation économique. En s'appuyant sur la théorie des coûts de transaction de Williamson

(1985), on observe que les organisations cherchent instinctivement à minimiser les frais liés à la recherche d'information, à la négociation et à la sécurisation des contrats. Dans le contexte congolais, marqué par une forte imperfection informationnelle, l'identification d'un talent qualifié peut s'avérer d'un coût prohibitif pour une entreprise isolée.

L'agence de placement intervient alors comme un mécanisme de gouvernance alternatif : elle mutualise les coûts de sourcing, standardise les processus d'évaluation et réduit l'incertitude transactionnelle. Elle ne vend pas seulement une compétence, elle offre une réduction du risque d'erreur de casting, facteur de perte financière majeure pour les PME et multinationales locales.

5.1.2. Gestion stratégique du capital humain contractuel

Dans leur théorie de l'architecture des ressources humaines, Lepak et Snell (1999) établissent une différenciation des formes de capital humain en fonction de leur caractère stratégique et de leur degré de rareté. Dans cette perspective, le recours aux agences de placement s'inscrit dans une logique de gestion du capital humain à dimension contractuelle, correspondant à des compétences utiles au fonctionnement opérationnel mais ne constituant pas un avantage stratégique durable pour l'entreprise. Ce dispositif permet aux organisations d'accroître leur souplesse structurelle tout en recentrant leurs investissements internes sur les activités à forte valeur ajoutée.

Dans le contexte de la RDC, où les entreprises évoluent fréquemment sous contraintes budgétaires et organisationnelles, cette flexibilité constitue un levier d'adaptation et de compétitivité non négligeable.

5.1.3. Avantage informationnel et adéquation des profils

Enfin, Cappelli (2001) démontre que dans un marché volatil, l'intermédiaire spécialisé détient un « avantage informationnel » déterminant. En République Démocratique du Congo, cette fonction prend une dimension particulière car les canaux traditionnels de recrutement sont souvent saturés par le poids des recommandations sociales, familiales ou tribales. Comme l'analyse Tshiyembe (2014), la structure sociale en RDC repose sur des solidarités de proximité qui, bien qu'elles constituent une forme de filet de sécurité pour les individus, tendent à transformer le recrutement en un mécanisme de redistribution clientéliste plutôt qu'en un processus de sélection de compétences.

Cette "pollution" des circuits de décision peut gravement nuire à l'efficacité de l'organisation si le critère relationnel supplante la qualification technique. Kamdem (2010), dans ses travaux sur le management en contexte africain, souligne que le défi des entreprises modernes réside dans la

transition d'un "management de la parenté" vers un "management de la compétence". Dans cette optique, l'agence de placement n'est pas seulement un prestataire technique ; elle devient un garant de la neutralité.

Par l'usage de bases de données rigoureusement tenues à jour et de batteries de tests professionnels (psychotechniques, techniques et de personnalité), l'agence de placement réintroduit une forme de neutralité indispensable au système. Elle améliore la qualité de l'adéquation profil-poste — le matching — en substituant une évaluation objective et standardisée à la subjectivité des réseaux personnels. En agissant ainsi, elle opère comme un filtre de qualité et de mérite. Comme le soutient Mwayila (2018) dans ses études sur la gouvernance des RH en RDC, l'intermédiation par des cabinets tiers permet de "dé-passionner" l'acte d'embauche, protégeant le dirigeant contre les pressions communautaires et professionnalisant, in fine, l'accès à l'emploi formel.

Toutefois, cette montée en puissance des agences de placement ne s'opère pas sans zones d'ombre. Si elle favorise la professionnalisation du secteur, elle soulève également des interrogations légitimes sur la transparence des procédures et l'équité réelle d'accès pour les candidats les moins connectés aux outils numériques. La tension entre la quête de productivité économique des entreprises et la responsabilité sociale envers les demandeurs d'emploi place l'agence de placement au cœur d'un débat éthique crucial.

C'est cette double exigence — l'efficacité pour l'employeur et la protection du futur employé — qui rend aujourd'hui indispensable une analyse pointue du cadre légal et réglementaire encadrant ces activités en République Démocratique du Congo.

5.2. Cadre légal et réglementaire du recrutement en RDC

L'organisation du recrutement en République Démocratique du Congo (RDC) ne repose pas sur une simple entente entre un patron et un futur employé. Elle est encadrée par un ensemble de règles strictes qui cherchent à protéger les travailleurs tout en permettant aux entreprises de se développer. Ce cadre juridique est composé de lois nationales, de décrets spécifiques pour les bureaux d'embauche et de règles internationales que le pays a promis de respecter.

5.2.1. Le Code du Travail : La loi fondamentale

Le socle de tout recrutement en RDC est la Loi n° 015/2002 du 16 octobre 2002 portant Code du Travail (République Démocratique du Congo, 2002). Ce texte est comme la "constitution" de l'emploi : il fixe les règles du jeu pour l'embauche, la vie dans l'entreprise et la fin du contrat.

Ce Code impose des principes essentiels pour garantir la justice sociale :

- L'égalité des chances : Il est strictement interdit de refuser un candidat à cause de son origine, de sa religion ou de son sexe.
- La formalisation de l'engagement : Le contrat doit être écrit pour éviter que l'employeur ne change les règles unilatéralement.

Cependant, comme le souligne l'expert congolais Mubalama (2014), il existe un fossé entre ce qui est écrit dans la loi et ce qui se passe réellement dans les provinces de la RDC. La Banque mondiale (2023) rappelle que la majorité des travailleurs congolais sont dans le secteur informel (sans contrat officiel). Pour une agence de placement, l'enjeu est donc de sortir les travailleurs de cette "zone grise" pour les ramener vers un emploi déclaré, offrant ainsi une vraie sécurité juridique et sociale.

5.2.2. La régulation des services privés de placement (SPP) : un cadre entre surveillance et intermédiation

Au-delà des principes généraux dictés par le Code du Travail, l'environnement juridique congolais réserve un traitement spécifique aux structures agissant comme intermédiaires : les services privés de placement (SPP), plus communément désignés sous le terme d'agences d'emploi. Loin d'être une activité libre de toute contrainte, l'intermédiation sur le marché de l'emploi en RDC est une profession réglementée. Pour exercer légalement, ces agences doivent impérativement obtenir une autorisation administrative préalable, une sorte de "licence d'opérer" délivrée par les autorités compétentes, garantissant que la structure possède l'expertise et la moralité nécessaires pour manipuler des données humaines aussi sensibles que des dossiers de candidature.

Cette réglementation nationale ne s'est pas construite en vase clos ; elle puise ses fondements et sa légitimité dans les standards édictés par l'Organisation internationale du Travail (OIT). En particulier, la Convention n° 181 sur les agences de placement privées (1997) et les lignes directrices relatives au recrutement équitable (OIT, 2019) servent de boussole éthique et technique. Ces normes internationales, auxquelles la RDC s'efforce d'aligner sa pratique, imposent des garde-fous essentiels pour éviter que le recrutement ne devienne une source d'exploitation :

- Le dogme de la gratuité pour le chercheur d'emploi : Il est strictement prohibé pour une agence de facturer des frais de dossier, d'inscription ou de recrutement aux candidats. Dans un pays où le pouvoir d'achat est limité, ce principe protège les plus vulnérables contre les abus financiers.

- L'exigence de clarté et de transparence : Les critères de sélection ne doivent pas rester opaques. Chaque étape, du tri des CV aux entretiens, doit reposer sur des bases objectives et communicables.

- La sanctuarisation des données personnelles : À l'ère du numérique, la protection des informations privées des postulants est devenue un impératif de sécurité et de respect de la vie privée.

- La doctrine de la responsabilité partagée : L'agence de placement et l'entreprise cliente (l'utilisateur final) sont liées par une obligation de diligence. Si les droits d'un travailleur sont bafoués, la responsabilité peut être étendue aux deux entités, créant ainsi une chaîne de vigilance.

En République Démocratique du Congo, l'architecture de contrôle de ces agences repose sur une double tutelle. D'une part, le ministère de l'Emploi et du Travail assure le suivi administratif et légal. D'autre part, l'Office National de l'Emploi (ONEM) exerce une supervision technique constante, avec pour mission de réguler les flux sur le marché et de s'assurer que les agences privées complètent l'action de l'État sans la dénaturer.

5.2.3. L'influence des normes internationales et l'alignement sur les Objectifs de Développement Durable (ODD)

La République Démocratique du Congo, par sa qualité d'État membre de l'Organisation internationale du Travail (OIT), n'évolue pas en vase clos. Elle est engagée dans un processus permanent d'alignement de sa législation sur les standards universels de protection humaine. Cette adhésion aux normes internationales ne se limite pas à une signature diplomatique ; elle impose au pays de veiller au respect scrupuleux de quatre piliers fondamentaux qui redéfinissent l'acte même de recruter :

- La lutte contre la discrimination : Il s'agit de garantir qu'aucun candidat ne soit écarté pour des raisons étrangères à ses compétences professionnelles (origine, religion, genre).

- L'éradication du travail forcé : Un principe vital dans les secteurs où l'externalisation pourrait masquer des formes modernes d'exploitation.

- L'équité salariale : Le principe de « à travail égal, salaire égal », qui constitue un défi majeur dans le secteur de la sous-traitance.

- La liberté syndicale : Le droit pour tout travailleur, même temporaire, de voir ses intérêts défendus collectivement.

Au-delà des conventions de l'OIT, les pratiques de recrutement en RDC s'inscrivent désormais dans la trajectoire de l'Agenda 2030 des Nations Unies. Les agences de placement

professionnelles agissent comme des courroies de transmission pour l'atteinte de plusieurs Objectifs de Développement Durable (ODD), transformant la gestion des ressources humaines en un levier de progrès social :

- ODD 5 : Égalité entre les sexes. En imposant des processus de sélection basés sur les compétences réelles et non sur le genre, l'agence de placement favorise l'accès des femmes congolaises à des emplois formels et qualifiés, luttant ainsi contre les plafonds de verre socioculturels.
- ODD 8 : Travail décent et croissance économique. C'est le cœur de mission de l'intermédiation éthique. Selon les lignes directrices du « recrutement équitable » (OIT, 2019), promouvoir un emploi formel, déclaré et justement rémunéré est la condition sine qua non pour éradiquer la précarité et soutenir une croissance inclusive en RDC.
- ODD 10 : Inégalités réduites. En luttant contre le clientélisme et le népotisme, l'agence réintroduit une méritocratie qui donne une chance égale à chaque talent, quelle que soit son origine géographique ou sociale au sein du territoire national.
- ODD 16 : Paix, justice et institutions efficaces. Le respect du cadre légal par les agences de placement participe à la lutte contre la corruption et renforce la transparence des institutions économiques du pays.

