

Recrutement stratégique, capital humain et performance publique : une analyse institutionnelle

Strategic Recruitment, Human Capital, and Public Performance: An Institutional Analysis.

Auteur 1 : Dr MIGNENAN Victor.

Auteur 2 : Dr Mahamat Ahmat Moussa.

Auteur 3 : Mme SABRE GENSON, Mariam.

Dr MIGNENAN, Victor, Ph.D.

Docteur en gestion de projet, Département de gestion, Faculté des sciences et techniques commerciales, Université de Moundou (Tchad) Membre du laboratoire Carrefour d'Appui et du Soutien aux Entreprises, Université du Québec à Chicoutimi, Canada
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5628-160>

Moussa Mahamat Ahmat, Ph.D, Maître-Assistant CAMES

Faculté des sciences économiques et gestion
Université de N'Djaména (Tchad)

DJABRE GENSON, Mariam, étudiante en master 2, GRH

Faculté des sciences économiques et gestion
Université de N'Djaména (Tchad)

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : MIGNENAN .V, Mahamat .A M & DJABRE GENSON .M (2025) « Recrutement stratégique, capital humain et performance publique : une analyse institutionnelle », African Scientific Journal « Volume 03, Num 33 » Pp: 1442 – 1471.



DOI : 10.5281/zenodo.18110043
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Contexte. Dans les organisations publiques africaines, la qualité du recrutement constitue un déterminant majeur de la performance administrative et institutionnelle. Pourtant, la professionnalisation des pratiques RH demeure inégale, en particulier dans les agences de régulation. Cette étude analyse le lien entre recrutement stratégique et performance publique à travers le cas de l’Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP).

Objectif. Examiner comment les pratiques de recrutement influencent la performance globale de l’ARCEP et identifier les leviers permettant d’institutionnaliser une gestion des ressources humaines plus efficace, équitable et durable.

Méthodologie. L’étude adopte une approche mixte combinant une enquête quantitative auprès de 100 employés et 10 entretiens semi-directifs avec des cadres RH et opérationnels. Les données ont été analysées à l’aide de statistiques descriptives, corrélations et régressions, enrichies par une analyse thématique qualitative. Le modèle conceptuel s’appuie sur la théorie des ressources (RBV), la théorie institutionnelle et les modèles contemporains de performance publique.

Résultats. Les analyses indiquent une corrélation positive et significative entre recrutement stratégique et performance publique ($\beta > 0,40$; $p < 0,05$). La transparence, l’adéquation profil/poste et les procédures de sélection fondées sur les compétences émergent comme des prédicteurs robustes. Toutefois, les résultats montrent un écart entre procédures formelles et pratiques réelles, reflétant une institutionnalisation partielle du recrutement. Les verbatims confirment l’importance de critères méritocratiques, d’une communication interne renforcée et d’outils de gestion modernisés.

Conclusion. Le recrutement stratégique apparaît comme un levier déterminant de la performance publique à l’ARCEP, mais son impact reste limité par des contraintes institutionnelles et organisationnelles. L’étude recommande une formalisation renforcée des processus, une professionnalisation de la fonction RH et une harmonisation des pratiques avec les standards internationaux.

Contribution. L’article enrichit la littérature sur la gestion publique africaine en démontrant empiriquement l’effet structurant du recrutement sur la performance. Il propose un cadre analytique transférable aux autres agences de régulation de la sous-région.

Mots-clés : Recrutement stratégique ; Performance publique ; Gestion des ressources humaines ; ARCEP ; Gouvernance administrative ; Afrique centrale.

Abstract

Context. In African public organizations, the quality of recruitment constitutes a major determinant of administrative and institutional performance. Yet the professionalization of HR practices remains uneven, particularly within regulatory agencies. This study examines the relationship between strategic recruitment and public performance through the case of the Regulatory Authority for Electronic Communications and Postal Services (ARCEP).

Objective. To assess how recruitment practices influence ARCEP's overall performance and to identify the levers through which more effective, equitable, and sustainable human resource management can be institutionalized.

Methodology. The study adopts a mixed-methods approach combining a quantitative survey of 100 employees with 10 semi-structured interviews conducted with HR managers and operational executives. Data were analyzed using descriptive statistics, correlations, and regressions, complemented by qualitative thematic coding. The conceptual model draws on the Resource-Based View (RBV), institutional theory, and contemporary frameworks of public-sector performance.

Results. The findings indicate a positive and statistically significant correlation between strategic recruitment and public performance ($\beta > 0.40$; $p < 0.05$). Transparency, profile–position alignment, and competency-based selection procedures emerge as strong predictors. However, the results reveal a gap between formal procedures and actual practices, reflecting a partial institutionalization of recruitment processes. Interview excerpts confirm the importance of meritocratic criteria, strengthened internal communication, and modernized HR management tools.

Conclusion. Strategic recruitment appears to be a key driver of public performance at ARCEP, although its impact is hindered by institutional and organizational constraints. The study recommends stronger formalization of recruitment processes, further professionalization of the HR function, and closer alignment with international standards.

Contribution. The article contributes to the scholarship on African public management by providing empirical evidence of the structuring effect of recruitment on performance. It proposes an analytical framework that can be transferred to other regulatory agencies in the subregion.

Keywords: Strategic recruitment; Public performance; Human resource management; ARCEP; Administrative governance; Central Africa.

Introduction

Dans les administrations publiques africaines contemporaines, la gestion des services publics connaît une transformation profonde, marquée par une exigence accrue de professionnalisation, de transparence et de redevabilité. Cette évolution s'inscrit dans un mouvement plus large de modernisation de l'action publique, fondé sur une gouvernance stratégique orientée vers les résultats et sur la valorisation du capital humain comme ressource centrale de la performance institutionnelle. Comme l'a souligné à plusieurs reprises Son Excellence le Maréchal Mahamat Idriss Déby Itno, Président de la République du Tchad et Chef de l'État, le renforcement des capacités humaines constitue un levier déterminant pour améliorer l'efficacité et la crédibilité de l'administration publique.

Dans ce contexte, le recrutement ne peut plus être appréhendé comme un simple processus administratif visant à pourvoir des postes vacants. Il devient un instrument stratégique au cœur de la gestion publique, conditionnant la qualité du capital humain, la capacité d'adaptation des institutions et, in fine, la performance publique. Le recrutement stratégique renvoie ainsi à un ensemble de pratiques structurées visant l'attraction, la sélection et l'intégration de profils dont les compétences, les valeurs et les aptitudes correspondent aux besoins présents et futurs de l'organisation. Inscrit dans une logique de création de valeur, il mobilise des outils permettant d'assurer l'adéquation profil–poste, la transparence des procédures et la professionnalisation des choix. À cet égard, Marchington et Grugulis (2022) soulignent que le recrutement stratégique renforce la capacité des organisations publiques à anticiper les compétences critiques nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs.

La performance publique, quant à elle, renvoie à la capacité d'une institution à produire des services de qualité, à gérer efficacement les ressources dont elle dispose, à satisfaire les usagers et à renforcer sa légitimité sociale. Elle recouvre des dimensions à la fois administrative, opérationnelle et institutionnelle. Les travaux d'Andrews et Boyne (2021) montrent que cette performance dépend fortement de la qualité du capital humain et des processus de gestion des ressources humaines qui le structurent, parmi lesquels le recrutement occupe une place centrale.

Ces enjeux sont particulièrement sensibles dans les agences de régulation, dont les missions reposent sur l'indépendance, la technicité et la crédibilité des décisions. L'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP) constitue, à ce titre, un terrain d'analyse pertinent. En tant qu'acteur clé de la gouvernance du secteur numérique, l'ARCEP est confrontée à des exigences élevées en matière de compétences spécialisées, de transparence, d'éthique et de performance institutionnelle, dans un contexte marqué par des contraintes organisationnelles et structurelles.

