



---

## **Recrutement et Roulement du personnel sur la performance organisationnelle des centres de recherches dans un pays en voie de développement**

"Recruitment and Staff Turnover on the Organizational Performance of Research Centers in a Developing Country"

**IMBOYO KAUNGA Olivier<sup>1</sup>**

Assistant et Chercheur à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Kinshasa et au Centre National de Télédétection

**TSHIYOMBO KANKOLONGO Cécile<sup>2</sup>**

Doctorante à l'Institut Facultaire des Sciences de l'Information et de la Communication (IFASIC) Kinshasa

**ISHAKU KAUNGA Oméga<sup>3</sup>**

Assistant de recherche au Centre National de télédétection/Kinshasa

---

**Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.15302661>**

### **Résumé :**

**Description du sujet.** Cet article se veut une analyse de l'effet du recrutement et du roulement du personnel sur la performance organisationnelle, en même temps comprendre le rôle modérateur de la formation sur le recrutement, le roulement et la performance. L'influence des mutations démographiques, comme le vieillissement de la population et la fuite des jeunes vers les villes, associée à la complexité du marché de l'emploi et à la révolution industrielle, notamment en matière de nouvelles technologies d'information et de communication, l'absence d'une technologie de pointe et faibles moyens destinés à la recherche ; ces éléments évoqués constituent un casse-tête pour l'émergence des centres de recherche voire les entreprises en général. Pour survivre et s'adapter à cet environnement mouvant, les centres de recherches doivent faire usages stratégiques de bonnes pratiques des Ressources Humaines : notamment la bonne qualité du recrutement, l'organisation des formations appropriées etc., afin d'optimiser leur performance au niveau organisationnel.

**Objectif.** L'objectif poursuivi dans ce papier est d'examiner le rapport entre le recrutement et le roulement du personnel sur la performance organisationnelle d'un centre de recherche.

---

**Méthodes.** La population visée par notre démarche est constituée des centres de recherches affiliés au Ministère de la Recherche Scientifique et Innovation Technologique en RDC. Il faut préciser que pour les fins de cette recherche, nous avons ciblé particulièrement les centres phares (grande taille avec un personnel plus de 200 agents), existants d'il y a 5 ans, et 6 centres d'entre eux ont été retenus et par centre nous avons retenues en moyenne 25 agents pour être enquêté. Le choix de l'échantillon est de type non probabiliste, les analyses descriptives, bivariées et multivariées, ainsi que la régression multiple et hiérarchique par le logiciel SPSS a été utilisé pour effectuer les analyses.

**Résultats.** Après analyses des corrélations et régressions, nous concluons dans le contexte qui est le nôtre que l'organisation de formation au sein des centres de recherche a un effet très positif sur la performance de ceux-ci. Au contraire la performance des centres est corrélée négativement à la qualité du recrutement et au roulement du personnel. Par ailleurs la formation a un effet modérateur entre le recrutement, roulement et la performance organisationnelle.

**Originalité et pertinence :** Les pratiques des ressources humaines, la qualité du recrutement, le roulement et la formation du personnel affectent grandement la performance des entreprises et cela constitue une problématique structurelle forte pour la performance des centres de recherches affiliés au Ministère de la Recherche Scientifique et Innovation technologique en R.D. Congo. La revue de littérature montre que bon nombre des auteurs ont abordé la performance organisationnelle sous l'aspect uniquement financier en omettant les autres dimensions telle que sociale utilisée dans notre recherche comme envisagée par Morin (Morin & al.,1994), ils ont abordé l'aspect des pratiques des ressources humaines et la performance organisationnelle dans un contexte des entreprises manufacturières, commerciales, PME et ONG et n'ont pas vérifié le lien de cet impact sur la performance des centres de Recherches qui sont censé organiser une bonne qualité de recrutement, intensifier les formations par innovation et geler le roulement du personnel qualifié.

**Mots-clés :** Performance, Recrutement, roulement du personnel et Centre de recherche, pays en voie de développement.

#### **Abstract:**

**Description of the topic.** This article is intended to be an analysis of the effect of recruitment and turnover on organizational performance, at the same time understanding the moderating role of training on recruitment, turnover and performance. The influence of demographic changes, such as the aging of the population and the flight of young people to the cities, associated with the complexity of the job market and the industrial revolution, particularly in terms of new information and communication technologies, the absence of cutting-edge technology and low resources for research; These elements mentioned constitute a headache for the emergence of research centers and even businesses in general. To survive and adapt to this changing environment, research centers must make strategic use of good Human Resources practices : in particular, the good quality of recruitment, the organization of appropriate training, etc., in order to optimize their performance at the organizational level.

**Objective.** The objective pursued in this paper is to examine the relationship between recruitment and staff turnover on the organizational performance of a research center.

**Methods.** The target population for our approach consists of research centers affiliated with the Ministry of Scientific Research and Technological Innovation in the DRC. It should be noted that for the purposes of this research, we specifically targeted the flagship centers (large size with a staff of more than 200 agents), existing for the past 5 years, and 6 of these centers were selected, with an average of 25 agents per center being surveyed. The choice of the sample is non-

probabilistic, and descriptive, bivariate, and multivariate analyses, as well as multiple and hierarchical regression using the SPSS software, were used to conduct the analyses.

**Results.** After analyzing correlations and regressions, we conclude in our context that the organization of training within research centers has a very positive effect on their performance. On the contrary, the performance of the centers is negatively correlated with the quality of recruitment and staff turnover. Moreover, training has a moderating effect between recruitment, turnover, and organizational performance.

**Originality and relevance:** Human resource practices, the quality of recruitment, turnover, and staff training greatly affect the performance of companies, and this constitutes a significant structural issue for the performance of research centers affiliated with the Ministry of Scientific Research and Technological Innovation in the D.R. Congo. The literature review shows that many authors have addressed organizational performance solely from a financial perspective, omitting other dimensions such as the social aspect used in our research as envisaged by Morin et al. (1994). They have addressed the aspect of human resource practices and organizational performance in the context of manufacturing, commercial, SMEs, and NGOs, and have not verified the link of this impact on the performance of research centers, which are supposed to organize a good quality of recruitment, intensify training through innovation, and stabilize the turnover of qualified personnel.

**Keywords:** Performance, Recruitment, Staff turnover, Research center, Developing countries.

## 1. Introduction

L'obtention des profits ou bénéfices appropriés et l'amélioration de la performance constituent sans doute un enjeu majeur pour toute entreprise. C'est un désir constant et indéfectible et une préoccupation primordiale pour chaque dirigeant.

Toutefois, il est important de comprendre que la réalisation ou la mise en œuvre ne se fait que par le biais du travail, ce qui est un des aspects plus précis. Par conséquent, la réussite de l'entreprise repose sur l'attribution des ressources nécessaires, en particulier les ressources humaines, immobilières, matérielles et financières. De plus, le manager de l'entreprise est tenu d'exploiter ces ressources de manière rationnelle et principalement en synergie. Il est indéniable qu'une organisation efficace du travail est indispensable pour obtenir des résultats satisfaisants en matière de bénéfices ou de profits prévus dans les objectifs lucratifs de la structure (Kapiteni, 2016).