Ces engagements mondiaux influencent progressivement l'évolution du droit interne et les mentalités des recruteurs. Comme le souligne l'approche fondée sur le recrutement équitable, l'intégrité du processus ne protège pas seulement le candidat ; elle sécurise également l'entreprise contre les risques de réputation. Dans un contexte marqué par de fortes vulnérabilités socio-économiques, ces normes et ces ODD jouent un rôle de bouclier essentiel. Ils garantissent que la recherche de flexibilité par l'externalisation ne se transforme jamais en une dégradation des conditions de vie, mais devienne au contraire un moteur de dignité pour la jeunesse congolaise.

5.2.4. Obstacles structurels et défis de l'application effective de la législation

Si la République Démocratique du Congo s'est dotée d'un arsenal juridique relativement cohérent et aligné sur les standards de l'OIT, la réalité du terrain révèle un décalage persistant entre la "norme édictée" et la "pratique vécue". Le passage de la théorie législative à l'application quotidienne se heurte à des barrières systémiques qui limitent la portée des réformes sociales.

L'analyse de cet écart permet d'identifier quatre défis fondamentaux qui freinent la régulation optimale du marché de l'emploi en RDC :

- L'omniprésence du secteur informel : C'est le défi le plus titanesque. Comme l'indique la Banque mondiale (2023), plus de 70 % de l'économie congolaise échappe aux radars institutionnels. Cette "informalisation" généralisée crée une zone de non-droit où les garanties sur le recrutement, les salaires et la protection sociale sont inexistantes. Pour les agences de placement agréées, cela génère une concurrence déloyale de la part d'acteurs occultes qui ne supportent aucune charge légale.

- La fragilité des mécanismes d'inspection : La loi n'a de force que si elle est suivie d'un contrôle rigoureux. Or, les services de l'Inspection du Travail souffrent d'un déficit chronique de moyens matériels et humains. Mubalama (2014) souligne que l'insuffisance des contrôles sur site favorise l'émergence d'agences "mallettes" (informelles) qui ne respectent pas les standards de recrutement équitable.

- Le déficit d'information et l'asymétrie juridique : Un droit ignoré est un droit qui ne peut être revendiqué. Une grande partie des demandeurs d'emploi, souvent poussés par l'urgence de la survie, ignorent les protections offertes par le Code du Travail. Bakandeja (2013) explique que cette méconnaissance place le candidat dans une position de vulnérabilité extrême, facilitant les abus lors de la phase d'embauche.

- La faiblesse du système de sanctions : En RDC, la lenteur des procédures judiciaires et le caractère peu dissuasif des amendes réduisent l'impact préventif de la loi. Sans un mécanisme de sanction crédible et rapide, les comportements non conformes aux normes de l'OIT ont tendance à se perpétuer dans certains secteurs des agences de placement.

En conclusion de ce diagnostic, la Banque mondiale (2023) rappelle que la formalisation progressive du marché du travail demeure un enjeu prioritaire pour améliorer l'efficacité des politiques d'emploi. L'effectivité du cadre réglementaire ne dépend plus seulement de la qualité des textes, mais de la capacité institutionnelle de l'État à en assurer l'application.

CHAPITRE 6 : SYNTHÈSE THÉORIQUE ET MODÈLE D'ANALYSE

Suivant les préceptes de Marquet et Van Campenhoudt (2022), ce chapitre s'établit comme le socle structurant de notre investigation. Il opère une transition entre la revue de littérature et la phase d'enquête en convertissant les thématiques explorées en un cadre analytique cohérent. Plutôt que de redéfinir les notions d'équité ou de sélection, ce travail propose une synthèse stratégique visant à mettre en lumière la dynamique liant l'intégrité des processus de recrutement à la qualité globale de l'intermédiation sur le marché du travail congolais.

6.1. Synthèse des piliers de l'étude

Notre modèle s'appuie sur l'articulation de quatre dimensions majeures identifiées dans les chapitres précédents :

1. L'Éthique

S'appuyant sur les travaux de Russ (1994) et Mercier (1999), notre analyse dépasse la simple adhésion aux codes de conduite (l'éthique de conformité ou éthos) pour explorer l'éthique réflexive (éthos). Cette dimension est capitale : elle interroge la capacité des recruteurs de l'agence à mobiliser leur jugement critique face aux tensions éthiques. Il s'agit de vérifier si l'acte de recrutement est vécu comme une application mécanique de normes ou comme une délibération morale garantissant la loyauté envers le candidat et l'organisation. Conformément aux thèses de Gomez (1997), nous analyserons si ITM SARL favorise cette "responsabilité managériale" qui ne se réduit pas à la procédure, mais qui s'assure du respect de la dignité de la personne à chaque étape.

2. Le Recrutement

Sous l'influence de Peretti (2018) et de Cadin et al. (2012), le recrutement est appréhendé comme un investissement stratégique majeur. Nous mobilisons la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) comme cadre d'anticipation et l'ingénierie RH (fiches de poste de Dejours, tests de Schmidt & Hunter) comme instruments de justice procédurale. L'enjeu est de mesurer comment ces outils techniques servent de "boucliers" contre la subjectivité. En réduisant l'asymétrie informationnelle (Cappelli, 2001), l'agence transforme le pari de l'embauche en un choix rationnel, limitant ainsi les coûts directs et indirects du turnover identifiés par Bliss (2001).

3. La loi

Ce pilier repose sur la Loi n° 015/2002 (Code du Travail) et le rôle régulateur de l'ONEM. Il intègre la dimension éthique de la gratuité (Convention 181 de l'OIT) comme un impératif de

protection contre l'exploitation. En alignant les pratiques de l'agence sur les Objectifs de Développement Durable (ODD 5, 8 et 10), nous analysons comment ITM SARL participe à l'émergence d'un "travail décent" en RDC. Ce cadre légal est le garant de la transparence, transformant l'obligation juridique en une véritable justice organisationnelle (Greenberg, 1987) qui sécurise le parcours du candidat.

4. La Société

En mobilisant les théories de Bourdieu (1986) et de Kamdem (2002), nous examinons l'influence des réseaux relationnels dans le contexte congolais. L'analyse porte sur la gestion du capital social : l'enjeu est de comprendre comment l'agence parvient à "dé-passionner" la recommandation sociale (Tshiyembe, 2014) pour en faire un simple canal de sourcing et non un critère de décision. Nous étudions ici la justice interactionnelle, afin de s'assurer que les solidarités communautaires ne se substituent jamais au mérite, préservant ainsi l'égalité des chances et la congruence entre le discours institutionnel et les réalités du terrain (Lassarade, 2006).

6.2. Modèle d'analyse

6.2.1. Éthique

Cette dimension appréhende le recrutement comme un acte éthique impliquant non seulement le respect des normes, mais aussi la reconnaissance du candidat comme personne digne de considération. Elle permet d'évaluer à la fois la conformité des pratiques et la perception d'équité par les individus.

Titres	Indicateurs	Justifications théoriques
1. Légalité	Présence systématique du visa de l'ONEM sur les contrats.	Code du travail (2002) et régulation des SPP: conformité normative.
2. Gratuité	Absence de frais d'inscription ou des commissions imposées aux candidats.	Convention n°181 de l'OIT : principe de recrutement équitable
3. Transparence	Publicité claire des offres et accessibilité de l'information.	Mercier 1999 : devoir moral du recruteur envers le candidat
4. Loyauté	Communication honnête sur les conditions du poste (salaire, missions, durée).	Mercier (1999) : devoir moral du recruteur envers le candidat.
5. Justice procédurale	Existence de procédures standardisées (critères explicites, grilles d'évaluation).	Leventhal (1980) ; Greenberg (1987) : équité du processus décisionnel
6. Justice interactionnelle	Respect, dignité et qualité des échanges avec les candidats.	Greenberg (1987) : importance du traitement interpersonnel

7. Confidentialité	Protection des données personnelles des candidats.	Normes OIT et éthique de la responsabilité
8. Impartialité	Absence de discrimination dans le processus de sélection (tribalisme, népotisme, ...).	Principe d'égalité des chances (Code du Travail, OIT)

6.2.2. Recrutement

Cette dimension analyse le recrutement comme un processus structuré, mais également comme une expérience vécue par les candidats. Elle met en évidence l'importance de la rigueur méthodologique tout en intégrant la perception d'équité et de cohérence du processus.

Titres	Indicateurs	Justifications théoriques
1. Analyse du besoin	Utilisation des fiches de postes issues d'une GPEC structurée.	Peretti (2018) ; Dejoux (2014) : gestion par compétences.
2. Objectivation des critères	Définition préalable de critères d'évaluation explicites.	Weiss (2005) : réduction des jugements subjectifs.
3. Outils de sélection	Recours à des tests techniques, psychométriques et entretiens structurés.	Schmidt & Hunter (1998) : validité prédictive.
4. Standardisation	Utilisation de grilles d'évaluation communes à tous les candidats.	Justice procédurale : fiabilité et cohérence.
5. Réduction des biais	Dispositifs visant à limiter les biais cognitifs (halo, similarité).	Kahneman (2011) : biais décisionnels.
6. Feedback candidat	Existence d'un retour constructif aux candidats non retenus.	Justice interactionnelle (Greenberg, 1987) ; Lassarade (2006).
7. Adéquation profil-poste	Correspondance réelle entre compétences évaluées et exigences du poste.	Théorie du capital humain (Becker, 1964).
8. Traçabilité	Archivage et justification des décisions de recrutement.	Rigueur méthodologique et transparence.

6.2.3. La société

Elle permet d'intégrer les spécificités du contexte africain, notamment le poids du capital social et des relations interpersonnelles dans l'accès à l'emploi. Elle analyse la capacité de l'organisation à concilier réalités sociales et exigences éthiques.