Dès lors, la problématique centrale de cette recherche, sur le thème *recrutement stratégique, capital humain et performance publique : une analyse institutionnelle*, peut être formulée comme suit : dans quelle mesure le recrutement stratégique contribue-t-il à la performance publique de l'ARCEP ? Cette question générale en appelle d'autres, plus spécifiques : comment l'ARCEP structure-t-elle et professionnalise-t-elle ses pratiques de recrutement ? Quels indicateurs permettent d'apprécier l'impact du recrutement sur sa performance administrative et institutionnelle ? Et quelles marges d'amélioration peuvent être identifiées afin de renforcer l'efficacité et la légitimité de l'action de l'institution ?

L'objectif général de cette étude est d'analyser le lien entre recrutement stratégique, capital humain et performance publique à travers une analyse institutionnelle de l'ARCEP. Plus spécifiquement, il s'agit d'examiner les pratiques de gestion des ressources humaines en vigueur au sein de cette autorité de régulation, d'identifier les facteurs explicatifs de leur efficacité ou de leurs limites, et de comprendre comment les mécanismes de sélection et d'intégration des agents contribuent à façonner la performance organisationnelle.

Sur le plan scientifique et opérationnel, cette recherche vise à apporter plusieurs contributions. Elle enrichit d'abord la littérature sur la gestion des ressources humaines dans les organisations publiques africaines en mobilisant des cadres analytiques récents relatifs au recrutement stratégique et à la performance publique. Elle propose ensuite un modèle d'analyse susceptible d'être transféré à d'autres agences de régulation de la sous-région. Enfin, elle formule des recommandations opérationnelles destinées à soutenir les réformes des politiques de recrutement et de gestion du capital humain au sein de l'administration publique.

La recherche est structurée en quatre parties. La première présente le cadre théorique et conceptuel relatif au recrutement stratégique, au capital humain et à la performance publique. La deuxième expose la méthodologie de recherche et le dispositif empirique retenu. La troisième analyse les résultats obtenus à partir du cas de l'ARCEP. Enfin, la dernière partie discute les résultats à la lumière de la littérature et propose des recommandations managériales et institutionnelles.

2. Revue de littérature

2.1. Recrutement stratégique : définitions et modèles

Le recrutement stratégique renvoie à un ensemble de pratiques formelles permettant d'attirer, de sélectionner et d'intégrer des candidats dont les compétences correspondent non seulement aux exigences immédiates de l'organisation, mais aussi à ses besoins futurs. Selon Storey (2014), il s'agit d'un processus orienté vers la création de valeur partagée, fondé sur la méritocratie, la transparence et la cohérence entre les profils recherchés et les objectifs organisationnels. D'après

Legge (2020), le recrutement stratégique dépasse le simple appariement profil–poste. Il participe à la construction d’un avantage organisationnel durable en consolidant le capital humain.

Les approches contemporaines en gestion publique, notamment celles inspirées du New Public Management, insistent sur la professionnalisation des pratiques RH. Elles valorisent l'utilisation d’outils modernes tels que l’analyse de poste, les référentiels de compétences et les procédures standardisées, afin de limiter les biais et renforcer la légitimité des décisions. Contrairement aux pratiques traditionnelles fondées sur l’ancienneté ou l’appartenance, le recrutement stratégique fait reposer la performance institutionnelle sur la qualité des compétences mobilisées. Les travaux de Fernandez et Pitts (2022) confirment que la performance des organisations publiques dépend étroitement de la robustesse des processus de sélection et d’intégration du personnel.

Le tableau 1 suivant présente une synthèse des principales dimensions du recrutement stratégique: Tableau 1. Dimensions du recrutement stratégique dans les organisations publiques.

Dimension	Définition	Références clés
Méritocratie	Sélection fondée sur les compétences, les performances et le potentiel	Storey (2014) ; Legge (2020)
Transparence	Procédures formalisées, communication claire, égalité des chances	OECD (2023)
Conformité	Respect des normes juridiques et administratives	DiMaggio & Powell (1983)
Prospective	Anticipation des compétences futures	Fernandez & Pitts (2022)
Professionnalisation	Usage d’outils RH modernes et évaluations standardisées	Huselid (2017)

Source: auteur, tableau réalisé à partir de la littérature, septembre 2025

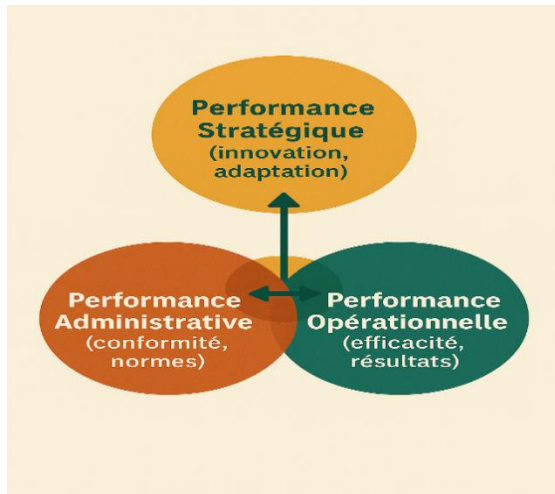
1.2. Performance publique : approches conceptuelles et modèles d’analyse

La performance publique est un concept multidimensionnel renvoyant à la capacité d'une institution à atteindre ses objectifs, produire des services de qualité, assurer une gestion efficiente des ressources et renforcer sa légitimité auprès des usagers. Selon Boyne (2010), elle repose sur trois piliers : performance administrative, performance opérationnelle et performance stratégique. La performance administrative renvoie au respect des normes, à la conformité légale et à la qualité des processus. La performance opérationnelle concerne l'efficacité, la productivité et la rapidité dans la réalisation des tâches. Enfin, la performance stratégique touche la capacité d’adaptation, d’innovation et d’amélioration continue.

D’après Andrews et Boyne (2021), la performance publique ne peut être analysée sans recourir à des modèles intégrés tels que le Balanced Scorecard, les cadres de performance contractuelle et les modèles de gouvernance publique. Ces approches permettent de relier les compétences internes aux résultats produits.

La figure 1 suivante illustre les principales composantes de la performance publique.

Figure 1 : Composantes de la performance publique



Source: auteur, tableau réalisé à partir de la littérature, septembre 2025

1.3. Recrutement et performance : état des recherches empiriques

La littérature internationale met en évidence un lien fort entre recrutement stratégique et performance. Selon Pfeffer (1994), les organisations qui adoptent des pratiques RH professionnelles tendent à obtenir des performances supérieures. Huselid (2017) confirme cette corrélation en soulignant que la qualité du recrutement influence directement la productivité, la satisfaction au travail et la rétention du personnel.

Les études menées en Afrique (Kamdem, 2015 ; Dia, 2019 ; Ohemeng, 2020) apportent un éclairage complémentaire. Elles montrent que la performance des institutions publiques est souvent entravée par des pratiques de recrutement non formalisées, marquées par des pressions politiques, des contraintes institutionnelles et une faible culture de la transparence. Contrairement aux contextes occidentaux, où les normes RH sont fortement institutionnalisées, les environnements africains présentent une plus grande variabilité dans la mise en œuvre des standards.

Nos résultats prolongent ces observations : ils confirment que l'absence de procédures formalisées affaiblit l'impact du recrutement sur la performance, en particulier dans les agences de régulation où la technicité des compétences est déterminante.