La fonction des Ressources Humaines (RH) connaît une évolution significative en réponse à divers facteurs : la législation du travail de plus en plus rigoureuse, le progrès technologique actuel qui comprend le traitement de la paie, la détection d'actions superflues, la gestion des présences et des mouvements du personnel, etc., l'augmentation de la compétitivité et l'expansion mondiale de l'économie, les habitudes humaines qui exigent une grande réactivité, une grande souplesse et une innovation accrues. L'augmentation de la compétitivité dans une grande partie de l'économie a contraint les entreprises à repenser la position du personnel au sein de leurs entités. À l'heure actuelle, le management des ressources humaines (GRH) est l'instrument parfait qui permet à une entité de se distinguer de ses rivaux (Becker et al., 1998).

Afin d'optimiser leur rendement et de consolider leur compétitivité, les sociétés doivent revoir leurs méthodes classiques de gestion des ressources humaines en mettant en place des stratégies innovantes et performantes pour attirer et maintenir une main-d'œuvre performante et qualifiée (Delery & Doty, 1996 ; Jackson et al., 1998).

Selon Jean-Marie Peretti, il n'existe pas de méthodes universelles pour la gestion des ressources humaines. Les méthodes efficaces sont celles qui, en fonction du contexte, permettent de relever les défis auxquels une entreprise est confrontée (Peretti, 2012)

Par conséquent, de nombreuses recherches se sont penchées sur la gestion des ressources humaines. Bon nombre d'entre elles se sont concentrées sur le lien causal entre les méthodes de gestion des ressources humaines et la performance des entités. Plusieurs études ont tenté d'établir un lien entre ces pratiques et le rendement des entreprises. Certaines considèrent le personnel comme une dépense à réduire au minimum, d'autres comme un investissement qui favorise la création de valeur, incitant ainsi à promouvoir le « développement ».

À cet égard, l'embauche est considérée comme un défi majeur pour l'organisation, c'est une composante incontournable de la fonction des ressources humaines. Il offre la possibilité d'augmenter le nombre de travailleurs disponibles et ouvre la voie à un renouvellement des compétences. Cela s'est également avéré être un investissement pour la société. Cependant, selon certains auteurs (Staw,1980 ; Mobley,1982 ; Cascio,1984), le roulement des employés est lié aux départs de la main-d'œuvre, ce qui entraîne des coûts considérables pour l'entreprise.

L'attention que la GRH porte à cette démarche découle du constat que, face à la récente réalité du Développement durable au sein des entreprises, le processus d'embauche est désormais en constante transformation et présente des contingences dans divers secteurs. À cet égard, il est considéré comme un défi primordial pour la société, un aspect emblématique de la fonction des ressources humaines. Parce qu'il favorise la consolidation du personnel disponible, envisage une refonte des compétences et est perçu comme une dépense durable pour l'entreprise. En effet, grâce à un processus de recrutement rigoureux, les sociétés pourront obtenir le « sang neuf » requis et adéquat pour la réalisation de leurs buts établis (Kouskous & Nia, 2018). Bien que le roulement du personnel affecte l'organisation, la formation comme élément de fidélisation, demeure le facteur de contrôle entre les deux aspects. D'une part, si la procédure du recrutement est respectée ou non, elle requiert le renforcement des savoir-faire des employés grâce à la formation pour optimiser la performance de l'entreprise. De plus, si l'employeur a investi dans la formation de son personnel sans réussir son retour sur ses fonds parce qu'il ya eu roulement, cela affecte négativement la performance organisationnelle et engendre des couts considérables pour les nouveaux recrues.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à ce domaine et ont cherché à comprendre l'impact ou l'incidence des méthodes d'emploi du personnel sur la performance organisationnelle, que ce soit en matière financière, environnementale ou sociale. Ces aspects incluent la formation, le recrutement, la communication, la productivité, le volume des ventes, la rentabilité financière, la qualité des produits, l'innovation, etc. nous citons de ces auteurs : Barrett & O'Connell (2001) ; Aragon-Sanchez et al.,(2003) ; Zwick (2006) ; Hansson (2007) ; Maria Delia Dragomir (2010) ; Innocents Kollo Bandibeno & Liliane Nkonga (2018) ; Amari Salah EddineSofiane & Mokhefi Amine (2020) ; Jean-Claude Bernatchez (2008) ; Brahim tiguint & Hosna Hossari (2019) ; Faugere Claire et al.,(2012) ; Aurore Locufier (2015) ; Ngnepi Nana Stéphanie Reine et al., (2021) ; Lise Chrétien et al., (2005) ; Richard Lacoursière et al.,(2018), Selon leurs résultats, les méthodes de gestion des ressources humaines, y compris la formation, le recrutement et le renouvellement du personnel, ont un impact négatif ou positif sur la performance organisationnelle dans toutes ses facettes.

Pour Geoffroy Vranckx, Lise Chrétien, Guy Arcand, Geneviève Tellier & Michel Arcand (2005), Richard Lacoursière, Bruno Fabi, Josée St-Pierre (2018) et Kouskous Adil & Nia Hafida (2018) qui ont voulu comprendre et mettre en relation si le roulement et recrutement du personnel avaient de l'influence sur la performance financière, ils ont abouti à l'issue des régressions calculées et autres test que le taux de roulement du personnel n'est pas associé à la performance organisationnelle envisagée en termes de productivité et que le roulement du personnel semble être un facteur perturbateur provoquant un effet négatif en termes de performance organisationnelle pour certains et pour d'autres, le départ du personnel influence négativement la performance financière et que le recrutement est corrélé positivement à la performance de ces entités.

Bien que les auteurs ont abordé l'aspect des pratiques des ressources humaines et la performance organisationnelle dans un contexte des entreprises manufacturières, commerciales, PME et ONG, ils ont eu quelques limites, notamment n'ont pas vérifié le lien de causalité entre les variables utilisées, moins encore vérifier cet impact des pratiques RH sur la performance des centres de Recherches. Leurs recherches étaient plus centrées sur la dimension financière en omettant les autres dimensions.

Ces limites non exhaustives évoquées nous ont facilité d'aborder notre sujet sur : « pratiques de la gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle » en utilisant ici la dimension sociale, Ainsi les indicateurs pour les pratiques des ressources humaines sont : la qualité de recrutement, et roulement du personnel en recourant à la formation, taux d'absentéisme, rémunération, âge du centre et présence syndicale comme variables de contrôle (intermédiaires). Tandis que les indicateurs liés à la performance organisationnelle sont : les publications, les activités scientifiques, stimulation à l'innovation, satisfaction etc... l'esprit entrepreneuriale, initiative à la découverte et implémentation de la technologie, la productivité (publications des articles scientifiques), qualité des produits, innovation, l'organisation des activités scientifiques, collaborations internationales, diffusion de la recherche ou des connaissances auprès des partenaires non académiques, invitation des chercheurs étrangers, publications en anglais, collaboration dans la réalisation des projets avec les parties prenantes (associations, entreprises, Etats) collaboration avec d'autres centres de recherche etc.