Titres	Indicateurs	Justifications
--------	-------------	----------------

1. Recommandation	Soumission des candidats recommandés aux mêmes tests que les autres.	Bourdieu (1986) ; Gaye (2012) : capital social comme accès, non critère.
2. Neutralité	Capacité à refuser un candidat recommandé non compétent.	Mercier (1999) : éthique de responsabilité.
3. Équité procédurale	Traitement identique de tous les candidats, indépendamment des relations.	Greenberg (1987) : justice organisationnelle.
4. Méritocratie	Sélection fondée uniquement sur les compétences et performances.	Kamdem (2002) : passage au management de compétence.
5. Diversité	Représentation équilibrée (genre, origine, profils) dans les recrutements.	ODD 5 et ODD 10.
6. Résistance aux pressions sociales	Existence de mécanismes internes contre le clientélisme.	Management africain et régulation hybride.
7. Confiance sociale	Perception de l'agence comme acteur neutre et crédible.	Cappelli (2001) : avantage informationnel.
8. Intégration éthique du capital social	Utilisation du réseau comme canal de sourcing et non comme critère de sélection.	Tidjani & Kamdem (2010).

DEUXIÈME PARTIE : ÉTUDE DE CAS

CHAPITRE 7 : MÉTHODOLOGIE

7.1. Approche méthodologique générale

La présente étude repose sur une démarche qualitative exploratoire combinant deux modes de collecte de données complémentaires, conformément aux exigences d'une analyse documentaire rigoureuse formulées dans la littérature en sciences sociales (Cellard, 1997 ; Bowen, 2009).

En réponse aux limites inhérentes à une collecte fondée exclusivement sur deux entretiens semi-directifs, nous avons opté pour une triangulation méthodologique articulant :

- Des entretiens semi-directifs menés auprès d'un cadre managérial (anonyme) et d'un collaborateur externe (M. Joël Kasongo), réalisés au bureau provincial d'ITM SARL à Kinshasa en 2026 ;
- Une analyse documentaire systématique portant sur les documents institutionnels d'ITM SARL, les offres d'emploi publiées sur TalentPro et les réseaux sociaux, ainsi que les textes légaux et normatifs applicables en RDC et à l'échelle internationale.

Cette double approche répond au principe de triangulation des sources formulé par Denzin (1978), selon lequel la confrontation de plusieurs types de données renforce la validité interne des conclusions. Elle permet, en particulier, de distinguer les pratiques déclarées par l'organisation des pratiques effectivement observables à travers les traces documentaires.

7.2. L'entretien semi-directif : justification et limites

Pour les besoins de notre étude exploratoire, nous avons opté pour l'entrevue semi-directive. Selon Paillé (1991), cette méthode se distingue par son équilibre : elle est qualifiée de « semi-préparée, semi-structurée et semi-dirigée ». Cela permet de capter les nuances et les informations inattendues, souvent essentielles pour ce type d'analyse.

La conception du guide d'entretien a suivi six étapes, toujours selon les préceptes de Paillé (1991) : la rédaction d'un premier jet, le regroupement thématique des questions, l'organisation interne des sujets, leur approfondissement, l'intégration de questions de relance, et enfin la finalisation du document.

Néanmoins, il faut souligner deux limites importantes : d'une part, le faible nombre d'individus interrogés (seulement deux) ne permet pas d'atteindre une saturation des données ni de garantir une représentativité statistique ; d'autre part, l'anonymat seulement partiel et le risque de désirabilité sociale (Van der Maren, 1992) peuvent influencer les témoignages recueillis. C'est précisément pour compenser ces faiblesses que l'analyse documentaire a été intégrée comme source d'informations complémentaire et de vérification.

7.3. L'analyse documentaire : méthode et corpus

Selon Bowen (2009), l'analyse documentaire est une procédure systématique de collecte et d'évaluation de documents, qui permet d'accéder à des données stables, non réactives et souvent riches en contenu contextuel. À la différence des entretiens, les documents ne sont pas produits en réponse à la présence du chercheur et constituent donc une source moins sujette au biais de désirabilité sociale.

Notre corpus documentaire a été constitué selon une logique de pertinence thématique et de disponibilité, et couvre six catégories de sources :

Tableau 1 – Grille d'analyse documentaire : corpus et pertinence

Catégorie de document	Source / Type	Indicateurs analysés	Pertinence pour l'étude
Documents institutionnels d'ITM SARL	Site web, rapports annuels, brochures RH	Valeurs affichées, organigramme, politique RH	Vérifier la cohérence entre discours officiel et pratiques réelles
Offres d'emploi publiées	TalentPro, réseaux sociaux, ONEM	Clarté des critères, transparence salariale, conditions	Évaluer le niveau de transparence informationnelle. Douze offres publiées entre janvier et juin 2026 ont été sélectionnées selon trois critères : émises directement par ITM SARL, couvrant des niveaux de qualification variés, et accessibles sur TalentPro, LinkedIn/Facebook ou l'ONEM. Chaque offre a été analysée via une grille de 7 critères éthiques (OIT, ISO 26000, Code du Travail RDC), avec notation présence complète / partielle / absence.

Catégorie de document	Source / Type	Indicateurs analysés	Pertinence pour l'étude
Cadre légal congolais	Code du Travail RDC, décrets ONEM	Obligations des agences de placement, droits des travailleurs	Mesurer la conformité légale d'ITM SARL
Normes internationales	OIT, ISO 26000, ODD, Global Compact	Standards éthiques universels applicables au recrutement	Comparer les engagements RSE affichés aux standards internationaux
Littérature académique	Revue scientifique, ouvrages GRH	Théories de la justice organisationnelle, éthique RH	Ancrer l'analyse dans un cadre théorique robuste
Données sectorielles (RDC)	Rapports Banque mondiale, FMI, enquêtes emploi	Taux de chômage, informalité, pratiques de recrutement locales	Contextualiser les résultats dans la réalité socio-économique

Source : Kilempini R. & Itoua J. (2026), élaboration propre.

L'examen des documents a été mené selon une grille de lecture thématique, structurée autour des trois composantes fondamentales du cadre d'analyse exposé au Chapitre 6 : l'éthique du recrutement, les pratiques de sélection, et les dynamiques sociales du marché du travail kinois. Pour chaque pièce documentaire, un protocole d'analyse tripartite a été appliqué, comprenant : l'identification des renseignements disponibles, la mise en évidence des carences ou des éléments absents, et la confrontation avec les données issues des entretiens.

7.4. Discussion des forces et faiblesses des méthodes utilisées

Toute démarche de recherche comporte des choix méthodologiques qui ouvrent certaines portes tout en en fermant d'autres. Il nous semble honnête et scientifiquement rigoureux de soumettre nos propres outils à cet examen critique, car c'est précisément ce regard réflexif qui distingue une étude sérieuse d'un simple exercice de collecte de données.

7.4.1. Forces et faiblesses de l'entretien semi-directif

Le recours à l'entretien semi-directif constituait, pour les objectifs de cette étude, un choix méthodologique justifié. Son principal atout est de laisser suffisamment d'espace à l'interlocuteur pour qu'il développe sa pensée, tout en maintenant un fil conducteur thématique qui permet la comparaison entre les répondants. Dans notre cas, cette souplesse s'est révélée précieuse : c'est précisément dans les digressions et les hésitations de M. Kasongo que sont apparus certains des enseignements les plus révélateurs sur le ressenti réel des collaborateurs externalisés. L'entretien semi-directif est également bien adapté à l'exploration de phénomènes peu documentés, comme les pratiques informelles de recrutement, qui ne ressortiraient pas d'un questionnaire fermé (Deslauriers, 1991).

Cela dit, cette méthode comporte des faiblesses qu'il serait malhonnête de taire. La première est la question du nombre : deux interviewés, c'est insuffisant pour prétendre à une saturation des données, c'est-à-dire au point où de nouveaux entretiens n'apporteraient plus d'éléments nouveaux (Pires, 1997). Nos conclusions ne peuvent donc pas être généralisées à l'ensemble des agences de placement en RDC, ni même à l'ensemble des collaborateurs d'ITM SARL. La deuxième faiblesse tient à la désirabilité sociale (Van der Maren, 1992) : dans un contexte où la hiérarchie est présente et où l'anonymat du cadre managérial n'était que partiel, il est raisonnable de penser que certaines réponses ont été influencées par ce que l'interlocuteur estimait être la réponse attendue. Enfin, notre propre position de chercheurs extérieurs, non familiers de l'environnement interne d'ITM SARL, a pu limiter notre capacité à relancer sur certains sujets sensibles avec la nuance qu'ils auraient méritée.

7.4.2. Forces et faiblesses de l'analyse documentaire

L'analyse documentaire présente un avantage que l'entretien ne peut offrir : elle porte sur des données stables, produites indépendamment de notre présence en tant que chercheurs, et donc moins exposées au biais de désirabilité sociale (Bowen, 2009). L'examen des offres d'emploi publiées par ITM SARL, des textes légaux congolais et des normes internationales nous a permis de confronter les discours recueillis en entretien avec des éléments tangibles et vérifiables. Cette posture critique — comparer ce que l'organisation dit faire avec ce que les documents montrent qu'elle fait réellement — est l'un des apports les plus solides de notre démarche. Par ailleurs, l'analyse des textes légaux (Code du Travail RDC, Convention OIT n°181, ISO 26000) nous a fourni des référentiels objectifs à partir desquels évaluer les pratiques observées, sans dépendre exclusivement des déclarations des acteurs interrogés.

Ses limites sont néanmoins réelles. La principale tient à l'accès aux documents : nous n'avons pu consulter que les éléments rendus publics par ITM SARL (offres d'emploi, site institutionnel), sans pouvoir accéder aux documents internes tels que les grilles d'évaluation des entretiens, les rapports d'audit ou les statistiques de recrutement par profil de candidat. Cette opacité documentaire n'est pas anodine : c'est précisément dans ces zones inaccessibles que se trouvent les réponses aux questions les plus sensibles que notre étude soulève. Une deuxième limite concerne la représentativité du corpus : les douze offres analysées couvrent une période de six mois et un échantillon de postes variés, mais elles ne constituent pas un inventaire exhaustif de la production documentaire de l'agence. Il est donc possible que des pratiques plus éthiques — ou au contraire plus problématiques — aient été publiées en dehors de notre fenêtre d'observation.

7.4.3. La triangulation comme réponse partielle aux limites de chaque méthode

C'est précisément parce que chacune de nos deux méthodes porte en elle des angles morts que nous avons choisi de les combiner. La triangulation méthodologique (Denzin, 1978) ne supprime pas les faiblesses individuelles de chaque outil ; elle les réduit en les compensant mutuellement. Là où l'entretien livre un témoignage subjectif et situé, le document offre une trace objective et décontextualisée. Là où le document se tait sur les intentions et les ressentis, l'entretien les donne à entendre. C'est dans cet espace de confrontation entre les deux que notre analyse a produit ses résultats les plus intéressants : les convergences ont renforcé nos conclusions, les divergences ont signalé des zones de tension qui auraient été invisibles avec une seule méthode.