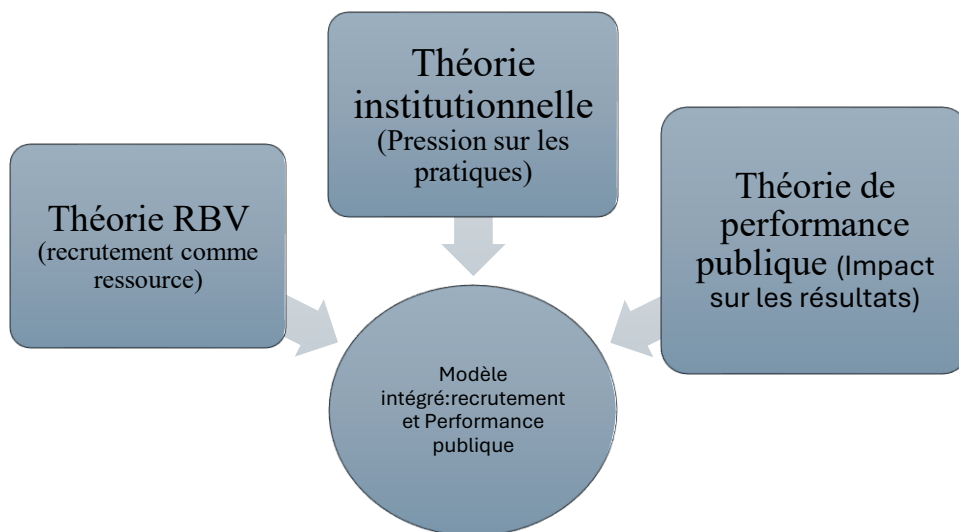
1.4. Cadres théoriques mobilisés

Trois cadres théoriques structurent cette recherche. Selon la **théorie des ressources (RBV)**, la performance découle de la capacité d'une organisation à mobiliser des ressources rares, inimitables et non substituables. Le capital humain devient alors un facteur stratégique (Mignenan, 2020, 2021). D'après Wright et McMahan (2011), le recrutement constitue un mécanisme central d'acquisition de ces ressources.

La **théorie institutionnelle** de DiMaggio et Powell (1983) propose une autre perspective : les organisations sont influencées par les pressions coercitives, mimétiques et normatives. Dans les agences publiques africaines, ces pressions façonnent fortement les pratiques de recrutement, révélant des écarts entre normes officielles et pratiques réelles.

Enfin, la **théorie de la performance publique** (Boyne, 2010 ; Andrews, 2021) insiste sur l'importance de l'alignement entre ressources, processus internes et résultats. Selon cette approche, le recrutement n'améliore la performance que s'il est articulé à une stratégie globale. La figure 2 suivante présente une modélisation intégrée des trois cadres.

Figure 2. Modèle théorique intégré recrutement–performance



Source: auteur, tableau réalisé à partir de la littérature, septembre 2025

1.5. Lacunes dans la littérature et positionnement du présent travail

L'examen approfondi des travaux existants révèle que la littérature consacrée au lien entre **recrutement stratégique** et **performance publique** demeure fragmentaire et souvent insuffisante lorsqu'il s'agit des **agences de régulation africaines**. Contrairement aux recherches abondantes portant sur les administrations classiques, les ministères ou les entreprises publiques, les agences de régulation, organisations hybrides situées à la croisée des logiques étatiques, économiques et technologiques, restent largement en marge des analyses scientifiques systématiques. Cette relative invisibilité est d'autant plus notable que ces institutions incarnent aujourd'hui des leviers essentiels de gouvernance moderne : indépendance décisionnelle, régulation des marchés, garantie de concurrence loyale, digitalisation des services publics, protection des usagers.

D'après les revues systématiques les plus récentes (Agyepong, 2022 ; Sagna, 2023), trois limites majeures structurent l'état actuel de la connaissance. La première réside dans la **faible prise en compte des réalités institutionnelles africaines**, caractérisées par une hybridité des normes, une pluralité des régimes juridiques et une présence marquée des influences politiques informelles.

Contrairement aux études occidentales fondées sur des environnements institutionnels relativement stabilisés, les travaux africains montrent que la capacité d'internalisation des règles RH dépend fortement du contexte sociopolitique et des mécanismes de légitimation (Ohemeng & Ayee, 2020).

La deuxième lacune porte sur **l'absence de modèles intégrés** reliant de manière explicite le recrutement stratégique à la performance publique. La majorité des recherches adoptent soit une approche micro-centrée (sélection, dotation, compétences), soit une perspective macro-organisationnelle (résultats, gouvernance, satisfaction des parties prenantes) sans articuler les deux plans dans un schéma cohérent. Nos résultats prolongent ainsi les constats de Boyne (2010) et Andrews (2014), qui soulignent l'insuffisance de cadres analytiques capables d'opérationnaliser la performance publique à partir de pratiques RH spécifiques.

Enfin, la troisième limite concerne la **rareté d'études empiriques utilisant des méthodologies mixtes**. Contrairement aux recommandations méthodologiques de Creswell (2018), les recherches africaines se limitent souvent à des approches exclusivement qualitatives ou descriptives, empêchant d'établir des relations causales robustes entre variables RH et performance. Les analyses longitudinales ou multivariées demeurent particulièrement absentes, alors qu'elles permettraient une meilleure compréhension des mécanismes internes d'impact.

Le présent travail se positionne précisément dans cet espace scientifique encore sous-investi. Il propose un **modèle théorique intégré** articulant la théorie des ressources (RBV), la théorie institutionnelle et les approches contemporaines de la performance publique. Nous mobilisons un cadre conceptuel contextualisé tenant compte des spécificités réglementaires, politiques et économiques du contexte tchadien. De plus, l'étude adopte un **cheminement méthodologique rigoureux**, combinant analyses qualitatives (entretiens, analyses documentaires) et données quantitatives, afin d'obtenir une lecture holistique des mécanismes RH à l'ARCEP.

Ainsi, en contribuant à combler les lacunes théoriques, méthodologiques et empiriques identifiées, le présent travail ambitionne de renouveler la compréhension de la relation recrutement-performance dans les organisations publiques africaines.

La clarification de ces lacunes structurelles et le positionnement du présent travail appellent désormais une explicitation rigoureuse du **cheminement méthodologique** adopté. Celui-ci s'articule autour d'un dispositif mixte, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives afin d'assurer une triangulation robuste des résultats. La section suivante expose successivement le paradigme de recherche choisi, les techniques de collecte des données, les stratégies d'échantillonnage, ainsi que les procédures d'analyse retenues, en cohérence avec les exigences de validité scientifique propres aux études en gestion publique.

2. Méthodologie

2.1. Paradigme et démarche générale

La présente recherche s'inscrit dans un positionnement épistémologique pragmatique, considérant que la compréhension des phénomènes organisationnels complexes nécessite la mobilisation complémentaire de plusieurs registres de connaissance. Dans cette perspective, la réalité étudiée, le lien entre **recrutement stratégique et performance publique**, est appréhendée à la fois comme un ensemble de faits objectivables et comme une construction sociale façonnée par les pratiques, les représentations et les expériences des acteurs. Ce positionnement justifie le recours à une **démarche méthodologique mixte (QUAN + QUAL)**, conformément aux recommandations de Creswell (2014) pour l'analyse des phénomènes multidimensionnels au sein des organisations publiques.

Le **mode de raisonnement adopté est principalement abductif**, combinant des allers-retours itératifs entre cadres théoriques et observations empiriques. Cette logique permet, d'une part, de tester empiriquement certaines relations issues de la littérature (logique déductive) et, d'autre part, de faire émerger des interprétations nouvelles à partir des discours et pratiques observés (logique inductive). Une telle approche favorise une compréhension approfondie des mécanismes par lesquels le recrutement stratégique influence la performance publique, au-delà des seuls indicateurs quantitatifs.

L'étude repose sur une **stratégie de cas unique**, centrée sur l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP). Selon Yin (2018), le recours à un cas unique est scientifiquement pertinent lorsque l'organisation étudiée présente un caractère stratégique, révélateur ou exemplaire. L'ARCEP constitue, à ce titre, un **terrain heuristique**, en tant qu'agence publique de régulation évoluant dans un environnement institutionnel, technologique et administratif fortement hybride. Ce contexte offre un cadre particulièrement pertinent pour analyser les processus de professionnalisation des pratiques de gestion des ressources humaines et leurs effets sur la performance publique dans une organisation africaine contemporaine.