Par conséquent, dans la gestion des Centres de Recherches, il est crucial d'examiner les méthodes adéquates en matière de ressources humaines afin d'améliorer leur rendement. Cela inclut notamment la qualité du recrutement et les stratégies adoptées pour maintenir le personnel afin de contrebalancer le taux de rotation, le budget alloué à la recherche(formation) doit être conséquent. Il convient de noter que malgré l'embauche en masse au sein des centres de recherches, ils paraissent moins réussis et moins réputés. De plus, le haut taux de chômage du pays rend les départs volontaires extrêmement limités ; cela est dû à la complexité du marché d'emploi où chacun préfère garder son poste, même en n'apportant aucune valeur supplémentaire à l'entreprise.

Nous retenons ici que les pratiques des ressources humaines ont un aspect universaliste au sein de toute structure, ainsi la qualité du recrutement, le roulement et la formation du personnel affectent grandement la performance des entreprises et cela constitue une problématique structurelle forte pour la performance des centres de recherches affiliés au Ministère de la Recherche Scientifique et Innovation technologie en R.D. Congo.

Dans le cadre managérial, dans un contexte marqué par une multitude de transformations, la Performance organisationnelle est considérée comme l'une des principales préoccupations des

organisations, généralement, le succès d'une telle initiative dépend de l'amélioration des méthodes RH. Effectivement, la réussite et le progrès d'une organisation dépendent de la création d'un système humain efficace car la structuration des méthodes RH au sein des structures a un impact bénéfique sur les résultats (Wright et al., 2005). Cela doit porter nécessairement sur une bonne qualité du recrutement, intensification des formations et une politique de réduction du taux de roulement d'un personnel qualifié pouvant affecté négativement la performance organisationnelle.

Dans le contexte de la République Démocratique du Congo, la performance des centres des recherches du pays est controversée par les étapes du processus de recrutement qui sont brisées voire démantibulées au profit de recommandation de la classe politique voire du clientélisme et lien familiaux, l'absence des infrastructures (laboratoires) appropriées, les moyens limités alloués dans ce secteur qui constitue un frein pour l'organisation des formations spécifiques ; ces éléments évoqués qui fragilisent la non atteinte des objectifs des centres de Recherche.

L'objectif poursuivi dans ce papier est celui d'analyser le rapport entre le recrutement et le roulement du personnel sur la performance organisationnelle des centres de recherche en veillant aussi sur le rôle modérateur de la formation sur le recrutement et roulement dans la performance organisationnelle. Voici les questions que nous nous posons : quels sont les effets de la gestion des ressources humaines portant sur le recrutement et roulement du personnel sur la performance organisationnelle des centres de recherches ?

## **2. Revue de littérature**

### **2.1. Cadre théorique**

#### **2.1.1. Pratiques de Gestion des Ressources Humaines**

La gestion des ressources humaines est le domaine organisationnel qui prend en charge l'emploi (recrutement), la gestion de carrière, l'amélioration et la motivation du personnel. Cela implique d'offrir un soutien et des dispositifs spécifiques pour stimuler l'engagement des employés, tout en mettant en place des systèmes de gestion visant à promouvoir le respect réglementaire des normes liées au travail et aux droits de l'individu (Strand berg consulting, 2009).

Dans une perspective globale, le capital humain englobe toutes les connaissances, aptitudes, capacités et attributs personnels qui favorisent la construction du bien-être tant sur le plan personnel que social et économique (OCDE, 2001). Dans une perspective purement économique, il s'agit de toutes les connaissances et aptitudes utilisées par un individu pour créer des biens et services (Kamanzi, 2006).

Ainsi, le capital humain offre un bénéfice significatif : il est inédit et peu modulable. Selon la théorie des ressources et compétences (Barney, 1991), une ressource intangible possède toutes les conditions nécessaires pour constituer un bénéfice compétitif durable. Cette théorie a d'ailleurs été examinée par Crook, Combs, Todd & Woehr (2011). Selon ces écrivains, le capital humain est sans doute la ressource la plus précieuse et la plus complexe à reproduire. Par conséquent, un capital humain supérieur est considéré comme crucial pour la pérennité et le succès d'une entreprise, notamment le capital humain spécifique (Becker, 1964). Il s'agit des savoirs et des aptitudes qui ont un usage restreint en dehors de la société et qui lui sont propres. Par conséquent, il est plus complexe de les transférer que le capital humain global, non spécialisé et plus aisément transférable. L'acquisition de compétences ne constitue pas une finalité en soi, elle doit être perçue

comme un instrument pour soutenir les transformations. Selon Lecoœur (2008). On définit ce développement des compétences comme le « processus par lequel l'organisation détermine les besoins en aptitudes nécessaires pour mener à bien ses tâches assignées, met en place les ressources pédagogiques adéquates, et évalue la réalisation des aptitudes acquises » (Emery & Gonin, 2009). Il convient de souligner que la fonction RH ne s'est pas substituée uniquement au service personnel dans son nom, mais aussi dans son rôle et sa position au sein des organisations. Effectivement, auparavant uniquement administratif (comme l'embauche, la rémunération, la gestion des dossiers...) est désormais considéré comme stratégique. La responsabilité des ressources humaines ne se limite plus à administrer les ressources humaines, mais vise également l'amélioration du capital humain.

Sur le plan économique, la vision universaliste de la gestion des ressources humaines pourrait se baser sur des théories comme celle du capital humain, celle des coûts transactionnels et celle de la justice organisationnelle. D'après la théorie du capital humain, les savoirs, les aptitudes et les talents possédés par les individus constituent une valeur économique significative pour l'entreprise, souvent plus importante que les biens classiques comme les machines, les bâtiments, etc. Selon les partisans du point de vue universaliste, l'application de méthodes de gestion des ressources humaines comme le développement des compétences est considérée comme une stratégie privilégiée pour valoriser le capital humain et, par conséquent, pour améliorer l'efficacité organisationnelle (Ducharme, 1998). De toutes les pratiques de la GRH, le recrutement, la formation et roulement du personnel ont tiré notre attention dont le développement se fait dans lignes qui suivent :

#### **a. Recrutement**

Trouver une main-d'œuvre qualifiée est un défi stratégique pour la société. Cela lui garantit une réactivité, une adaptabilité, voire une prévision et par conséquent un atout compétitif (Peretti, 2018). On définit (le recrutement) comme comprenant « *ces méthodes et procédures instaurées par l'entreprise dans le but principal de déterminer un groupe de postulants potentiels, de les attirer parmi ses collaborateurs et de les conserver, du moins à court terme* ». C'est également un outil de contrôle du personnel, offrant à la société le profil de travailleur nécessaire (Citeau, 1997). Ce processus facilite : intégrer ou de rejeter un candidat ; établir un lien entre la société et les individus présents sur le marché du travail, ce qui permet d'ouvrir l'entreprise à son contexte externe. Mettre en lumière la situation socio-économique du pays (équilibre ou déséquilibre entre l'offre et la demande). Ce processus de recrutement passe par généralement les étapes suivantes : l'identification et la spécification du besoin de la part de la firme ; Description du poste ; Stratégie de recrutement (recrutement interne ou externe) Rédaction de l'offre et diffusion de l'annonce ; La présélection ; La sélection ; La décision et la signature du contrat ; L'intégration (Embauche) *Finalemnt, la réussite d'une entreprise dépend du genre d'employés qui la composent, ce qui pousse les entreprises à séduire et maintenir les employés appropriés* » (Blackman, 2006).