Pour autant, la triangulation n'est pas une panacée. Elle ne compense pas l'absence de données internes auxquelles nous n'avons pas eu accès, elle ne remplace pas un échantillon plus large d'interviewés, et elle ne peut lever l'incertitude sur les décisions de recrutement prises hors de notre champ d'observation. Ce que nous pouvons affirmer, en revanche, c'est que les conclusions présentées au Chapitre 9 reposent sur la confrontation systématique de plusieurs sources, et qu'elles sont présentées avec le degré de nuance que cette honnêteté méthodologique impose.

CHAPITRE 8 : PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ ITM SARL ET DES PROFILS DES INTERVIEWÉS

8.1. Présentation de la structure

8.1.1. Historique et trajectoire d'expansion

Initié au cours de l'année 2011 sur le territoire de la République Démocratique du Congo par l'entrepreneur Sylva Monga, le groupe a amorcé son positionnement sous la marque originelle de « International Training & Motivation ». À sa genèse, l'action de l'établissement s'est concentrée de manière exclusive sur l'ingénierie des compétences et le pilotage opérationnel des effectifs (ITM Africa, 2026). Face aux mutations profondes de l'environnement d'affaires subsaharien, l'organisation a opéré une diversification progressive pour s'ériger en un conglomérat panafricain multisectoriel.

Aujourd'hui, ITM Holding supervise neuf filiales distinctes réparties à travers un réseau de 20 nations, fédérant un capital humain de plus de 15 000 collaborateurs (ITM Africa, 2026). Ses investissements englobent des secteurs stratégiques comme la gestion des ressources humaines, l'industrie minière, l'intermédiation financière, la supply chain, ainsi que l'externalisation des processus d'affaires (BPO).

8.1.2. Ancrage territorial et identité stratégique

L'implantation géographique du groupe au sein de 20 pays lui confère une maîtrise fine des dynamiques économiques, des réalités culturelles et des cadres réglementaires locaux (ITM Africa, 2026). La culture d'entreprise repose sur un triptyque institutionnel clair : Mission (accroître et pérenniser la capacité opérationnelle de ses parties prenantes), Valeurs (Loyauté, Intégrité, Qualité), Vision (œuvrer à un avenir de réussite pour tous). C'est précisément ce triptyque qui constitue l'étalon de mesure de notre analyse : dans quelle mesure les pratiques de recrutement observées à Kinshasa sont-elles congruentes avec les valeurs institutionnellement affichées ?

8.2. Cadre méthodologique et profils des interviewés

Ce travail de recherche s'inscrit dans une démarche essentiellement exploratoire. Il vise à proposer une analyse qualitative de certaines pratiques de recrutement et de protection des droits au sein d'ITM SARL, sans ambition de produire des généralisations statistiques. L'ensemble des investigations proviennent exclusivement du bureau provincial d'ITM SARL à Kinshasa (RDC).

Deux acteurs ont été sollicités pour des entretiens semi-directifs :

- Le cadre managérial (Anonyme) : Responsable stratégique au sein d'ITM SARL Kinshasa, s'exprimant sous couvert d'anonymat pour préserver le secret professionnel. Il apporte la vision de la gouvernance, les impératifs de conformité légale et la logique d'automatisation de l'outil TalentPro.
- M. Joël Kasongo : Salarié externe travaillant en étroite collaboration avec ITM SARL depuis 3 ans, ayant été détaché dans 5 entreprises utilisatrices différentes à Kinshasa. Sa longue expérience lui confère une légitimité unique pour évaluer l'évolution des procédures de recrutement et formuler des observations concrètes sur les conditions de travail.

Ces deux profils complémentaires — l'un représentant la gouvernance institutionnelle, l'autre l'expérience vécue du travailleur externalisé — permettent d'appréhender les tensions entre les principes affichés et les pratiques réelles, au cœur même de la problématique de recherche.

CHAPITRE 9 : RÉSULTATS DE L'ANALYSE

Ce chapitre présente les résultats issus de la double démarche méthodologique adoptée. Pour chaque dimension analysée, les données d'entretiens sont d'abord exposées, puis confrontées aux données documentaires, afin de produire une analyse triangulée plus robuste que ne l'aurait permis l'exploitation des seuls entretiens.

9.1. La dimension éthique

9.1.1. Légalité, transparence informationnelle et formalisation contractuelle

La diffusion des opportunités professionnelles dans la zone kinoise s'inscrit dans une logique multicanale : plateforme interne TalentPro, réseaux socio-professionnels et canal institutionnel de l'ONEM. Cette pluralité de canaux témoigne d'une volonté d'élargir l'accès à l'information, conformément aux principes de transparence du recrutement définis par Peretti (2018).

Cependant, l'analyse des offres publiées révèle des lacunes significatives. La grille d'analyse suivante synthétise les résultats de l'examen de plusieurs offres d'emploi d'ITM SARL :

Tableau 2 – Analyse des offres d'emploi ITM SARL au regard des standards éthiques

Critère d'éthique du recrutement	Présent dans les offres ITM	Standard éthique attendu	Analyse critique
Intitulé du poste	✓ Oui	Obligatoire	Les offres précisent clairement le titre du poste. Conformité satisfaisante.
Compétences requises	✓ Partiel	Obligatoire	Les compétences techniques sont listées, mais les compétences comportementales sont quasi absentes (Joël Kasongo, entretien 2026).
Rémunération indiquée	✗ Absent	Recommandé (OIT)	L'absence de transparence salariale constitue un manquement aux normes OIT et nuit à l'équité informationnelle des candidats.
Conditions contractuelles	✗ Absent	Obligatoire (Code du Travail RDC)	Le type de contrat (CDD, CDI, mission) n'est pas précisé dans les annonces analysées, en violation de l'art. 40 du Code du Travail RDC.

Critère d'éthique du recrutement	Présent dans les offres ITM	Standard éthique attendu	Analyse critique
Critères de sélection explicites	✓ Partiel	Recommandé	Les critères de présélection (diplôme, expérience) sont visibles, mais les pondérations et les étapes d'évaluation restent opaques.
Non-discrimination affichée	✗ Absent	Obligatoire (ISO 26000)	Aucune clause de non-discrimination n'est mentionnée dans les offres, contrairement aux engagements RSE affichés sur le site institutionnel.
Procédure de feedback candidat	✓ Partiel	Recommandé	Le feedback est automatisé (TalentPro), ce qui assure une réponse systématique mais déshumanisée selon les interviewés.

Source : analyse documentaire des offres ITM SARL (TalentPro, réseaux sociaux), croisée avec les normes OIT, ISO 26000 et Code du Travail RDC, 2026.

Ce tableau souligne un paradoxe structurel : bien que les phases initiales du processus (notamment l'intitulé du poste et les critères techniques) satisfassent aux exigences minimales de formalisation, les informations fondamentales à une prise de décision éclairée de la part du candidat — telles que la rémunération, le type de contrat ou la clause de non-discrimination — demeurent absentes. Cette opacité partielle contrevient directement aux dispositions de l'article 40 du Code du Travail de la RDC, lequel exige l'énoncé des conditions essentielles de la relation d'emploi dès l'étape du recrutement.

Au-delà de la phase de diffusion, le processus se poursuit par une formalisation contractuelle. Selon le cadre managérial interrogé :

« Nous misons sur l'anonymisation partielle des premières étapes et sur la standardisation stricte des épreuves pour limiter toute partialité. Dans un contexte où les réseaux sociaux et familiaux jouent un rôle important, notre responsabilité est de préserver le mérite. »

Cette déclaration est partiellement corroborée par les données documentaires : TalentPro intègre effectivement des filtres automatisés basés sur des critères objectifs. Toutefois, l'absence de documentation publique sur les modalités algorithmiques de présélection rend impossible une vérification indépendante de ces affirmations (Villani, 2018). La perception de M. Kasongo nuance également ce tableau optimiste :

« Les tests sont identiques pour tout le monde, mais sur le terrain, on sent qu'il existe deux vitesses. »

Cette divergence de perceptions entre les deux sources d'entretien, renforcée par les lacunes documentaires observées, indique que la transparence est réelle dans les phases initiales mais s'efface progressivement lors des décisions finales de sélection.

9.1.2. Justice interactionnelle et confidentialité

L'analyse qualitative met en évidence qu'au-delà des dispositifs techniques, ITM SARL accorde une attention particulière à la qualité des interactions entre recruteurs et candidats. La direction affirme appliquer des règles de conduite (ponctualité, écoute active, courtoisie) afin que chaque candidat soit traité avec dignité, indépendamment de l'issue de sa candidature.

Cette aspiration est reconnue par M. Kasongo, qui nuance toutefois :

« L'accueil est sérieux et le cadre inspire confiance. Mais au-delà de la politesse, ce que nous attendons, c'est d'être considérés comme des professionnels, pas comme des numéros dans une base de données. Le vrai respect, c'est d'avoir un retour clair sur son dossier, même si c'est pour dire non. »

Cette tension entre efficacité organisationnelle et dignité du candidat est théorisée par Bies et Moag (1986) sous le concept de justice interactionnelle, qui implique non seulement la politesse dans les échanges mais également la communication honnête et individualisée des décisions. L'analyse documentaire révèle que la norme ISO 26000 (§ 6.4.3) et les conventions de l'OIT préconisent explicitement un traitement respectueux des candidats non retenus, incluant une communication motivée des décisions de rejet. Sur ce point, le recours systématique aux notifications automatisées de TalentPro constitue un écart documentable par rapport aux standards internationaux.

En matière de confidentialité, ITM SARL déclare avoir instauré un système de contrôle d'accès hiérarchisé, restreignant la consultation des dossiers aux seuls responsables dûment habilités. Néanmoins, en l'absence d'une politique de protection des données à caractère personnel officiellement publiée et accessible (comparable à un dispositif tel que le RGPD), cette assertion ne saurait être corroborée de manière concrète. Par ailleurs, le cadre juridique congolais ne dispose pas encore d'une législation spécifique dédiée à la protection des données personnelles, qui serait équivalente aux standards européens, ce qui constitue une lacune réglementaire avérée et documentée (Rapport Banque mondiale, 2023).

9.2. Le recrutement

9.2.1. Analyse de besoins et objectivation des profils recherchés

D'après les entretiens réalisés, le processus de recrutement d'ITM SARL commence par une analyse des besoins exprimés par les entreprises clientes. Les recruteurs échangent avec ces dernières afin de clarifier les missions, les compétences attendues et les exigences spécifiques liées au poste. Ces informations servent ensuite de base pour élaborer les descriptions de poste et définir les critères utilisés lors de la présélection.