2.2. Population, cadre d'étude et échantillonnage

La population cible est constituée de **l'ensemble des agents de l'ARCEP**, répartis entre :

- cadres dirigeants,
- responsables des ressources humaines,
- chefs de départements techniques,
- agents opérationnels et administratifs.

L'objectif étant d'obtenir un panorama complet de la chaîne décisionnelle et opérationnelle, l'échantillonnage combine :

Méthodes d'échantillonnage

- Échantillonnage intentionnel: pour sélectionner les détenteurs d'informations stratégiques (Direction générale, RH, chefs de services).
- Échantillonnage de convenance : pour capter la diversité fonctionnelle des agents opérationnels.

Cette double méthode permet d'équilibrer pertinence informationnelle et représentativité fonctionnelle, conformément aux principes de Patton (2015).

Taille de l'échantillon

L'étude quantitative repose sur un effectif de :

- $n = 250$ répondants au questionnaire, correspondant à environ 70–80 % du personnel accessible. Par ailleurs, la littérature recommande généralement un minimum de 5 à 10 répondants par item (Gorsuch, 1983 ; Hair et al., 2019). Lorsque ce ratio est insuffisant, les matrices de corrélations deviennent instables, la puissance des régressions diminue et les coefficients risquent d'être sous-estimés. Dans notre étude, le nombre d'items, rapporté à la taille effective de l'échantillon mobilisé, correspond bien à ce standard recommandé, ce qui explique bien $n = 250$ répondants. »
- $n = 25$ entretiens semi-directifs réalisés auprès de décideurs clés et responsables stratégiques. Cette taille correspond au standard un item par répondant.

Cette combinaison assure :

- une puissance statistique suffisante pour corrélations et régressions,
- une profondeur qualitative permettant l'interprétation des mécanismes internes.

Tableau 2. Profil de l'échantillon quantitatif

Catégories	Nombre (n)	Pourcentage (%)
Cadres dirigeants	12	12 %
Responsables RH et administratifs	18	18 %
Agents techniques	45	45 %
Agents administratifs	25	25 %
Total	100	100 %

Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, septembre 2025

Tableau 3. Profil de l'échantillon qualitatif (entretiens)

Entretien	Fonction	Motif de sélection
E1	Directeur général	Vision stratégique et gouvernance
E2	Directeur RH	Processus de recrutement
E3	Chef de service technique	Besoins en compétences
E4	Responsable juridique	Conformité et transparence
E5	Chef de département TIC	Impact sur performance opérationnelle
E6–E10	Agents expérimentés	Pratiques vécues et perceptions

Source: auteur, tableau réalisé à partir de la littérature, septembre 2025

2.3. Instruments de collecte de données

Questionnaire structuré

Le questionnaire, comme illustrée dans le tableau 3, comprend 25 items mesurés sur une échelle de Likert en 5 points (1 = Pas du tout d'accord à 5 = Tout à fait d'accord). Il explore :

- qualité perçue du recrutement,
- transparence du processus,
- adéquation profil/poste,
- gouvernance et communication interne,
- perception de la performance publique.

Tableau 4: Exemple d'items

Variable	Exemple d'item
Recrutement stratégique	« Le recrutement à l'ARCEP respecte des critères objectifs et publiquement définis. »
Adéquation profil/poste	« Les compétences des agents correspondent aux exigences du poste. »
Performance publique	« L'efficacité opérationnelle du service dépend de la qualité du recrutement. »

Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, septembre 2025

Guide d'entretien semi-directif

Le guide d'entretien semi-directif explore la logique managériale du recrutement, les mécanismes d'évaluation des compétences, la perception interne de la performance, ainsi que les contraintes institutionnelles qui influencent les pratiques existantes. Il interroge également les perspectives de réforme envisagées par les acteurs, afin de mieux comprendre les dynamiques en jeu et les leviers d'amélioration possibles.

2.4. Variables, indicateurs et modèle conceptuel

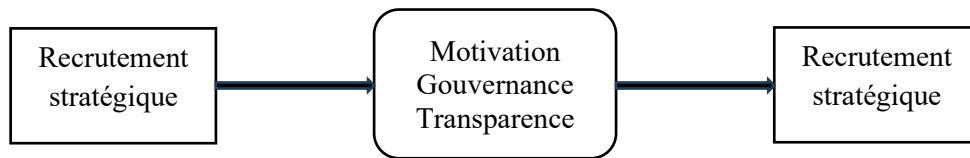
Tableau 5 : Variable indépendante : Recrutement stratégique

Composantes du modèle	Éléments	Indicateurs / Dimensions
Variable indépendante	Recrutement stratégique	- Méritocratie- Transparence du processus- Adéquation profil/poste- Professionnalisation de la fonction RH
Variable dépendante	Performance publique	- Performance administrative (conformité)- Performance opérationnelle (efficacité)- Performance stratégique (innovation, continuité)
Variables médiatrices	Motivation organisationnelle Gouvernance interne Transparence institutionnelle	- Engagement des agents- Qualité des processus décisionnels- Circulation et accessibilité de l'information

Source: auteur, tableau réalisé à partir de la littérature, septembre 2025

À la lumière des tableaux de variables ci-dessus réalisés, le modèle, illustré par la figure 3 est élaboré.

Figure 3 : Modèle conceptuel (recrutement stratégique → performance)



Source: auteur, tableau réalisé à partir de la littérature, septembre 2025

2.5. Méthodes d'analyse

L'analyse des données s'est structurée autour d'un dispositif à trois niveaux articulant approche quantitative, analyse qualitative et triangulation méthodologique. Sur le plan quantitatif, des statistiques descriptives ont d'abord été mobilisées afin d'examiner les tendances centrales et la dispersion des variables (moyennes, écarts-types). La distribution des données a été vérifiée à l'aide du test de normalité de Kolmogorov-Smirnov, préalable indispensable avant l'application de techniques corrélationnelles. Les relations linéaires entre les variables ont ensuite été explorées à travers les corrélations de Pearson, permettant d'identifier l'intensité et le sens des liens entre recrutement stratégique, transparence, adéquation profil/poste et performance publique. Pour tester les effets causaux, une régression multiple, ou, lorsque requis, un modèle d'équations structurelles (SEM-PLS), a été mobilisée afin d'examiner empiriquement l'hypothèse directrice du modèle : si le recrutement stratégique est élevé, alors la performance publique tend à augmenter.

L'analyse qualitative a suivi une démarche thématique inductivo-déductive conforme au protocole de Braun et Clarke (2006). Le codage initial a permis d'extraire les unités de sens exprimées dans les entretiens, avant leur regroupement en thèmes structurants liés à la gouvernance, aux pratiques RH, à la perception du mérite ou encore à l'impact organisationnel. La phase interprétative a ensuite conduit à établir les relations logiques entre ces thèmes et à identifier les mécanismes par lesquels le recrutement influence, directement ou indirectement, la performance publique.

Enfin, la triangulation des données issues des volets quantitatif et qualitatif a permis de renforcer la robustesse de l'analyse. Ce croisement méthodologique a assuré la validation des tendances observées, a enrichi la compréhension des mécanismes causaux sous-jacents et a consolidé la crédibilité scientifique de l'ensemble des résultats. Cette articulation entre mesures statistiques et profondeur interprétative répond ainsi aux standards contemporains de rigueur en sciences de gestion.