#### **b. Roulement du personnel**

Pour l'organisation, le roulement volontaire est le moins prévu et par conséquent le plus problématique. Ainsi, le roulement est une variable qui peut servir à déterminer les antécédents. Ceux-ci identifiés permettent au management de restreindre la portée du phénomène et de mettre en place un contrôle spécifique. Autrement dit, déterminer les raisons du roulement des employés permet d'instaurer des méthodes pour maintenir le personnel. L'identification des éléments liés aux départs des salariés d'une entreprise est presque ardue, car pour cela, il faut obtenir des

informations auprès des individus qui ont quitté la structure. Afin de surmonter ce défi pour les exigences de cette étude, nous employons le concept suivant : intention de quitter et intention de retrait pour anticiper le roulement, car l'intention de quitter est fortement liée au taux de roulement. L'implication émotionnelle au sein de l'organisation influence considérablement la décision de quitter ou de conserver des employés hautement qualifiés (Belanger-Levesque, 2014).

### **c. Formation**

Selon Anantharaman, la formation est associée à la performance de diverses manières. D'abord, les programmes de formation favorisent l'amélioration des compétences spécifiques du personnel tout en augmentant la productivité (Paul et al., 2003). En second lieu, la formation contribue à diminuer les dépenses et les dangers associés au processus d'embauche et d'intégration de nouveaux employés. De ce fait, elle intensifie l'engagement des employés, augmentant par conséquent la productivité et diminuant le taux de turnover. Selon Barringer & Huselid, la formation a un effet notable sur le renforcement de la productivité et des mesures à court et à long terme de la performance de l'organisation. Ils ont démontré que les méthodes de formation sont plus courantes dans les entreprises en pleine expansion, en comparaison avec celles en expansion moins rapide (Barringer & Huselid, 2005). La formation des employés est aussi un élément de fidélisation. Elle comprend « toutes les activités d'apprentissage visant à perfectionner les compétences des employés ». Il s'agit d'ailleurs d'une des tâches employées dans un dispositif de gestion des compétences. Plus spécifiquement, le mot « compétence » désigne la maîtrise, l'habileté et l'expertise du salarié. En réalité, la formation aide non seulement à maintenir les connaissances des employés actualisées, mais elle favorise également leur fidélisation. Il apparaît donc crucial que les sociétés investissent dans la formation de leurs employés afin de diminuer le roulement (ST-Onge et al., 2004). Cette formation est souhaitable d'être spécifique à l'organisation que celle générale ou le personnel sera tenter au turnover.

### **d. Performance organisationnelle**

On peut également décrire la performance organisationnelle comme « l'aptitude pour une entité à acquérir et exploiter ses ressources inestimables et inestimables aussi vite que possible, dans le but d'atteindre ses objectifs présents et futurs » (Steers, 1997). D'après Campbell, la performance organisationnelle ne sera pas définie de manière précise, car chaque intervenant (comme les gestionnaires, les employés, les clients et les actionnaires) possède une perception spécifique du terme (Campbell et al., 1970). En l'absence d'une définition universellement acceptée de la performance organisationnelle, ses interprétations varient en fonction des indicateurs employés pour la quantifier (Jalette, 1998). Selon le modèle de Campbell et d'autres auteurs, Morin et ses collaborateurs suggèrent quatre courants de réflexion pour illustrer la performance organisationnelle. Effectivement, d'après ces écrivains, on peut décrire la performance organisationnelle en se basant sur quatre perspectives : l'efficacité financière (aspect financier) et la valeur des ressources humaines (dimension social) (Valerie & Evelyne, 2015). La durabilité de l'organisation (aspect systémique) et sa légitimité vis-à-vis des entités externes (aspect politique). Divers indicateurs sont utilisés pour mesurer chacune de ces dimensions (Morin et al., 1994). L'approche sociale de la performance organisationnelle provient de l'école des relations humaines, qui souligne le caractère humain au sein de l'entreprise. Par conséquent, cette institution vise à aligner les aspirations des salariés avec les buts financiers de l'entreprise, tout en valorisant les atouts non utilisés des employés et en répondant à leurs exigences.

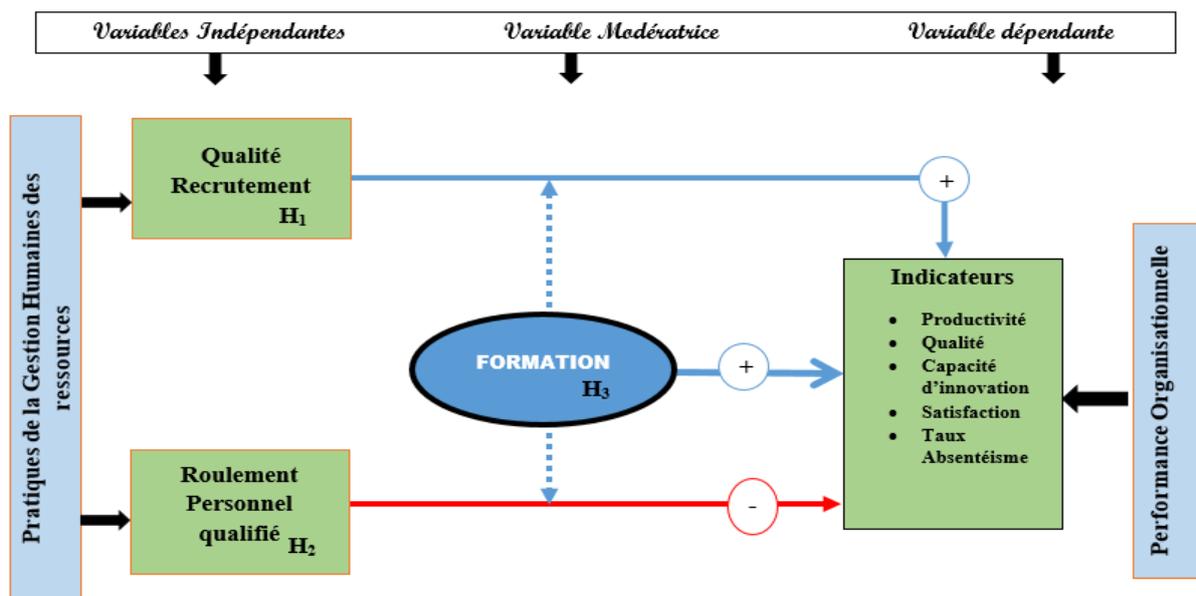
### **2.1.2. Hypothèses de recherche**

- La formation a un effet modérateur entre la qualité du recrutement et le roulement du personnel sur la performance des centres de Recherche.
- La qualité du recrutement affecte la performance organisationnelle d'une structure ;
- Le roulement du personnel qualifié au sein d'un Centre de Recherche impacte négativement sur sa performance.