L'analyse documentaire des offres publiées sur TalentPro confirme partiellement cette démarche : les compétences techniques requises y sont effectivement listées de manière structurée. Cependant, comme l'ont révélé les données d'entretiens, un écart significatif peut apparaître entre la fiche de poste formalisée et les missions réellement assignées une fois le collaborateur intégré chez l'entreprise cliente. M. Kasongo l'exprime clairement :

« Sur le papier, les offres d'ITM sont impeccables. Mais une fois dans l'entreprise cliente, la fiche de poste perd sa clarté et on nous demande souvent autre chose. »

Cette divergence entre promesse contractuelle et réalité opérationnelle constitue un manquement éthique documenté dans la littérature sous le concept de « breach du contrat psychologique » (Rousseau, 1989). Elle souligne les limites de l'intermédiation : si l'agence parvient à assainir l'accès à l'emploi, elle ne maîtrise pas totalement l'évolution des missions une fois le collaborateur intégré chez le client.

9.2.2. Outils d'évaluation et objectivation des compétences

La sélection s'appuie sur l'écosystème TalentPro, qui mobilise des tests cognitifs, des évaluations techniques et des entretiens semi-directifs. Lorsqu'un candidat présente un potentiel intéressant mais révèle des lacunes techniques mineures, l'agence peut lui proposer des formations ciblées. Le cadre managérial résume cette philosophie :

« Nos tests garantissent l'équité. Mais si un candidat a du potentiel et manque une compétence, nous l'accompagnons pour le mettre à niveau. »

Cette approche s'inscrit dans la logique des compétences développée par Le Boterf (2011), qui distingue les compétences formelles — mesurables par des tests standardisés — des compétences situées, c'est-à-dire la capacité à mobiliser ses ressources dans un contexte professionnel spécifique. M. Kasongo souligne précisément cette limite :

« Les tests sont sérieux, mais ils ne mesurent pas la débrouillardise indispensable pour travailler à Kinshasa. »

L'analyse documentaire confirme cette limitation : les études sur les biais des tests psychométriques dans les contextes africains (Sow, 2019 ; Dia, 2021) montrent que des outils conçus dans des contextes culturels différents peuvent sous-estimer des compétences tacites d'adaptation et de créativité situationnelle, pourtant cruciales dans l'environnement informel kinoïse.

9.2.3. Objectivation des critères et standardisation du processus de sélection

Pour gérer l'afflux important de candidatures, ITM SARL s'appuie sur TalentPro pour classer les dossiers selon des critères prédéfinis. Le processus s'articule autour d'une présélection automatique, d'une analyse du degré d'adéquation entre le profil et le poste, et d'un contact téléphonique préliminaire. Ce dispositif hybride — numérique pour les candidatures en ligne, manuel pour les CV déposés physiquement puis numérisés — vise à neutraliser les biais de sélection.

L'objectivation des critères constitue effectivement un progrès par rapport aux pratiques de recrutement traditionnellement dominées par le réseau et la recommandation (Vangah, 2018). Toutefois, plusieurs réserves s'imposent à la lecture des données documentaires :

- Les algorithmes de présélection ne sont pas documentés publiquement, ce qui rend impossible l'évaluation de leur équité (absence de données sur les taux de sélection par genre, par origine géographique ou par niveau d'études) ;
- La phase d'entretien physique, conduite par des jurys collégiaux, demeure susceptible de réintroduire des biais subjectifs non contrôlés, comme le soulignent Bertrand et Mullainathan (2004) dans leurs travaux sur les biais implicites en recrutement ;
- L'absence de procédure formalisée pour les candidatures recommandées — bien que la direction affirme les soumettre aux mêmes épreuves — constitue une zone d'opacité que les données documentaires ne permettent pas de lever.

M. Kasongo confirme cette ambivalence :

« L'agence combat vraiment le système de recommandations. Mais lors de l'entretien, on sent parfois que le courant passe mieux avec quelqu'un qui a un parcours similaire. »

9.2.4. Feedback candidat

La dernière phase du processus met en lumière une tension entre l'efficacité organisationnelle et les attentes des postulants. ITM SARL recourt à des notifications automatisées pour informer les candidats du résultat de leur démarche. Cette systématisation évite les longs délais d'attente et constitue un progrès notable dans le contexte kinoïse.

Cependant, cette automatisation génère un sentiment de distance. M. Kasongo l'exprime ainsi :

« Recevoir un mail automatique, c'est comme être réduit à une statistique. On veut sentir qu'on est considéré comme un professionnel. »

Ce ressenti est cohérent avec les travaux de Colquitt (2001) sur la justice organisationnelle, selon lesquels la qualité perçue du traitement informationnel (clarté, personnalisation, respect) influence directement la satisfaction des candidats et l'image employeur de l'organisation. L'analyse documentaire révèle que des entreprises de placement comparables en Afrique subsaharienne ont développé des systèmes de feedback semi-automatisés permettant d'intégrer quelques éléments personnalisés dans les réponses aux candidats non retenus (McKinsey Africa, 2024).

9.3. La société : capital social et dynamiques socioculturelles

9.3.1. Capital social et influence des relations dans le recrutement

À Kinshasa, les réseaux relationnels — souvent désignés sous les termes de « parrainage » ou de « pistonage » — constituent un vecteur traditionnel d'accès à l'emploi. Consciente de cette réalité structurelle, ITM SARL mobilise les filtres numériques de TalentPro pour instaurer une rupture avec ces pratiques informelles.

Bien que la direction refuse de quantifier le volume de candidatures recommandées, invoquant sa politique de confidentialité commerciale, elle affirme appliquer les mêmes procédures d'évaluation à l'ensemble des candidats. Le cadre managérial explique :

« Dire que personne ne nous propose jamais de CV serait irréaliste à Kinshasa. Mais la recommandation ne remplace jamais le processus classique. Elle s'arrête là où commencent nos critères techniques. »

L'analyse documentaire apporte ici un éclairage contextuel important. Selon le rapport de l'OIT sur l'emploi en Afrique centrale (2022), plus de 70 % des recrutements dans le secteur formel congolais passent encore par des canaux informels de recommandation. Dans ce contexte, la démarche d'ITM SARL de systématiser les critères via TalentPro représente une rupture réelle avec les pratiques dominantes. Toutefois, l'absence de données statistiques sur l'origine des candidats retenus (recommandés vs spontanés) ne permet pas de vérifier empiriquement l'égalité de traitement revendiquée.

M. Kasongo exprime ce doute :

« Les tests sont les mêmes pour tout le monde, c'est vrai. Mais lors de l'entretien final, est-ce qu'un candidat recommandé est évalué avec la même sévérité qu'un inconnu ? C'est là que le processus devient opaque. »

9.3.2. Méritocratie professionnelle et tensions sociales

L'intégration dans TalentPro de critères professionnels objectivés contribue à structurer le processus de sélection autour du mérite mesurable. La technologie devient ainsi un instrument de protection managériale, permettant de justifier les décisions par des scores et non par des préférences sociales.

Un cadre managérial sous anonymat explique :

« Les pressions sociales sont quotidiennes. Les outils numériques nous permettent de dire « non » en nous appuyant sur des chiffres, ce qui désamorce les tensions. »

Cette évolution est perçue positivement par M. Kasongo, qui y voit un levier d'émancipation pour la jeunesse, tout en nuanciant :

« Le mérite ne devrait pas être qu'informatique. Les qualités humaines et la capacité d'adaptation sont aussi du mérite, et la machine a du mal à les évaluer. »

L'analyse documentaire confirme cette tension. Les travaux de Vangah (2018) sur le recrutement en Afrique de l'Ouest montrent que l'introduction d'outils numériques dans les processus de recrutement contribue effectivement à réduire l'influence du capital social dans les phases de présélection, mais ne l'élimine pas lors des décisions finales, qui restent sous le contrôle d'acteurs humains susceptibles de biais implicites.

9.3.3. Inclusion professionnelle et perception de la confiance

ITM SARL affirme s'aligner sur les Objectifs de Développement Durable, notamment ceux relatifs à l'égalité (ODD 5) et à la réduction des inégalités (ODD 10). Les algorithmes de présélection sont configurés pour neutraliser les variables sensibles (genre, origine ethnique). Cependant, l'absence d'accès aux données statistiques globales limite l'évaluation empirique de ces engagements.

La perception de la justice organisationnelle oscille entre deux pôles : le management, qui voit dans la scientificité du processus un moyen de restaurer la confiance ; et M. Kasongo, qui estime qu'une meilleure transparence concernant les décisions finales renforcerait davantage le sentiment d'équité.

En définitive, ITM SARL parvient à dépersonnaliser les premières phases du sourcing grâce à la technologie. Toutefois, l'instauration d'une confiance sociale pleine et entière nécessite une clarification des critères mobilisés lors des décisions humaines ultérieures.

9.4. Triangulation des résultats : entretiens, documents, littérature

La confrontation systématique des trois sources de données permet de produire une analyse plus nuancée et mieux étayée que ne l'aurait permis l'exploitation des entretiens seuls. Le tableau ci-dessous synthétise les convergences et divergences observées pour chacune des dimensions analysées.

Tableau 3 – Triangulation des données : entretiens, analyse documentaire et littérature académique

Thème analysé	Données d'entretiens	Données documentaires	Interprétation convergente
Transparence du processus	Le management revendique une standardisation via TalentPro. Kasongo perçoit « deux vitesses ».	Les offres d'emploi omettent la rémunération et les conditions contractuelles (analyse documentaire).	Convergence partielle : transparence en phase de présélection, opacité persistante en phase finale.
Neutralité face au capital social	Direction : « la recommandation s'arrête là où commencent nos critères ». Kasongo doute lors des entretiens finaux.	Absence de clause anti-favoritisme dans les offres publiées. Absence de données statistiques sur l'origine des candidats retenus.	Divergence : la neutralité procédurale est revendiquée mais non documentée empiriquement.
Adéquation poste / mission	Kasongo : « une fois dans l'entreprise cliente, on nous demande souvent autre chose ».	Les fiches de poste sur TalentPro fixent des critères précis mais le suivi post-intégration n'est pas formalisé.	Convergence : l'agence maîtrise la sélection mais pas les conditions d'exécution chez le client.
Justice interactionnelle	Kasongo : l'accueil est professionnel mais le feedback automatisé est perçu comme déshumanisant.	ISO 26000 recommande une communication individualisée et respectueuse dans toute relation d'emploi.	Convergence : le gap entre l'aspiration RSE affichée et l'expérience candidat réelle est documenté.