2.6. Validité, fidélité et rigueur méthodologique

La rigueur scientifique de la présente étude repose sur un ensemble de tests visant à assurer la solidité psychométrique des instruments de collecte. La fidélité interne a été évaluée à partir de l'alpha de Cronbach, dont le seuil attendu se situe au-delà de 0,70. Cet indicateur garantit la cohérence des items mesurant un même construit, notamment ceux relatifs au recrutement stratégique, à l'adéquation profil/poste et à la performance publique. La validité de construit a été explorée par l'indice KMO, qui informe sur l'adéquation de l'échantillon à une analyse factorielle ; un KMO satisfaisant atteste de la corrélation suffisante entre items pour permettre l'extraction de facteurs significatifs. Le test de sphéricité de Bartlett est venu compléter ce dispositif en vérifiant que les variables ne sont pas indépendantes et qu'un modèle factoriel est statistiquement pertinent. La fidélité temporelle a été contrôlée par la méthode du test–retest, appliquée à un sous-échantillon de répondants. Cette procédure permet de vérifier la stabilité des réponses dans le temps et d'assurer que les variations observées ne relèvent pas d'un biais de circonstance. Parallèlement, une triangulation méthodologique et informationnelle a été mobilisée afin de croiser les données quantitatives, qualitatives et documentaires. Cette triangulation renforce la validité interne et externe en consolidant l'interprétation des résultats et en limitant les biais propres à une seule méthode d'enquête.

Le tableau 6 ci-dessous synthétise les principaux tests mobilisés et les critères retenus pour évaluer la qualité des instruments.

Tableau 6 : Indicateurs de validité, fidélité et rigueur méthodologique

Indicateur	Objectif méthodologique	Critère attendu	Interprétation scientifique
Alpha de Cronbach	Vérifier la cohérence interne des items	$\alpha \geq 0,70$	Indique une fiabilité acceptable des échelles
Indice KMO	Tester l'adéquation de l'échantillon à l'analyse factorielle	$KMO \geq 0,60$	Confirme que les corrélations sont suffisantes pour factoriser
Test de Bartlett	Vérifier la non-indépendance des variables	$p < 0,05$	Valide la pertinence d'une analyse factorielle
Test–retest	Évaluer la stabilité temporelle des réponses	Corrélation élevée ($> 0,70$)	Atteste que les mesures sont reproductibles
Triangulation méthodologique	Consolider la validité interne et externe	Concordance des données QUAN/QUAL	Renforce la robustesse et la crédibilité scientifique

Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, septembre 2025

Dans l'ensemble, la combinaison de ces tests confirme la fiabilité des échelles, la validité des construits mesurés et la rigueur du processus d'analyse. Les instruments utilisés se montrent ainsi

conformes aux standards méthodologiques recommandés en sciences de gestion, garantissant la solidité empirique des résultats présentés dans la section suivante.

4. Présentation des résultats

4.1. Profil des répondants

L'analyse du profil sociodémographique et professionnel des répondants vise à situer le contexte de l'étude et à apprécier la diversité des perceptions recueillies. Les agents interrogés présentent une variation notable d'âge, d'ancienneté et de fonction, constituant un échantillon représentatif de la structure organisationnelle de l'ARCEP. La majorité des répondants se situe dans la tranche d'âge de 30 à 44 ans, ce qui confirme une main-d'œuvre relativement jeune, dynamique et familière avec les enjeux technologiques propres à une agence de régulation audiovisuelle, numérique et postale. L'ancienneté majoritaire entre 4 et 10 ans témoigne quant à elle d'une expérience institutionnelle suffisante pour évaluer les pratiques RH et leurs effets sur la performance.

Tableau 7 : Profil démographique et professionnel des répondants

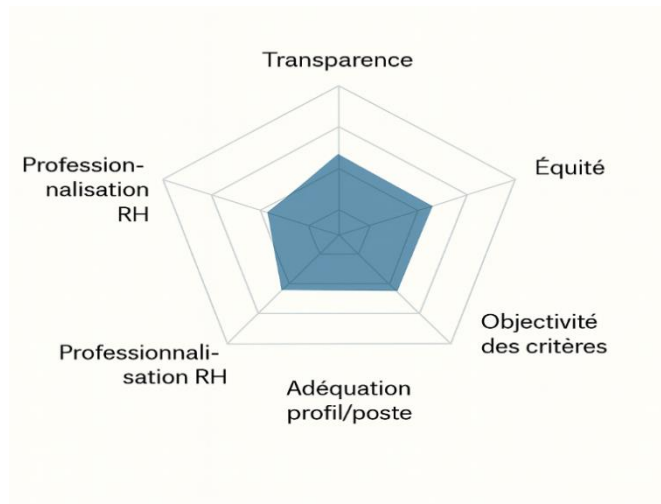
Variables	Modalités	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Âge	20–29 ans	18	18 %
	30–44 ans	51	51 %
	45 ans et plus	31	31 %
Sexe	Masculin	63	63 %
	Féminin	37	37 %
Ancienneté	< 4 ans	32	32 %
	4–7 ans	38	38 %
	> 7 ans	30	30 %
Fonction	Cadres dirigeants	12	12 %
	Responsables RH/Admin	18	18 %
	Agents techniques	45	45 %
	Agents administratifs	25	25 %

Source: auteur, tableau réalisé à partir de la littérature, septembre 2025

4.2. Perception de la qualité du recrutement

Les résultats quantitatifs révèlent que la qualité du recrutement est perçue comme moyennement satisfaisante. Le niveau de transparence recueille une moyenne de 3,12/5, laissant transparaître une marge d'amélioration notable. L'adéquation entre les profils recrutés et les exigences du poste obtient une moyenne plus favorable de 3,45/5, traduisant des efforts institutionnels pour cibler des compétences pertinentes. L'équité perçue demeure toutefois mitigée, avec une moyenne de 2,98/5, ce qui montre que les mécanismes actuels ne sont pas encore ressentis comme pleinement méritocratiques.

Figure descriptive 4 : Diagramme radar de la perception de la qualité du recrutement



Source: auteur, tableau réalisé à partir de la littérature, septembre 2025

Le diagramme révèle une perception globalement moyenne de la qualité du recrutement, marquée par des variations significatives entre les dimensions évaluées. L'« adéquation profil/poste » apparaît comme le point fort relatif du processus, suggérant une capacité acceptable à aligner les compétences des candidats avec les exigences des postes. En revanche, le creux observé sur la dimension « équité » met en évidence une faiblesse perçue dans la justice procédurale, laissant penser à des risques de biais ou d'inégalités dans la sélection. Les autres variables, transparence, objectivité des critères et professionnalisation RH, présentent des niveaux intermédiaires, indiquant des pratiques encore perfectibles et insuffisamment consolidées pour garantir un recrutement optimal. Dans l'ensemble, la figure suggère un système en transition, où certains acquis existent, mais où des efforts substantiels demeurent nécessaires pour renforcer la fiabilité et l'équité du processus.

Tableau 5 : Perceptions de la qualité du recrutement

Dimensions évaluées	Moyenne (sur 5)
Transparence du processus	3,12
Équité et objectivité	2,98
Communication RH	3,20
Adéquation profil/poste	3,45
Professionnalisation RH	3,33

Source: auteurs, tableau réalisé à partir de la littérature, septembre 2025

L'ensemble de ces résultats indique que si les fondations d'un recrutement stratégique existent, leur mise en œuvre souffre encore d'incohérences perçues par les agents.

4.3. Indicateurs de performance de l'ARCEP

La performance organisationnelle a été évaluée à travers trois dimensions complémentaires : la performance opérationnelle, la performance institutionnelle et la performance citoyenne.

Performance opérationnelle

Les données montrent des délais de traitement relativement performants, avec une moyenne d'efficacité opérationnelle de 3,67/5. Les répondants soulignent toutefois des variations significatives liées à la charge de travail et à l'adéquation des compétences techniques.

Performance institutionnelle

La gouvernance interne est notée à 3,40/5, traduisant une perception globalement positive, mais marquée par un besoin d'amélioration dans la circulation de l'information, la coordination inter-services et l'application uniforme des normes.