Les hypothèses suivantes sont émises

### 2.1.3. Modèle de recherche

Sachant que la performance organisationnelle est expliquée par le recrutement et le roulement du personnel et que la formation modère positivement la relation entre le recrutement et la performance en revanche la modulation est négative entre le roulement du personnel et la performance, nous proposons notre modèle de recherche qui suit :



## 2.2. Cadre empirique

Dans notre étude, nous nous appuyons sur des données recueillies sur le terrain de manière transversale. Les informations secondaires et primaires sont issues des centres de recherches sous tutelle du Ministère de la Recherche Scientifique et Innovation Technologique qui ont composé notre population d'étude, Il faut préciser que pour les fins de cette recherche, nous avons ciblé particulièrement les centres phares, existants d'il y a 5 ans, et 6 centres d'entre eux ont été retenus et par centre nous avons retenues en moyenne 25 agents pour être enquêté dont : CGEA (Commissariat Général à l'Energie Atomique), CNRPI (Comité National de Protection contre les Rayonnements Ionisants), CNT (Centre National de Télédétection), CRGM (Centre de Recherche Géologique et Minière), CSN (Conseil Scientifique National) et INERA (Institut National pour l'Etude et la Recherche Agronomique).

Le questionnaire conçu par l'application Google forms et interview via le guide d'entretien nous ont servi d'outil de collecte des données puis épurement sur Excel pour le dépouillement. Les données recueillies sont essentiellement de nature mixte en utilisant la dimension sociale l'échelle de likert. Le choix de l'échantillon est de type non probabiliste, il s'agit du choix raisonné (disponibilité des agents à nous offrir l'information recherchée) ; les analyses bivariées et multivariées, ainsi que la régression multiple et hiérarchique par le logiciel SPSS a été utilisé pour effectuer les analyses.

De l'opérationnalisation des variables, on a examiné trois variables : la variable indépendante, dépendante et une variable modératrice ; deux variables indépendante : *le recrutement* comme variable indépendante : dans le cadre de cette recherche, nous comprenons par bonne qualité de recrutement, tout recrutement ayant respecté le processus tel que définit et déterminé par les textes légaux et réglementaires en vigueur ; le roulement comme il est difficile de trouver les employés qui ont déjà quitté leurs postes pour procéder aux enquêtes, l'expression de l'intention de quitter est plus pris en compte. Les indicateurs utilisés pour mesurer le roulement du personnel sont : le nombre de départs volontaires annuellement sur le nombre total d'employés, de meme les nombres d'agents ayant l'intention de quitter le service pour envisager aller ailleurs ; Dans le cadre de notre recherche, la performance organisationnelle prise dans la dimension sociale est pris comme variable dépendante, elle est répartie sur : la productivité et la bonne gouvernance. Ces dimensions correspondent respectivement à la conception économique et systémique du modèle de la performance organisationnelle proposé par Morin. La dimension de la performance organisationnelle qui porte sur la productivité est mesurée par le nombre d'activités scientifiques organisées par les centres de recherches, le nombre de publications (articles ouvrages et autres), nombre de formation organisée ; sur l'aspect de la gouvernance, on tient compte de la satisfaction des employés, la rémunération incitative, la participation de ceux-ci dans la prise de décision, la qualité des services offerts, la stimulation de la capacité d'innovation sachant que l'approche psychologique de la GRH, affirme que la motivation et la satisfaction des employés sont des facteurs pouvant agir sur leur comportement et par suite, peuvent avoir une influence sur la productivité.

### 3. Résultats

#### 3.1. Corrélacion entre Roulement et Performance Organisationnelle

Tableau 1 : Analyse corrélacionnelle entre Roulement et performance organisationnelle

CORRELATIONS						
		Avoir l'intention de quitter un jour le service pur aller ailleurs	Etre satisfait du processus d'évaluation des performances mis en place dans votre centre de recherche	Avoir déjà suivi une formation depuis votre engagement	Rémunération incitative	Etre associé ou sollicité votre avis dans la prise de décision par les dirigeants
Avoir l'intention de quitter un jour le service pour aller ailleurs	Pearson Correlation	1	-,374**	-,590**	-,418**	,027
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,027
Etre satisfait du processus d'évaluation des performances mis en place dans votre centre de recherche	Pearson Correlation	-,374**	1	,306**	,151	,209*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,066	,010
Avoir déjà suivi une formation depuis votre engagement	Pearson Correlation	-,590**	,306**	1	,247**	-,151
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,002	,066
Evaluation sur l'organisation des formations au cours de 5 dernières années	Pearson Correlation	-,418**	,151	,247**	1	-,254**
	Sig. (2-tailed)	,000	,066	,002		,002
Etre associé ou sollicité votre avis dans la prise de décision par les dirigeants	Pearson Correlation	,027	,209*	-,151	-,254**	1
	Sig. (2-tailed)	,745	,010	,066	,002	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Nous pouvons observer du tableau corrélationnel portant sur la relation entre le roulement du personnel (*représenter par l'intention de quitter*) des agents dans le centre de recherche et la performance organisationnelle. Au regard du seuil de significativité ( $p < 0,001$ ), nous pouvons donc rejeter  $H_0$  et conclure qu'il y a dépendance entre les variables en suite, on remarque que l'intention de quitter est corrélée négativement ( $r = -0,374$ ,  $p < .001$  ;  $r = -0,418$ ,  $p < .001$ ), fortement corrélée de façon négative ( $r = -0,590$ ,  $p < .001$ ) avec la performance organisationnelle. Cela signifie que plus un agent sera satisfait et motivé par la formation, publication des articles et la rémunération incitative, moins celui-ci aura l'intention de quitter l'organisation. Dans ce cas nous ne saurons dire si le roulement a un impact négatif sur la performance organisationnelle ou l'inverse sans recourir à la régression linéaire qui saura expliquer le sens de la relation entre ceux deux variables.

L'Analyse de la Variance (ANOVA) avec le seuil ( $p = 0,002 < 0,050$ ) permet à ce que nous puissions accepter l'hypothèse alternative ; disons dans ce cas, il y a une relation statistiquement significative entre la variable dépendante et la variable indépendante. Ce résultat nous permet de faire une estimation à l'aide de la régression linéaire simple.