Thème analysé	Données d'entretiens	Données documentaires	Interprétation convergente
Conformité légale	La direction affirme respecter les exigences de l'ONEM et les audits des clients.	Le Code du Travail RDC (art. 40, 96 et s.) impose des obligations non visibles dans les offres analysées.	Tension entre conformité revendiquée et lacunes documentaires observées. Nécessite vérification approfondie.

Source : Kilempini R. & Itoua J. (2026), élaboration

propre.

La triangulation met en évidence un pattern cohérent : ITM SARL a réalisé des progrès substantiels dans la formalisation et la standardisation des premières phases du recrutement, grâce principalement à l'outil TalentPro. Ces progrès sont attestés à la fois par les discours managériaux et, partiellement, par les données documentaires. Cependant, plusieurs zones d'opacité persistent — notamment dans les phases décisionnelles finales et dans la communication aux candidats — qui ne peuvent être documentées en l'absence d'accès aux données internes de l'organisation.

CHAPITRE 10 : RECOMMANDATIONS

Sur la base de l'analyse triangulée conduite dans le chapitre précédent, les recommandations suivantes sont formulées à l'attention d'ITM SARL. Elles s'articulent autour des écarts identifiés entre les pratiques observées et les standards éthiques de référence, et visent à renforcer la cohérence entre les valeurs institutionnelles affichées (Loyauté, Intégrité, Qualité) et les pratiques de recrutement effectives.

Tableau 4 – Synthèse des écarts éthiques et recommandations documentaires

Dimension éthique	Niveau de conformité	Source de l'écart	Recommandation documentaire
Équité procédurale	Moyen	Phase finale de sélection	Formaliser une grille d'évaluation des entretiens avec pondération transparente et accessible aux candidats (Greenberg, 1987 ; ISO 26000).
Transparence informationnelle	Faible	Offres d'emploi incomplètes	Intégrer la rémunération indicative, le type de contrat et les étapes de sélection dans toutes les offres, conformément aux directives OIT (Convention n°181).
Non-discrimination	Non documenté	Absence de données statistiques	Publier annuellement un bilan de diversité (genre, origine, niveau d'études) des recrutements, en lien avec l'ODD 10 et le Global Compact.
Justice interactionnelle	Partiel	Feedback automatisé / impersonnel	Développer des retours individualisés, même brefs, intégrant une explication pédagogique du refus (Bies & Moag, 1986).
Adéquation poste-mission	Partiel	Manque de suivi post-intégration	Instaurer un protocole de suivi trimestriel des collaborateurs externalisés, avec clause contractuelle de conformité aux fiches de poste initiales.

Dimension éthique	Niveau de conformité	Source de l'écart	Recommandation documentaire
Conformité légale	Partiel	Lacunes dans les offres publiées	Mettre en conformité les offres d'emploi avec les articles 40 et suivants du Code du Travail RDC et les exigences réglementaires de l'ONEM.

Source : Kilempini R. & Itoua J. (2026), élaboration propre ; normes OIT, ISO 26000, Code du Travail RDC, Greenberg (1987), Bies & Moag (1986), Colquitt (2001).

Recommandations détaillées

1. Renforcer la transparence des offres d'emploi

L'analyse documentaire a révélé que les offres publiées par ITM SARL omettent des informations essentielles (rémunération indicative, type de contrat, clause de non-discrimination). Il est recommandé de mettre en conformité les offres avec les exigences de l'article 40 du Code du Travail RDC et de la Convention OIT n°181 sur les agences d'emploi privées. À minima, chaque offre devrait mentionner : la fourchette salariale, le type de contrat proposé, la durée de mission prévisionnelle, les étapes du processus de sélection, et une clause explicite de non-discrimination.

2. Documenter et auditer les décisions finales de sélection

La zone d'opacité identifiée lors des entretiens finaux constitue le principal angle mort du dispositif actuel. Il est recommandé de mettre en place une grille d'évaluation standardisée pour les entretiens physiques, avec une pondération transparente des critères, et de formaliser les motifs de validation ou de rejet des candidatures. Cette documentation permettrait d'assurer la traçabilité requise par les audits des clients et de l'ONEM, et de répondre aux attentes de justice procédurale des candidats (Greenberg, 1987).

3. Personnaliser le feedback aux candidats non retenus

Le recours systématique aux notifications automatisées, s'il assure une réponse universelle, génère un sentiment de déshumanisation documenté tant dans les entretiens que dans la littérature (Colquitt, 2001). Il est recommandé de développer un système de feedback semi-automatisé permettant d'intégrer dans les réponses aux candidats non retenus une brève explication personnalisée des principaux motifs de refus, en lien avec les critères du poste.

4. Intégrer les compétences comportementales et situées dans les évaluations

Les outils numériques de présélection peinent à capter les compétences tacites d'adaptation, pourtant cruciales dans l'environnement kinoïse. Il est recommandé d'intégrer davantage de mises en situation pratiques et d'études de cas contextualisées lors des entretiens, afin d'évaluer la capacité des candidats à gérer les réalités professionnelles locales (Le Boterf, 2011). Les recruteurs pourraient être formés à des techniques d'entretien comportemental (STAR : Situation, Tâche, Action, Résultat).

5. Publier un bilan annuel de diversité et d'inclusion

En l'absence de données statistiques publiées sur l'origine et le profil des candidats retenus, les engagements RSE d'ITM SARL en matière d'égalité (ODD 5, ODD 10) ne peuvent être vérifiés empiriquement. Il est recommandé de produire annuellement un bilan de diversité incluant la répartition par genre, par niveau d'études et, dans la mesure du possible, par origine géographique des candidats recrutés. Cette transparence renforcerait la crédibilité des engagements institutionnels affichés.

6. Renforcer le suivi des collaborateurs externalisés

L'écart documenté entre les fiches de poste et les missions réellement exercées chez les entreprises clientes constitue un manquement éthique significatif. Il est recommandé d'instaurer un protocole de suivi trimestriel des collaborateurs externalisés, incluant un entretien de mission entre le collaborateur, l'entreprise cliente et le référent ITM SARL, ainsi qu'une clause contractuelle explicite de conformité aux missions définies dans la fiche de poste initiale.

CONCLUSION

Au terme de ce parcours de recherche, une certitude s'impose : la question de l'éthique dans le recrutement ne relève pas d'un idéal lointain réservé aux grandes entreprises occidentales bien dotées. Elle touche au quotidien des hommes et des femmes qui cherchent un emploi dans des marchés du travail fragilisés, comme celui de la République Démocratique du Congo, où l'accès à l'emploi formel reste pour beaucoup un véritable parcours du combattant.

Notre travail avait pour ambition d'analyser, à travers le cas d'ITM SARL, dans quelle mesure une entreprise de placement opérant en RDC pouvait incarner les principes d'un recrutement éthique : objectivité, transparence, dignité du candidat et conformité légale. Les résultats obtenus, issus de la triangulation entre entretiens semi-directifs, analyse documentaire et littérature académique, dessinent un portrait nuancé, ni entièrement positif ni entièrement négatif.

D'un côté, ITM SARL a su construire une infrastructure de recrutement qui tranche avec les pratiques informelles dominantes du marché congolais. L'outil TalentPro, les tests standardisés, la pluralité des canaux de diffusion et la volonté affichée de résister aux pressions du capital social constituent des avancées réelles, que nos interviewés reconnaissent. Dans un contexte où plus de 70 % des recrutements du secteur formel passent encore par des canaux de recommandation non formalisés, cette démarche représente une rupture significative.

De l'autre côté, plusieurs zones d'ombre subsistent et fragilisent la cohérence entre le discours institutionnel et la réalité vécue par les candidats. Les offres d'emploi publiées omettent des informations pourtant exigées par le Code du Travail congolais et les normes de l'OIT — rémunération, type de contrat, clause de non-discrimination. Le feedback automatisé, efficace sur le plan organisationnel, génère un sentiment de déshumanisation documenté à la fois par nos entretiens et par la littérature sur la justice interactionnelle. Enfin, l'absence de suivi formalisé des collaborateurs externalisés une fois intégrés chez les entreprises clientes révèle une limite structurelle de l'intermédiation : l'agence maîtrise l'accès à l'emploi, mais pas l'expérience de travail qui en découle.

Ces constats nous amènent à nuancer notre hypothèse de départ. Si nous postulions que l'absence de recrutement éthique au sein d'ITM SARL était une conséquence directe et systémique des pressions socioculturelles et des insuffisances légales, la réalité se révèle plus complexe. L'entreprise n'est pas inerte face à ces pressions : elle les reconnaît, les nomme et tente de leur opposer des outils formalisés. Mais la persistance des zones d'opacité — notamment en phase décisionnelle finale — laisse ouverte la question de la neutralité réelle des choix humains qui concluent le processus de sélection.

Sur le plan théorique, ce travail confirme la pertinence du cadre de la justice organisationnelle pour analyser les pratiques de recrutement en contexte africain. Il montre également que l'outil numérique, s'il est un levier puissant d'objectivation, ne suffit pas à lui seul à garantir l'équité : sans transparence sur ses paramètres et sans ouverture aux compétences situées que les tests standardisés peinent à saisir, il risque de reproduire, sous une forme technologique, les biais qu'il prétend neutraliser.

Sur le plan pratique, les six recommandations formulées au Chapitre 10 offrent à ITM SARL une feuille de route concrète pour réduire les écarts identifiés. Leur mise en œuvre suppose cependant une volonté institutionnelle forte, et peut-être une évolution du cadre légal congolais vers une protection plus effective des données personnelles et une obligation de transparence des algorithmes de présélection.

Ce travail ne prétend pas à l'exhaustivité. Le faible nombre d'interviewés ($n=2$) constitue une limite méthodologique importante, et une étude à plus grande échelle — impliquant d'autres agences de placement de Kinshasa, d'autres collaborateurs externalisés, et idéalement des entreprises clientes — permettrait de généraliser ou de nuancer nos conclusions. De même, une approche longitudinale, mesurant l'évolution des pratiques d'ITM SARL sur plusieurs années, apporterait un éclairage que notre étude transversale ne peut offrir.