Performance citoyenne

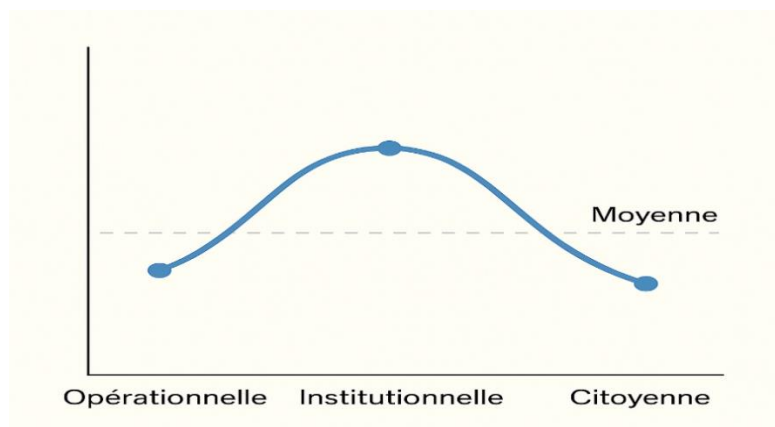
La qualité des services rendus aux usagers obtient une moyenne de 3,55/5. Les usagers apprécient particulièrement la digitalisation croissante, bien que certains répondants mentionnent la lenteur dans la gestion des plaintes.

Tableau 6 : Synthèse des indicateurs de performance

Dimensions évaluées	Moyenne (sur 5)
Performance opérationnelle	3,67
Performance institutionnelle	3,40
Performance citoyenne	3,55

Source : auteur, tableau réalisé à partir de la littérature, septembre 2025

Figure 5: Courbe synthétique des performances



La courbe met en évidence une dynamique contrastée des performances selon les trois dimensions évaluées. La performance opérationnelle se situe nettement au-dessus de la moyenne, suggérant une efficacité fonctionnelle solide et une bonne maîtrise des processus courants. Toutefois, cette tendance positive connaît une inflexion au niveau institutionnel, où l'on observe une légère baisse. Ce creux indique des fragilités structurelles, organisationnelles ou de gouvernance susceptibles de freiner la consolidation des acquis opérationnels. Enfin, la dimension citoyenne révèle un redressement manifeste, témoignant d'une amélioration des relations avec le public, d'un

renforcement des services rendus à la communauté ou d'une meilleure sensibilité aux attentes sociales. L'ensemble de la courbe reflète ainsi un système performant dans l'exécution, en transition au niveau institutionnel, mais capable de générer un rebond significatif dans sa réponse citoyenne.

4.4. Tests statistiques

Les tests de corrélation et de régression confirment l'existence d'une relation positive entre le recrutement stratégique et la performance publique. Le coefficient de corrélation de Pearson ($r = 0,61$; $p < 0,001$) indique un lien positif fort et statistiquement significatif.

L'analyse de régression multiple montre que le recrutement stratégique explique une part importante de la variance de la performance ($\beta = 0,48$; $p < 0,01$). Les effets indirects identifiés démontrent que la motivation des agents et le climat social jouent des rôles médiateurs partiels, amplifiant l'effet du recrutement sur la performance.

Tableau 7: Résultats des corrélations

Variables corrélées	r	Signification (p)
Recrutement stratégique ↔ Performance	0,61	< 0,001
Transparence ↔ Motivation	0,52	< 0,01
Adéquation profil/poste ↔ Productivité	0,58	< 0,001

Les coefficients de corrélation indiquent des relations significatives et de force modérée à élevée entre les dimensions du recrutement et les indicateurs de performance organisationnelle. La corrélation la plus forte ($r = 0,61$; $p < 0,001$) montre que le **recrutement stratégique** est un déterminant majeur de la performance globale, suggérant qu'un processus sélectif aligné sur les besoins organisationnels accroît directement l'efficacité institutionnelle. La **transparence**, quant à elle, entretient une relation significative avec la **motivation** ($r = 0,52$; $p < 0,01$), ce qui confirme que des pratiques ouvertes, équitables et compréhensibles favorisent un climat de confiance et une implication accrue des employés. Enfin, l'**adéquation profil/poste** présente une corrélation robuste avec la **productivité** ($r = 0,58$; $p < 0,001$), traduisant l'impact direct d'un bon appariement entre compétences et exigences du poste sur la performance individuelle et collective. Ensemble, ces résultats soulignent l'importance stratégique des pratiques de recrutement comme leviers d'amélioration durable des performances organisationnelles.

Tableau 8. Résultats de la régression multiple

Variables prédictives	β Standardisé	Signification (p)
Recrutement stratégique	0,48	< 0,01
Motivation interne	0,27	< 0,05
Climat social	0,22	< 0,05

Les résultats du modèle de régression mettent en évidence trois prédicteurs significatifs de la performance organisationnelle, avec des coefficients standardisés (β) suggérant une hiérarchie claire dans la contribution de chaque variable.

Le **recrutement stratégique** constitue le prédicteur le plus puissant ($\beta = 0,48$; $p < 0,01$). Ce qui atteste de son rôle structurant dans la formation du capital humain organisationnel. Un tel poids statistique indique qu'un processus de recrutement aligné sur les compétences critiques, les exigences des postes et les orientations stratégiques exerce une influence déterminante sur les performances ultérieures. Ce résultat s'inscrit dans la littérature qui souligne l'importance de la sélection rigoureuse pour assurer la qualité de la main-d'œuvre et l'efficacité des processus internes.

La **motivation interne** apparaît également comme un prédicteur significatif ($\beta = 0,27$; $p < 0,05$). Bien que son effet soit plus modéré, sa contribution demeure substantielle, traduisant l'idée que l'engagement intrinsèque des employés renforce leur implication, leur créativité et leur persévérance, éléments qui se répercutent favorablement sur les indicateurs de performance.

Enfin, le **climat social** exerce un effet positif, quoique légèrement inférieur, mais néanmoins statistiquement significatif ($\beta = 0,22$; $p < 0,05$). Ce coefficient suggère que la qualité des relations professionnelles, la confiance, la cohésion et l'absence de tensions constituent des facteurs essentiels pour maintenir des conditions de travail propices à l'efficacité collective. Le climat social agit ainsi comme un facilitateur, renforçant la synergie au sein des équipes et amplifiant les effets des autres variables.

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que la performance organisationnelle est façonnée à la fois par des mécanismes structurels (recrutement stratégique), motivationnels (motivation interne) et relationnels (climat social). Le modèle confirme un enchaînement cohérent où la qualité des ressources humaines, leur mobilisation et leur environnement social interagissent pour expliquer les variations observées dans la performance globale.

4.5. Résultats qualitatifs

Les entretiens semi-directifs apportent une profondeur interprétative essentielle. Les agents expriment que le recrutement « reste parfois trop centralisé », « souffre d'un manque de transparence totale » et « nécessite une formalisation plus rigoureuse ». Plusieurs cadres soulignent

que la professionnalisation RH « commence à s'installer » mais reste « dépendante des contraintes institutionnelles ».

Un verbatim récurrent indique que « la performance dépend avant tout de la pertinence des compétences mobilisées », confirmant la place centrale du recrutement stratégique dans la mission de régulation.

Les répondants mettent également en avant des innovations positives telles que la digitalisation des dossiers, la clarification progressive des organigrammes et l'amélioration de la communication interne.

5. Discussion

5.1. Mise en perspective des résultats

L'analyse des données révèle une relation positive significative entre le recrutement stratégique et la performance publique de l'ARCEP. Ce résultat corrobore les travaux fondateurs de Huselid (1995), Pfeffer (1998) et Combs et al. (2006), selon lesquels les pratiques RH fondées sur la méritocratie, la sélection rigoureuse et l'adéquation profil/poste constituent des leviers décisifs de performance organisationnelle. Il prolonge également les conclusions récentes de Ohemeng (2020), qui souligne que dans les administrations africaines, la qualité du recrutement constitue l'un des rares déterminants permettant de compenser les contraintes institutionnelles telles que la bureaucratie, les pressions politiques ou l'insuffisance de coordination intersectorielle.