L'ajustement du modèle de régression a un coefficient  $R^2$  ajusté = **66 %** de la variabilité du roulement du personnel, avec beta qui est négatif soit  $\beta = -0,267$ , nous scrutons une relation significative entre la variable dépendante et la variable indépendante. Le roulement du personnel a donc bien un *effet négatif* sur la performance organisationnelle. C'est-à-dire si le roulement du personnel augmente de 1%, il entraîne une diminution de **26,7%** de la performance organisationnelle. L'équation se présente comme suit : Perf. Organ. =  $\beta_0 + \beta_1 + \varepsilon_t$  ( $0,455 - 0,267 + 0,082$ ).

### 3.2. Analyse factorielle des items

Tableau 2 : Résultats de l'Analyse factorielle

Résultats d'analyse factorielle des items				
Variables	Nombre items	Méthode d'analyse factorielle	Qualité de représentativité des items	
			Indice	Valeur
Formation	6	ACP	KMO	59,4 %
			Barlett's	<b>0,000</b>
			Khi-deux cal.	256,411
Performance	6	ACP	KMO	49%
			Barlett's	<b>0,000</b>
			Khi-deux cal.	106,259
Recrutement	7	ACP	KMO	42,4 %
			Barlett's	<b>0,000</b>
			Khi-deux cal.	362,512

Source : Auteur, sur base de nos analyses

D'après le résultat obtenu, l'indice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) est supérieur ou égale à 0,5 et la signification de Bartlett tend vers ( $p = 0,00 < \alpha = 0,05$ ). Ainsi, les variables considérées ont un certain degré de corrélation avec les autres ; certes cette corrélation est un peu faible, ce qui nous permet de procéder à l'analyse en composantes principales. Le test confirme bien le caractère de factorisation des données.

### 3.3. Analyse de corrélation entre formation, recrutement et Performance organisationnelle

Il s'agit dans ce cas, de déterminer la corrélation qu'il y a entre la Formation, le recrutement et la performance organisationnelle

Tableau 3 : Corrélation entre la Formation, le recrutement et la performance organisationnelle

CORRELATIONS					
			Productivité	Avoir déjà suivi une formation depuis votre engagement	Qualité du recrutement
Spearman's rho	Productivité	Correlation Coefficient	1,000	<b>,316**</b>	<b>-,170*</b>
		Sig. (2-tailed)		,000	,038
		N	150	150	150
	Avoir déjà suivi une formation depuis votre engagement	Correlation Coefficient	<b>,316**</b>	1,000	-,028
		Sig. (2-tailed)	,000		,732
		N	150	150	150
	Qualité du recrutement	Correlation Coefficient	<b>-,170*</b>	-,028	1,000
		Sig. (2-tailed)	,038	,732	
		N	150	150	150

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
 \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A la lecture du tableau portant sur la corrélation entre la formation, le recrutement et la performance (productivité), nous retenons que la performance est corrélée positivement au seuil de 1% ( $r = .316$ ,  $p < .001$ ) cette corrélation moyenne entre variables explique que toute augmentation de l'une implique l'augmentation ; tandis que négativement avec la qualité du recrutement au seuil de 5% ( $r = -.170$ ,  $p < .05$ ) nous acceptons l'hypothèse alternative qui stipule la dépendance entre les variables.

### 3.4. Analyse de la Variance (ANOVA)

Bien que l'analyse de la corrélation montre la dépendance entre les variables, il est nécessaire de savoir si cette relation entre les variables est statistiquement significative, c'est-à-dire si la variable indépendante exerce une influence sur la variable dépendante ou l'inverse avant de procéder à l'estimation.

Tableau 4 : Analyse de la Variance

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,717	2	1,858	11,309	<b>,000<sup>b</sup></b>
	Residual	24,157	147	,164		
	Total	27,873	149			

Ce tableau renseigne (avec  $p = .000 < 0.001$ ) que la qualité du recrutement, la formation exerce une influence statistiquement significative sur la performance (productivité), ainsi nous pouvons prédire la relation à l'aide de la régression linéaire multiple.

### 3.5. Régression

Model	Coefficients non Standardisés		Coefficients Standardisés		t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound
(Constant)	,339	,157			2,152	<b>,033</b>	,028	,650
1 Avoir déjà suivi une formation depuis votre engagement	,299	,079	<b>,293</b>		3,795	<b>,000</b>	,143	,455
Qualité du recrutement	-,078	,033	<b>-,185</b>		-2,390	<b>,018</b>	-,143	-,014

Les résultats issus de la régression avec un coefficient de détermination (R<sup>2</sup>) de 69,5 % ont deux tendances :

- d'une part avec  $\beta=0,299$  qui témoigne une relation significative entre la variable indépendante et celle dépendante ; toute augmentation de 1% de la formation entraîne l'augmentation de **29,9** % de la performance.
- d'autres part la valeur  $\beta=-0,185$  (négative) démontre que toute chose restant égale par ailleurs, la mauvaise qualité du recrutement affecte négativement la performance des centres de recherche

### 4. Discussions

De façon générale, les résultats de cette recherche vont de pair avec ceux de certains auteurs sur l'effet positif ou la dépendance entre les pratiques des ressources humaines sur la performance des entreprises dans toutes ses dimensions (financière, économique, sociale etc..) (Kichou, 2015 ; Lacoursière et al., 2018 ; Innocents Kollo Bandibeno & Liliane Nkonga, 2018), Amari Salah Eddine Sofiane & Mokhefi Amine, 2020 ; Jean-Claude Bernatchez, 2008 ; Makindu Massamba Hilaire & Francois Xavier Langi Sogena, 2022) sachant que le capital humain reste le pivot central de l'efficacité avec un potentiel illimité et difficilement transférable au sein de l'organisation.

Cherchant à mesurer l'Effet du roulement sur la Performance des centres de recherche, nous résumons en guise de la revue de littérature empirique consultée que le départ du personnel influence négativement la performance financière selon (Kouskous Adil & Nia Hafida, 2018) quant à (Nancy Heppell, 2011) sa recherche prouve que le roulement du personnel influence la performance organisationnelle en diminuant la productivité et augmentant les coûts. Il ressort des régressions calculées que le taux de roulement du personnel n'est pas associé à la performance organisationnelle envisagée en termes de productivité ; le roulement du personnel semble être un facteur perturbateur provoquant un effet négatif en termes de performance organisationnelle pour (Geoffroy Vranckx, 2009).

Ceci suit la même logique avec notre étude dont le coefficient montre (- 0,267), déterminant une relation significative. Le roulement du personnel a donc bien un effet négatif sur la performance organisationnelle. C'est-à-dire si le roulement du personnel qualifié augmente de 1%, il entraîne une diminution de 26,7% de la performance organisationnelle. Généralement cela s'explique par le manque de la rémunération incitative, la démotivation pour n'avoir pas suivi une formation, et

l'insatisfaction d'une part lorsque les agents ne sont pas sollicités dans la prise de décision bref de la justice organisationnelle portant sur la justice distributive, procédurale et informationnelle, car l'insatisfaction professionnelle peut donc pousser le salarié à entreprendre une démarche qui pourrait l'emmener à quitter son poste. Les individus qui partent pour des motifs comme une rémunération supérieure dans une autre entreprise, des conditions de travail améliorées, des difficultés auprès du supérieur ou de l'administration ou la présence d'organisations proposant des postes plus attrayants caractérisent le départ volontaire inévitable. Ce mouvement perturbe généralement le fonctionnement d'une organisation si ces individus possédaient les compétences recherchées et engendrent des dépenses considérables.