En définitive, si ce travail devait se résumer en une conviction, ce serait celle-ci : recruter de manière éthique n'est pas seulement une obligation morale ou juridique. C'est un acte de confiance posé envers le candidat, envers l'organisation et envers la société dans son ensemble. Dans un pays comme la RDC, où la jeunesse est nombreuse, talentueuse et en quête de reconnaissance, ce pari sur le mérite est peut-être l'un des leviers les plus puissants d'un développement durable et inclusif.

BIBLIOGRAPHIE

- Aristote. (1990). *Éthique à Nicomaque* (J. Tricot, trad.). Vrin. (Œuvre originale non datée).
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bakandjea, G. (2013). *Droit du travail et de la sécurité sociale en République Démocratique du Congo*. Presses Universitaires du Congo.
- Banque mondiale. (2023). *Rapport sur le développement dans le monde 2023 : Emploi et croissance inclusive*. Banque mondiale.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital : A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal ? A field experiment on labor market discrimination. *American Economic Review*, 94(4), 991–1013. <https://doi.org/10.1257/0002828042002561>
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice : Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43–55.
- Bliss, W. G. (2001). Cost of employee turnover. *The Advisor*. <https://www.isquare.com>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. Dans J. G. Richardson (dir.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. Academic Press.
- Cadin, L., Guérin, F., & Pigeys, F. (2012). *Gestion des ressources humaines* (4e éd.). Dunod.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655–702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x>
- Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3), 139–146.

- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise* (2e éd.). La Découverte.
- Cellard, A. (1997). L'analyse documentaire. Dans J. Poupart et al. (dir.), *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques* (pp. 251–271). Gaëtan Morin.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice : A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Dejoux, C. (2014). *Gestion des compétences et GPEC* (2e éd.). Dunod.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act : A theoretical introduction to sociological methods* (2e éd.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16e éd.). Pearson.
- Dia, A. (2021). Évaluation psychométrique en contexte africain : enjeux et limites. *Revue Africaine de Psychologie Appliquée*, 12(1), 45–67.
- Doeringer, P., & Piore, M. (1971). *Internal labor markets and manpower adjustment*. D.C. Heath.
- El Yazidi, R., & Lazaar, W. (2023). Éthique managériale et recrutement numérique : enjeux et perspectives. *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, 14(2), 78–95.
- Faure, G. (2014). RSE et performance : quelles articulations ? *Revue Française de Gestion*, 40(238), 55–70.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A stakeholder approach*. Pitman.
- Galita, R. (2024). *Le recrutement stratégique : méthodes et pratiques contemporaines*. Éditions Management.
- Garner-Moyer, H. (2011). *Discrimination et emploi : revue de la littérature*. Document d'études DARES, n°41. Ministère du Travail.
- Gaye, A. (2012). Réseaux sociaux et accès à l'emploi en Afrique subsaharienne. *Cahiers Africains d'Administration Publique*, 79, 45–68.
- Gomez, P.-Y. (1997). *Le gouvernement de l'entreprise*. InterÉditions.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>

- ITM Africa. (2026). Bienvenue chez ITM RDC : Pionniers de l'excellence en solutions RH. Repéré à <https://www.itmafrica.com/fr/cd>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise*. Les Presses de l'Université Laval.
- Kamdem, E. (2010). *Management des ressources humaines en Afrique subsaharienne : réalités et perspectives*. Éditions Karthala.
- Lassarade, F. (2006). La communication éthique en GRH : vers une nouvelle citoyenneté d'entreprise. *Revue de l'Organisation Responsable*, 1(1), 23–37.
- Le Boterf, G. (2011). *Ingénierie et évaluation des compétences* (6e éd.). Eyrolles.
- Legault, G. A. (1999). *Professionnalisme et délibération éthique*. Presses de l'Université du Québec.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture : Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580439>
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory ? Dans K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (dir.), *Social exchange : Advances in theory and research* (pp. 27–55). Plenum Press.
- Marquet, J., & Van Campenhoudt, L. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales* (6e éd.). Dunod.
- McKinsey & Company. (2024). *The future of recruitment in Sub-Saharan Africa*. McKinsey Africa Insights.
- Mercier, S. (1999). *L'éthique dans les entreprises*. La Découverte.
- Mubalama, J.-C. (2014). *Droit social congolais et pratiques d'entreprise*. Éditions du Congo.
- Mwayila, T. (2018). *Gouvernance des ressources humaines en RDC : entre formalisme juridique et réalités du terrain*. Presses Universitaires de Kinshasa.
- Organisation Internationale du Travail. (1997). *Convention n°181 sur les agences d'emploi privées*. BIT.

- Organisation Internationale du Travail. (2019). Principes directeurs pour un recrutement équitable. BIT.
- Organisation Internationale du Travail. (2022). Emploi et marché du travail en Afrique centrale : tendances et perspectives. BIT.
- Paillé, P. (1991). Procédures systématiques pour l'élaboration d'un guide d'entrevue semi-directive. Communication présentée au Congrès de l'ACFAS, Sherbrooke, Canada.
- Paradas, A. (2006). La perception de la RSE par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes. *Revue de l'Organisation Responsable*, 1(1), 47–63.
- Peretti, J.-M. (2018). *Ressources humaines et gestion des personnes* (9e éd.). Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2019). *Tous DRH* (5e éd.). Eyrolles.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62–77.
- Quairel, F., & Auberger, M.-N. (2005). Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise. *Revue des Sciences de Gestion*, 211-212, 111–126.
- République Démocratique du Congo. (2002). Loi n° 015/2002 du 16 octobre 2002 portant Code du Travail. *Journal Officiel de la RDC*.
- Roche, O. (2016). Éthique et performance : les deux faces d'un recrutement responsable. *Revue Française de Gestion*, 42(256), 113–128.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Russ, J. (1994). *La pensée éthique contemporaine*. Presses Universitaires de France.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology : Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Sow, F. (2019). Tests psychotechniques et biais culturels en Afrique subsaharienne. *Journal Africain de Recherche en Éducation*, 8(2), 112–130.
- Tidjani, B., & Kamdem, E. (2010). *Gérer les ressources humaines en Afrique : entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*. Éditions Management et Société.

Tshiyembe, M. (2014). Sociologie politique de la République Démocratique du Congo. Éditions de l'Harmattan.

Van der Maren, J.-M. (1992). Méthodes de recherche pour l'éducation. Les Presses de l'Université de Montréal.

Vangah, W. (2018). Recrutement et capital social en Afrique de l'Ouest : entre mérite et réseau. Presses Universitaires d'Abidjan.

Villani, C. (2018). Donner un sens à l'intelligence artificielle : pour une stratégie nationale et européenne. La Documentation française.

Weiss, D. (2005). Les ressources humaines (3e éd.). Éditions d'Organisation.

Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism. Free press.

ANNEXE 1 — FICHE SIGNALÉTIQUE DES INTERVIEWÉS

Le tableau ci-dessous récapitule les principales caractéristiques des deux personnes interrogées dans le cadre de cette étude. Ces informations permettent de situer chaque profil et d'apprécier la complémentarité des perspectives recueillies.

Tableau A1 — Fiche signalétique des interviewés

Critère	Interviewé 1	Interviewé 2
Identité	Cadre managérial (anonyme)	M. Joël Kasongo
Statut dans l'organisation	Responsable stratégique — ITM SARL Kinshasa	Collaborateur externalisé — salarié placé par ITM SARL
Ancienneté	Non divulguée (anonymat préservé)	3 ans de collaboration avec ITM SARL
Nombre d'entreprises clientes fréquentées	N/A (poste interne)	5 entreprises utilisatrices différentes à Kinshasa
Rôle dans la recherche	Vision institutionnelle : gouvernance, conformité légale, logique TalentPro	Vision terrain : expérience vécue du processus de recrutement et des conditions de travail
Mode d'entretien	Entretien semi-directif en face à face	Entretien semi-directif en face à face
Lieu	Bureau provincial d'ITM SARL, Kinshasa	Bureau provincial d'ITM SARL, Kinshasa
Date	2026	2026
Durée approximative	45 à 60 minutes	45 à 60 minutes

Critère	Interviewé 1	Interviewé 2
Niveau d'anonymat	Anonymat total — identité non divulguée dans le TFE	Identité mentionnée avec accord explicite de l'interviewé
Langue de l'entretien	Français	Français

Source : élaboration propre de Kilempini R. & Itoua J. (2026).

ANNEXE 2 — GRILLE D'ANALYSE DES 12 OFFRES D'EMPLOI ITM SARL

Douze offres d'emploi publiées par ITM SARL entre janvier et juin 2026 ont été analysées selon sept critères éthiques issus du modèle d'analyse (Chapitre 6). Les offres ont été collectées sur trois canaux : TalentPro, réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Facebook) et tableaux d'affichage de l'ONEM à Kinshasa.

Tableau A2 — Grille d'analyse des offres d'emploi ITM SARL

Réf.	Poste	Canal	Niveau	Rémun.	Contrat	Non-discrim.	Feedback
Offre 1	Chargé RH	TalentPro	Cadre	✗	✗	✗	~
Offre 2	Technicien logistique	LinkedIn	Technicien	✗	✗	✗	~
Offre 3	Assistant comptable	TalentPro	Technicien	✗	✗	✗	~
Offre 4	Opérateur de saisie	ONEM	Exécution	✗	✗	✗	✓
Offre 5	Responsable supply chain	LinkedIn	Cadre	✗	~	✗	~
Offre 6	Agent de sécurité	ONEM	Exécution	✗	✗	✗	✓
Offre 7	Coordinateur de projet	TalentPro	Cadre	✗	~	✗	~
Offre 8	Magasinier	Facebook	Exécution	✗	✗	✗	✓

Réf.	Poste	Canal	Niveau	Rémun.	Contrat	Non-discrim.	Feedback
Offre 9	Ingénieur civil	LinkedIn	Cadre	X	~	X	~
Offre 10	Secrétaire de direction	TalentPro	Technicien	X	X	X	~
Offre 11	Technicien informatique	Facebook	Technicien	X	X	X	~
Offre 12	Agent commercial	ONEM	Technicien	X	X	X	✓

Légende :

✓	Présent	~	Partiel	X	Absent
---	---------	---	---------	---	--------

Source : analyse documentaire des offres ITM SARL (TalentPro, LinkedIn, Facebook, ONEM). Kilempini R. & Itoua J. (2026).

Niveau de qualification : Cadre = responsable / coordinateur / ingénieur ; Technicien = profil intermédiaire spécialisé ; Exécution = profil opérationnel.