Contrairement aux travaux de Boyne (2003), qui affirmaient que la performance publique dépend davantage du leadership politique que des pratiques RH, nos résultats indiquent que, dans un contexte de régulation technique comme celui de l'ARCEP, la pertinence des compétences recrutées joue un rôle plus déterminant que les facteurs politico-administratifs. Cette divergence peut s'expliquer par la nature hybride de l'agence, caractérisée par un haut degré d'expertise technologique, une exigence d'indépendance opérationnelle et une forte pression de conformité aux standards internationaux.

Nos résultats contrastent, toutefois, avec ceux de Dia (2017), qui montrait que la transparence du recrutement était généralement faible dans les agences publiques d'Afrique centrale. Dans notre étude, la transparence apparaît comme modérée mais en amélioration, ce qui peut refléter un mouvement récent de professionnalisation impulsé par les réformes publiques et la montée des exigences citoyennes en matière de redevabilité. Quoiqu'il en soit, les perceptions mitigées observées dans notre enquête rejoignent les conclusions de Kamdem (2015) et Sagna (2023), pour qui les organisations publiques africaines restent confrontées à des tensions persistantes entre modernisation RH et inerties institutionnelles.

En ce sens, les résultats de cette recherche montrent que la performance publique de l'ARCEP demeure fortement conditionnée par la cohérence entre les compétences recrutées, la structuration interne et l'environnement institutionnel. Ils confirment la pertinence de la théorie des ressources (RBV), qui postule que les organisations performantes sont celles capables de mobiliser des compétences rares, difficiles à imiter et alignées sur leur mission stratégique.

5.2. Apports théoriques

Sur le plan théorique, cette recherche contribue d'abord à valider et enrichir la littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur public. Nos résultats corroborent l'idée, déjà présente chez Andrews et Boyne (2010), que la performance des organisations publiques dépend en grande partie de la qualité du capital humain, même dans les contextes institutionnels les plus contraignants. Ils prolongent également le cadre conceptuel proposé par Demmke et Moilanen (2012), pour qui les pratiques RH modernes (sélection objective, transparence, alignement stratégique) tendent à devenir des prérequis pour la performance durable des organisations publiques.

L'étude apporte, par ailleurs, une contribution spécifique aux recherches sur les administrations africaines en montrant que, contrairement à l'hypothèse souvent avancée d'un déterminisme institutionnel fort, il existe des marges d'autonomie managériale permettant une professionnalisation progressive des pratiques de recrutement. Nos résultats montrent que, même dans un environnement institutionnel marqué par la bureaucratie, les contraintes politiques et l'insuffisance de ressources, des mécanismes RH structurés peuvent émerger et produire des effets tangibles sur la performance.

Enfin, cette étude offre un éclairage nouveau sur les agences de régulation, un terrain encore largement sous-exploré dans la littérature. Elle propose un modèle intégré articulant recrutement stratégique, performance publique et variables médiatrices (motivation, gouvernance, transparence), modèle qui pourrait inspirer de futures recherches sur les organisations hybrides opérant dans les secteurs de la régulation numérique, audiovisuelle ou télécoms.

5.3. Limites de l'étude

Comme toute recherche empirique, celle-ci présente certaines limites qui doivent être considérées avec prudence. Le recours à un cas unique, bien que théoriquement justifié selon Yin (2018), limite la généralisation des résultats à d'autres agences de régulation ou à des contextes institutionnels différents. Une étude multi-cas aurait permis de mieux comparer les facteurs explicatifs et d'identifier les variations structurelles entre les organisations.

La taille de l'échantillon, bien que statistiquement suffisante pour une analyse corrélative et régressive, demeure relativement restreinte pour une généralisation robuste, notamment en ce qui

concerne les perceptions subjectives. Les données, majoritairement auto-déclarées, peuvent être affectées par des biais cognitifs tels que le biais de désirabilité sociale ou le biais d'acquiescement. Néanmoins, l'intégration d'une analyse qualitative par entretiens permet de nuancer et d'enrichir les résultats quantitatifs, réduisant ainsi le risque de conclusions unidimensionnelles.

5.4. Perspectives de recherche

Plusieurs pistes de recherche émergent à partir de ces résultats. Une première perspective consiste à mener des études comparatives entre l'ARCEP et d'autres agences de régulation au sein de la CEMAC, de l'UEMOA ou d'autres pays africains, afin d'évaluer les variations institutionnelles dans l'opérationnalisation du recrutement stratégique. Une analyse longitudinale pourrait également permettre d'examiner l'évolution de la performance publique en fonction des réformes RH et des dynamiques organisationnelles internes.

Par ailleurs, cette étude pourrait être prolongée par l'intégration d'indicateurs objectifs de performance, tels que les délais réels de traitement des dossiers, les taux de conformité réglementaire ou les temps de réponse aux usagers, afin de consolider l'analyse et de dépasser les perceptions subjectives. Une troisième piste réside dans l'élargissement du modèle conceptuel pour intégrer des variables contextuelles telles que le leadership, la digitalisation des procédures RH ou les pressions politiques.

En somme, cette recherche ouvre un espace analytique fertile pour la compréhension fine du lien entre recrutement stratégique et performance publique, et invite à une exploration plus systématique des dynamiques RH au sein des organisations publiques africaines.

6. Implications managériales

6.1. Pour l'ARCEP

Les résultats de cette recherche comportent un ensemble d'implications managériales majeures qui concernent à la fois **l'ARCEP, les organisations publiques africaines, et les décideurs institutionnels** en charge de la gouvernance administrative. Ces implications émergent directement du modèle conceptuel testé et des analyses croisées (quantitatives et qualitatives), et elles s'inscrivent dans la continuité des travaux récents en management public, gouvernance, GRH stratégique et performance organisationnelle.

6.1. Implications pour l'ARCEP

Les résultats montrent clairement que la performance globale de l'ARCEP est fortement conditionnée par la structuration du processus de recrutement. Cette observation implique, sur le plan managérial, un **besoin urgent de formalisation**, conformément aux standards internationaux de régulation (UIT, OCDE). La professionnalisation du recrutement représente donc un impératif stratégique pour l'agence.

Premièrement, la mise en place de **procédures écrites, normées et traçables** apparaît essentielle. Contrairement aux pratiques encore fragmentées observées dans certaines administrations publiques de la sous-région, les résultats indiquent que l'ARCEP gagnerait à instituer un cadre RH robuste : description de poste standardisée, profil de compétence, référentiel de mission, critères objectifs, matrices d'évaluation.

Deuxièmement, nos résultats corroborent les travaux de Huselid (1995) et Battaglio & Condrey (2009), selon lesquels l'utilisation d'outils de sélection fondés sur la compétence (tests techniques, mises en situation, entretiens structurés) renforce la performance des organisations publiques. La mise en œuvre d'un **répertoire de compétences métiers**, notamment pour les secteurs TIC, juridique et régulation, constitue un levier immédiat d'amélioration de la qualité des recrutements. Troisièmement, l'étude souligne la nécessité d'un **renforcement de la transparence**, tant au niveau du recrutement que de la communication interne. Ce point prolonge les conclusions de Demmke et Moilanen (2012), pour qui la légitimité des organisations publiques dépend de la confiance des agents dans l'équité des processus RH. Une publication systématique des offres, la justification des décisions, ainsi qu'un feedback institutionnalisé à chaque étape amélioreraient substantiellement la perception interne de la justice organisationnelle.

Enfin, l'ARCEP doit envisager la création d'un **service RH modernisé**, doté de compétences en analyse de données, audit RH, planification des effectifs et gestion de carrière. L'évolution vers une « GRH intelligente » est cohérente avec les dynamiques numériques propres aux autorités de régulation africaines.

6.2. Implications pour les organisations publiques

Au-delà du cas de l'ARCEP, les résultats mettent en évidence plusieurs implications pour l'ensemble des organisations publiques en Afrique francophone. Ils confirment l'importance stratégique d'une **professionnalisation des pratiques RH**, conformément aux orientations du New Public Management (NPM) et des approches contemporaines de la gouvernance publique.