Quant à l'effet du recrutement sur la performance, notre recherche se contredit à celles de (Kouskous Adil & Nia Hafida, 2018 ; Faugere Claire et al., 2012 ; Brahim Tiguint & Hosna Hossari, 2019) qui montrent que le recrutement est corrélé positivement avec la performance financière ; cela peut s'expliquer d'une part par la non prise en compte de la qualité du recrutement qui a constitué la limite de leur recherches, et d'autre part, pour n'avoir pas vérifié cet effet ou relation sur la dimension sociale. Après analyses de régression et celle corrélationnelle avec les coefficients ( $\beta = -0,185$ ) et ( $r = -0,170$ ,  $p < 0,05$ ) une corrélation négative ; ce résultat laisse dire que la mauvaise qualité du recrutement ou le processus qui n'a pas suivi sa cour normale, peut affecter négativement la performance de l'organisation comme c'est le cas avec les centres de recherche. Surtout l'absence d'une planification adéquate des besoins en main d'œuvre (personnel) en suivant toutes les étapes conformément aux exigences légales et réglementaire notamment le code du travail et le statut qui régissent les centres de recherche ; face à un environnement concurrentiel et mouvant axé sur l'innovation technologique, au caractère crucial que revêt un centre de recherche, le profil à recruter doit être qualifié et compétitif, correspondre aux objectifs du centre de recherche. Renforcer par la théorie de la fixation des objectifs énoncée par (Locke, 1968) qui stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés.

Il convient de souligner que l'embauche joue un rôle crucial pour la GRH dans toutes sortes d'organisations. Cela concerne la procédure d'attraction et de choix des postulants pour un poste. L'efficacité de cette fonction est un facteur majeur pour la qualité des ressources humaines d'une entreprise. Ainsi, l'embauche est perçue comme un processus de croissance et d'évolution pour l'entreprise, tout en constituant également un investissement sur le long terme. Il est donc devenu important de maintenir les employés compétents dans le secteur des centres de recherche et d'innovation technologiques, en privilégiant la flexibilité et, par conséquent, la compétitivité grâce à l'innovation.

De la formation, nos résultats montrent une corrélation moyenne avec un effet positif sur la performance avec  $\beta = 0,299$  qui témoigne une relation significative où toute augmentation de 1% de la formation entraîne l'augmentation de 29,9 % de la performance sachant que la formation apporte une adaptation de l'homme à son poste. Ces résultats ne s'éloignent pas de ceux de (Barrett & O'Connell, 2001 ; Aragon-Sanchez et al., 2003 ; Zwick, 2006 ; Hansson, 2007) qui, pour eux, l'augmentation de 1% de l'intensité de la formation entraîne l'augmentation de la productivité de 0,76%. Ce faible pourcentage dans le contexte qui est le nôtre peut s'expliquer par la non intensification dans l'organisation des formations au sein de centres de recherche sous étude car le taux de formation est très faible et aussi les faibles ressources allouées à la formation ou à la recherche (Hilaire Makindu Massamba, 2022). Bien que les études de (Maria Delia Dragomir, 2010 ; Innocents Kollo Bandibeno & Liliane Nkonga, 2018) montrent une relation négative de la

formation sur la performance dans un contexte où le taux de roulement est élevé. La formation demeure le facteur modérateur entre les deux aspects. D'une part, si la procédure d'embauche est respectée ou non, elle requiert le renforcement des savoir-faire des employés grâce à la formation pour optimiser la performance de l'entreprise. De plus, si l'employeur a investi dans la formation de son personnel sans réussir son retour sur ses fonds, cela affecte négativement la performance organisationnelle et engendre des frais considérables pour les nouveaux arrivants en poste.

En RDC en particulier les centres de recherche, le taux de roulement tant volontaire qu'involontaire est trop faible sur le fait que les agents ont tendance à protéger leurs emplois dans la crainte de ne pas trouver un autre emploi ailleurs contraint par la complexité du marché d'emploi dû à un taux de chômage également élevé. Le cadre contextuel démontre non seulement que la politique des formations des agents et le budget alloué sont faibles, mais que les étapes du processus de recrutement sont brisées voire démantibulées au profit de recommandation voire du clientélisme et lien familiaux, ce qui fragilise la non atteinte des objectifs des dits centres de Recherche. La loi n°18/038 du 29 Décembre 2018 portant statut du Personnel de l'Enseignement Supérieur, Universitaire et de la Recherche Scientifique, titre II déterminant les modalités du recrutement en ses articles 18 à 49 déterminant les préalables pour recruter sont à peu près violés.

#### **4.1. Implications Managériales**

Sur le plan managérial, planifier, maîtriser et gérer les hommes est une tâche importante et complexe pour les responsables des entreprises. Nous pensons que ce travail sera d'un grand intérêt pour les gestionnaires responsables qui pourront s'en inspirer pour détecter les insuffisances que présentent les services et/ou fonctions de gestion des ressources humaines dans leurs organisations. La gestion des ressources humaines, en tant qu'étude scientifique dans sa globalité, joue un rôle crucial dans toute structure ou organisation sans omettre les centres de recherche. Ce travail attire aussi les scientifiques puisqu'il est un document qui présente des informations authentiques, qualitatives, quantitatives et vérifiables, qui peuvent servir de base pour d'autres études futures dans le domaine de la gestion, notamment sur l'effet du recrutement et du roulement des employés sur la performance organisationnelle.

#### **4.2. Implications théoriques**

Selon Becker, le capital humain est une ressource rationalisée qui nécessite des investissements, tout comme d'autres types de capital. *Un capital désigne un actif, une réserve capable de générer des bénéfices* ; le capital humain désigne le patrimoine de savoir et d'expériences qu'une personne possède, qu'elle acquiert en investissant non seulement dans son parcours scolaire, mais également dans diverses formes de formation. *En somme, la théorie du capital humain soutient que la formation influence positivement la performance organisationnelle. Cependant, un faible taux de roulement va réduire ou même éliminer cet impact bénéfique.*

#### **4.3. Voies de recherche future**

Nous suggérons aux prochains chercheurs de vulgariser la nécessité des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises publiques dans le cadre longitudinal, adopter les stratégies incitatives pour une bonne qualité du recrutement, intensifier les formations et geler le roulement, harmonisation du cadre managérial des entreprises publiques. Mesurer l'impact entre la qualité d'enseignement (éducation), le processus de recrutement par voie de recommandation et l'efficacité des entreprises publiques et l'importance d'appliquer la nouvelle approche « Gestion humaine des ressources ».