ANNEXE 3 — EXTRAITS DES TEXTES LÉGAUX ET NORMATIFS CLÉS

Le tableau ci-dessous présente les dispositions légales et normatives les plus pertinentes pour l'évaluation des pratiques de recrutement d'ITM SARL, accompagnées de leur pertinence directe pour cette étude.

Tableau A3 — Extraits des textes légaux et normatifs clés

Source	Article / Disposition	Extrait du texte	Pertinence pour ITM SARL
Code du Travail RDC (Loi n°015/2002)	Art. 40	<i>Le contrat de travail doit mentionner la nature du travail à effectuer, le lieu d'exécution, la durée et la rémunération convenue.</i>	Obligation de formalisation contractuelle — plusieurs offres d'ITM SARL analysées ne mentionnent ni le type

Source	Article / Disposition	Extrait du texte	Pertinence pour ITM SARL
			de contrat ni la rémunération.
Code du Travail RDC	Art. 96 et s.	<i>Il est interdit à l'employeur d'opérer des discriminations fondées sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion politique ou l'origine nationale.</i>	Principe de non-discrimination — aucune clause explicite dans les offres publiées par ITM SARL.
Convention OIT n°181 (1997)	Art. 7	<i>Les agences d'emploi privées ne doivent mettre à la charge des travailleurs, directement ou indirectement, en tout ou en partie, des honoraires ou autres frais.</i>	Principe de gratuité — confirmé dans les pratiques d'ITM SARL selon les deux interviewés.
Convention OIT n°181	Art. 11	<i>Les États membres doivent veiller à ce que les travailleurs recrutés par des agences d'emploi privées bénéficient d'une protection adéquate en matière de sécurité sociale.</i>	Protection des travailleurs externalisés — M. Kasongo signale un suivi insuffisant une fois en poste chez le client.
ISO 26000 (2010)	§ 6.4.3	<i>L'organisation devrait communiquer de manière claire et</i>	Justice interactionnelle — le feedback automatisé

Source	Article / Disposition	Extrait du texte	Pertinence pour ITM SARL
		<i>transparente les décisions de recrutement aux candidats non retenus, en leur fournissant des informations motivées.</i>	de TalentPro ne répond pas pleinement à cette exigence selon les interviewés.
ISO 26000	§ 6.3.6	<i>L'organisation devrait mettre en place des procédures de protection des données personnelles et informer les individus de l'utilisation faite de leurs données.</i>	Confidentialité — absence de politique publiée de protection des données chez ITM SARL.
ODD — Agenda 2030	ODD 8	<i>Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous.</i>	Alignement revendiqué par ITM SARL — à vérifier empiriquement via publication de données de recrutement.
ODD — Agenda 2030	ODD 10	<i>Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre, notamment en veillant à l'égalité des chances.</i>	Engagement ODD affiché par ITM SARL — non documenté statistiquement à ce stade.

Sources : Code du Travail RDC (Loi n°015/2002) ; Convention OIT n°181 (1997) ; ISO 26000 (2010) ; Agenda 2030 des Nations Unies.

ANNEXE 4 — TABLEAU COMPARATIF DES NORMES APPLICABLES AU RECRUTEMENT

Ce tableau met en regard les quatre référentiels normatifs mobilisés dans notre étude — la Convention OIT n°181, la norme ISO 26000, le Code du Travail RDC et les Objectifs de Développement Durable — pour chaque dimension éthique du recrutement. Il permet d'identifier les dimensions couvertes par l'ensemble des référentiels et celles qui restent lacunaires dans certains cadres.

Tableau A4 — Tableau comparatif des normes applicables au recrutement éthique

Dimension éthique du recrutement	Convention OIT n°181	ISO 26000	Code du Travail RDC	ODD pertinents
Gratuité pour le candidat	✓	✓	✓	✓
Transparence des offres d'emploi	✓	✓	✓	~
Non-discrimination	✓	✓	✓	✓
Formalisation contractuelle	✓	~	✓	~
Protection des données personnelles	✓	✓	✗	~
Feedback aux candidats non retenus	~	✓	✗	✗
Justice procédurale (critères objectifs)	✓	✓	~	✓
Responsabilité partagée agence-client	✓	✓	~	~
Suivi post-intégration	~	✓	✗	✓
Égalité femmes-hommes	✓	✓	✓	✓
Travail décent	✓	✓	✓	✓
Liberté syndicale	✓	✓	✓	~

Légende :

✓	Exigence explicite	~	Exigence partielle / implicite	✗	Absent / non prévu
---	--------------------	---	--------------------------------	---	--------------------

Sources : Convention OIT n°181 (1997) ; ISO 26000 (2010) ; Loi n°015/2002 portant Code du Travail RDC ; Agenda 2030 — ODD. Kilempini R. & Itoua J. (2026).

ANNEXE 5 — CARTE DE POSITIONNEMENT D'ITM SARL

Cette carte de positionnement évalue ITM SARL sur l'ensemble des dimensions du modèle d'analyse défini au Chapitre 6, à partir des données issues des entretiens semi-directifs et de l'analyse documentaire. Elle constitue une synthèse visuelle des convergences et divergences entre les pratiques observées et les standards éthiques de référence.

Tableau A5 — Carte de positionnement d'ITM SARL selon les dimensions du modèle d'analyse

Dimension du modèle d'analyse	Évaluation ITM SARL	Justification / Source
ÉTHIQUE		
Légalité	Partiel	Le visa ONEM est présent sur les contrats (cadre managérial). Mais les offres publiées ne mentionnent pas le type de contrat ni la rémunération, en violation de l'art. 40 du Code du Travail RDC.
Gratuité	Conforme	Confirmé par les deux interviewés : aucun frais imposé aux candidats. Conforme à la Convention OIT n°181.
Transparence	Partiel	Transparence sur les critères techniques (présélection

Dimension du modèle d'analyse	Évaluation ITM SARL	Justification / Source
		TalentPro), mais opacité sur les pondérations et les décisions finales. Rémunération absente des offres (Tableau 2).
Loyauté	Partiel	Les conditions du poste sont communiquées, mais un écart est documenté entre la fiche de poste et les missions réelles chez le client (Kasongo, 2026 ; Rousseau, 1989).
Justice procédurale	Partiel	Standardisation réelle via TalentPro pour la présélection. Opacité persistante lors des entretiens finaux — aucune grille d'évaluation publiée (Greenberg, 1987).
Justice interactionnelle	Partiel	Accueil professionnel reconnu. Feedback automatisé perçu comme déshumanisant (Kasongo). Écart avec ISO 26000 § 6.4.3 et Bies & Moag (1986).
Confidentialité	Non documenté	Système d'accès hiérarchisé déclaré mais non publié. Absence de politique de

Dimension du modèle d'analyse	Évaluation ITM SARL	Justification / Source
		protection des données comparable au RGPD. Lacune légale en RDC (Banque mondiale, 2023).
Impartialité	Partiel	Outils de neutralisation des biais via TalentPro. Absence de clause anti-discrimination dans les offres. Doutes de Kasongo sur la neutralité des entretiens finaux.
RECRUTEMENT		
Analyse du besoin	Conforme	Analyse systématique des besoins clients avant publication des offres (cadre managérial). Fiches de poste structurées sur TalentPro.
Objectivation des critères	Partiel	Critères définis à l'avance et intégrés dans TalentPro. Non documentés publiquement — évaluation de l'équité impossible (Villani, 2018).
Outils de sélection	Partiel	Tests cognitifs et techniques via TalentPro. Biais culturels possibles sur les outils psychométriques

Dimension du modèle d'analyse	Évaluation ITM SARL	Justification / Source
		dans le contexte kinois (Sow, 2019 ; Dia, 2021).
Standardisation	Partiel	Présélection standardisée. Entretiens physiques sans grille publiée — risque de biais cognitifs (Bertrand & Mullainathan, 2004).
Réduction des biais	Partiel	TalentPro réduit les biais en présélection. Biais de similarité possible en phase d'entretien selon Kasongo.
Feedback candidat	Partiel	Notification automatique systématique : progrès réel. Mais impersonnel — perçu comme déshumanisant (Colquitt, 2001).
Adéquation profil-poste	Partiel	Bonne adéquation à l'embauche. Écart documenté entre fiche de poste et missions réelles chez le client (Kasongo, 2026).
Traçabilité	Non documenté	Aucune grille d'évaluation des entretiens publiée. Archivage des décisions non vérifiable depuis l'extérieur.

Dimension du modèle d'analyse	Évaluation ITM SARL	Justification / Source
SOCIÉTÉ		
Neutralité face aux recommandations	Partiel	Candidats recommandés soumis aux mêmes tests (cadre managérial). Doutes sur la neutralité des entretiens finaux (Kasongo). Non documenté statistiquement.
Méritocratie	Partiel	Mérite mesuré objectivement en présélection. Compétences situées (débrouillardise) mal captées par les outils numériques (Kasongo ; Le Boterf, 2011).
Diversité	Non documenté	Algorithmes configurés pour neutraliser genre et origine. Absence de bilan de diversité publié — engagements ODD 5 et 10 non vérifiables.
Résistance aux pressions sociales	Partiel	TalentPro comme bouclier contre les pressions communautaires (cadre managérial). Efficacité limitée lors des décisions humaines finales.

Dimension du modèle d'analyse	Évaluation ITM SARL	Justification / Source
Confiance sociale	Partiel	Confiance réelle dans les phases automatisées. Déficit de confiance dans les décisions finales et le suivi post-intégration (Kasongo).

Légende :

Conforme	Pratique alignée sur les standards	Partiel	Conformité incomplète ou non vérifiable	Non doc.	Absence de preuve documentaire
----------	------------------------------------	---------	---	----------	--------------------------------

Source : élaboration propre de Kilempini R. & Itoua J. (2026), à partir des données d'entretiens, de l'analyse documentaire et des normes OIT, ISO 26000, Code du Travail RDC.

DÉCLARATION SUR L'USAGE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Dans le cadre de la réalisation de ce travail de fin d'études, nous avons fait appel, de manière ponctuelle et encadrée, à l'outil d'intelligence artificielle générative **Claude (Anthropic)**. Son usage s'est limité à des tâches de soutien rédactionnel : reformulation de passages, amélioration stylistique, correction grammaticale et mise en forme de certaines sections.

Les entretiens, les analyses, les interprétations et les conclusions présentés dans ce travail sont entièrement les nôtres. Nous assumons l'entière responsabilité du contenu de ce TFE.

Kilempini R. & Itoua J. (2026) — Louvain-la-Neuve, 2026