## 5. Conclusion

Après analyse, nous concluons dans le contexte qui est le nôtre que l'organisation de formation au sein des centres de recherche a un effet très positif sur la performance de ceux-ci, dont  $\beta = 0,299$  qui signifie que toute augmentation de 1% de la formation entraînera l'augmentation de 29,9 % de la performance des centres de recherche. Au contraire la performance des centres est corrélée négativement à la qualité du recrutement et au roulement du personnel ; car si le processus du recrutement n'est pas bien respecté et aussi s'il y a roulement du personnel qualifié tel que mentionné respectivement comme suit :  $\beta = -0,185$  et  $-0,267$  ; cela entraînera une diminution de la performance des centres de recherche.

Nous pouvons donc affirmer que les centres de recherches sont moins performants due à la qualité du recrutement qui ne respecte pas la procédure d'une part et d'autres part, par la politique de rétention de la main d'œuvre qualifiée qui n'est pas mis en place, ce qui entraîne l'intention de quitter l'emploi du personnel qualifié. Par conséquent, l'intensification des formations reste une panacée pour palier à cette difficulté ; car elle joue un rôle névralgique sur l'organisation et a un effet modérateur sur le recrutement de la main d'œuvre et roulement du personnel.

## 6. Références

- Amari Salah Eddine, S., & Mokhefi, A. (2020). Les orientations actuelles de la fonction Ressources Humaines. *Revue Algérienne des Ressources Humaines*, 5 (01),6-23.
- Aragon-sanchez, A.; Barba-aragon, I. & Sanz-valle, R. (2003). Effects of Training on Business Results, *International Journal of Human Resource Management*, 14 (6), 956-980.
- Barringer, B. R., ; Jones, F. F., & Neubaum, D. O., (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 663-687.
- Bélanger-Lévesque, M., (2014). *La rétention des travailleurs qualifiés œuvrant dans le domaine de la science et de la technologie dans la région du Bas-Saint Laurent, L'influence des formes d'organisation du travail sur l'intention de quitter des travailleurs* [mémoire de Master, Université du Québec à Rimouski].
- Bernatchez, J.-C. (2008). Les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle dans le secteur manufacturier québécois. *Revue internationale sur le travail et la société*, 6 (1), 70-84. ISSN 1705-6616.
- Blackman A., (2006). Graduating students' responses to recruitment advertisements. *Journal of Business Communication*, 43(4), 367-388.
- Brahim Tiguint & Hosna Hossari (2019). Etude de l'impact des pratiques de recrutement et de formation sur la performance organisationnelle des pme marocaines. *FSJES-Marrakech*, 6(1), 65-80.
- Campbell, J.P.; Dunnett, M.D.; Lawler, E.E. & Weick, K.E. Jr. (1970). *Managerial Behaviour, Performance, and Effectiveness*. New York, McGraw-Hill.
- Citeau J-P., (1997). *Gestion des ressources humaines, Principes généraux et cas pratiques*. Paris, 2ème édition.
- Dragomir Maria, D., (2010). *La relation entre la formation des ressources humaines et la performance organisationnelle : l'effet modérateur du roulement du personnel* [mémoire de Master, Université de Montréal Québec].
- Ducharme, L.M. (1998). *Introduction: Main Theories and Concepts, Measuring Intangible Investment*. Paris, OCDE.
- Faugère, C., Burakova-Lorgnier, M., & Laberon, S. (2012). Effet de la qualité perçue de la procédure de recrutement sur la perception de la réussite d'intégration organisationnelle. In. S. Pohl, P. Desrumaux

- et A.-M. Vonthron (Eds.), *Jugement socio-professionnel, innovation et efficacité au travail. Collection psychologie du travail et ressources humaines*. Paris, L'Harmattan.
- Geoffroy Vranckx (2009). *Roulement du personnel, efficience et performance organisationnelles* [mémoire de Master, Université de Montréal (Canada)].
- Heppell, N., (2011). *Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines* [mémoire de Master, Université de Montréal Québec].
- Jalette, P. (1998). *L'Impact des Relations Industrielles sur la Performance Organisationnelle : Le Cas des Caisses d'Épargne et de Crédit au Québec* [Thèse de Doctorat, Université de Montréal (Canada)].
- Kapiteni, J.-P. (2016, Septembre). *Gestions des ressources humaines. Notes de cours*(inédit). RDC, Faculté de Psychologie-Université de Kinshasa.
- Kichou djedjiga.(2015). *L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, cas des entreprises algériennes* [mémoire de Master, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, (Algérie)].
- Kollo Bandibeno, I. & Nkonga, L. (2018). L'effet des Pratiques Ressources Humaines sur la Performance Organisationnelle des Communes au Cameroun. *European Scientific Journal*, 14(29), 1857-7881.
- Kouskous A., & Nia, H., (2018). Impact du recrutement et du roulement du personnel sur la performance financière de l'entreprise : cas des régions de distribution au Maroc. *Repères et Perspectives Economiques*, 2(2), 30-44.  
<http://revues.imist.ma/index.php?journal=rpe&page=article&op=view&path%5B%5D=12868>
- Makindu Massamba H. & Langi Sogena F.X., (2022). *Gestion des Ressources Humaines, principes généraux et application en RDC*, Paris, L'Harmattan.
- Morin, E.M.; Savoie, A. & Beaudin, G., (1994). *L'Efficacité de l'Organisation. Théories, Représentations et Mesures*. Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
- Pallas-Saltiel, V., & Roussel, E.,(2015). Les indicateurs de performance sociale : La Social Performance Task Force (S.P.T.F), une ambition sans mesure ?. *Revue des Cas en Gestion*, 13, 49-62.
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N., (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
- Peretti, J-M, (2012). *Ressources humaines*, Paris, Vuibert.
- Peretti, J-M, (2018). *Ressources humaines*. Paris, Vuibert Gestion.
- Richard Lacoursière, Bruno Fabi, Josée St-Pierre (2018). Impacts de certaines pratiques de GRH sur la performance organisationnelle et financière des PME. CIFPME, 5° Congrès International Francophone sur la PME,Lille, France. <https://hal.science/hal-01705756>
- Steers, R.M. (1977). *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Santa Monica, Goodyear Publishing Company.
- ST-onge, S., Audet, M., Haines, V., & Petit, A., (2004). *Relever les Défis de la Gestion des Ressources Humaines*. Québec, Chenelière Éducation.
- Strandberg Consulting (2009), *le rôle de la gestion des ressources humaines dans la responsabilité sociale d'entreprise* [Rapport préparé pour industrie canada, Canada].
- Wright P.M., Gardner T.M., Moynihan L.M. & Allen M.R., (2005). The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. *Personal Psychology*, 58 (1), 409-446.
- Zwick, T. (2006). The Impact of Training Intensity on Establishment Productivity», *Industrial Relations*, Vol. 45 (1), 26-46.