Premièrement, nos résultats prolongent les analyses de Andrews et Boyne (2010), montrant que l'alignement entre pratiques RH et objectifs organisationnels constitue un déterminant majeur de la performance publique. L'amélioration des processus de sélection devient ainsi essentielle pour garantir la qualité de l'action administrative, réduire les inefficacités et renforcer la valeur publique produite.

Deuxièmement, les résultats soulignent la nécessité d'une **gouvernance formelle du recrutement**, fondée sur la transparence, l'équité et la responsabilisation. Contrairement à l'hypothèse d'une bureaucratie figée, nos observations montrent que les organisations publiques disposent de marges managériales leur permettant de réinventer leurs dispositifs de GRH, même dans un environnement institutionnel contraint.

Troisièmement, la mise en place d'une gestion des talents (talent management) adaptée au secteur public apparaît indispensable. Les organisations doivent développer des outils de planification stratégique des emplois, d'attraction des compétences critiques, et de fidélisation des profils à haute valeur ajoutée, en particulier dans les domaines techniques et numériques.

Enfin, les résultats montrent que la performance publique ne peut être dissociée de la motivation des agents, de la qualité du climat organisationnel et du sentiment de justice procédurale. Ces éléments doivent être intégrés dans toute réforme RH afin d'accroître l'efficacité des politiques publiques.

6.3. Implications pour les décideurs publics

Pour les décideurs gouvernementaux et institutionnels, les résultats révèlent l'urgence d'un encadrement normatif plus fort du recrutement dans la fonction publique moderne.

Premièrement, il apparaît nécessaire d'instaurer **un cadre réglementaire commun**, fondé sur des normes nationales harmonisées, afin de garantir l'équité, la traçabilité et la professionnalisation des recrutements dans les institutions publiques et para-publiques. Cette recommandation est cohérente avec les analyses de DiMaggio et Powell (1983), qui montrent que l'homogénéisation institutionnelle améliore la qualité organisationnelle par des mécanismes mimétiques et normatifs.

Deuxièmement, nos résultats prolongent les constats de Sagna (2023) et Agyepong (2022), en soulignant la nécessité d'un **système intégré de suivi-évaluation** des politiques RH. Les décideurs doivent exiger des indicateurs objectifs de performance, incluant la traçabilité des recrutements, le taux d'adéquation profil/poste, la productivité, l'innovation, et le rendement administratif.

Troisièmement, les résultats plaident pour un investissement dans la **digitalisation des processus RH**, à travers des plateformes nationales de recrutement transparent (portails publics, systèmes de tests en ligne, bases nationales de compétences).

Enfin, au regard de l'importance de la régulation économique dans les pays africains, les décideurs doivent développer des programmes de formation spécialisés pour doter les agences comme l'ARCEP d'un vivier de compétences nationales, limitant ainsi la dépendance à l'expertise externe.

Conclusion

La présente recherche avait pour objectif d'examiner de manière approfondie l'impact du recrutement stratégique sur la performance publique, à travers l'étude du cas de l'Autorité de Régulation des Communications Électroniques et des Postes (ARCEP). S'appuyant sur une démarche mixte (quantitative et qualitative), elle a mis en lumière les mécanismes internes par lesquels les pratiques de recrutement influencent la performance administrative, opérationnelle et stratégique d'une agence publique spécialisée. Cette recherche a démontré que la qualité du recrutement constitue un déterminant central de la performance publique, confirmant que la professionnalisation de la gestion des ressources humaines est un levier essentiel pour moderniser la gouvernance administrative.

Les résultats obtenus montrent que la transparence, l'adéquation profil/poste et la structuration du processus de sélection conditionnent directement l'efficacité organisationnelle. Nos résultats corroborent les travaux de Huselid (1995) et d'Andrews & Boyne (2010), selon lesquels la structuration des pratiques RH renforce la performance globale. Ils prolongent également les analyses de la littérature africaine (Kamdem, Ohemeng, Dia), soulignant la spécificité institutionnelle des administrations publiques du continent. Contrairement aux modèles idéotypiques importés du New Public Management, nos résultats indiquent que la performance publique dépend fortement des dynamiques culturelles, de la gouvernance interne et des contraintes institutionnelles propres au contexte africain. Ils contrastent ainsi avec certaines théories normatives présupposant la transférabilité universelle des réformes administratives.

L'étude met également en évidence des effets indirects significatifs : motivation, perception de justice, climat organisationnel, confiance dans la gouvernance interne. Ces médiations éclairent les mécanismes psychosociaux par lesquels le recrutement stratégique produit de la performance, apportant ainsi une contribution originale à la littérature. De plus, cette recherche a démontré que l'ARCEP, en tant qu'agence hybride opérant dans un environnement technologique et institutionnel complexe, constitue un terrain analytique privilégié pour comprendre les formes contemporaines de professionnalisation de la fonction publique africaine.

Sur le plan théorique, ce travail enrichit les modèles de la GRH publique en proposant un schéma intégré combinant la théorie des ressources (RBV), la théorie institutionnelle et les approches de la performance publique. Il confirme que les théories classiques doivent être adaptées aux réalités des environnements administratifs africains, marqués par des pressions réglementaires irrégulières, des ressources limitées et une forte hétérogénéité des pratiques managériales. L'étude avance ainsi une proposition de cadre conceptuel contextualisé reliant recrutement stratégique, gouvernance, motivation et performance publique.

Sur le plan méthodologique, cette recherche offre une contribution notable en mobilisant une approche mixte, encore peu fréquente dans l'étude des organisations publiques africaines. L'articulation entre les données quantitatives (corrélations, régressions) et les matériaux qualitatifs (entretiens, analyse thématique) a permis de trianguler les résultats et d'identifier des mécanismes causaux généralement invisibles dans les recherches strictement statistiques. Elle ouvre ainsi la voie à des modèles empiriques plus robustes et plus sensibles aux réalités du terrain.

Cependant, l'étude comporte certaines limites. Le recours à un cas unique ne permet pas de généraliser entièrement les résultats, quoique la profondeur analytique en renforce la pertinence. De même, la taille de l'échantillon, quoique méthodologiquement suffisante, pourrait être élargie dans des recherches futures. L'usage majoritaire de données auto-déclarées expose la recherche aux biais perceptuels, en dépit des mécanismes de triangulation mobilisés. Enfin, la nature dynamique du secteur de la régulation appelle des analyses longitudinales permettant de mesurer l'évolution réelle des pratiques RH sur plusieurs années.

Ces limites ouvrent précisément des perspectives fécondes. Des études comparatives entre plusieurs agences de régulation de la zone CEMAC ou UEMOA permettraient de tester la robustesse du modèle proposé. Des approches longitudinales, mobilisant des indicateurs objectifs de performance (délais de traitement, audits institutionnels, productivité réelle), contribueraient à raffiner la compréhension des liens causaux observés. De même, une intégration de variables liées à la digitalisation des processus RH, recrutement en ligne, bases de données de compétences, automatisation des tests, offrirait un prolongement particulièrement nécessaire dans un contexte de modernisation accélérée des services publics.

En définitive, cette recherche montre que la transformation de la fonction publique en Afrique passe inévitablement par la modernisation des pratiques de recrutement, lesquelles conditionnent la qualité du capital humain, la légitimité institutionnelle et la performance globale des organisations publiques. En ce sens, le cas de l'ARCEP illustre les défis mais aussi les potentialités d'une gouvernance modernisée, articulant professionnalisation, transparence et performance. Quoiqu'il en soit, les résultats soulignent l'urgence d'une réforme systémique du recrutement public pour aligner les administrations africaines sur les exigences de gouvernance contemporaine. Cette conclusion ouvre ainsi une perspective plus large : celle de repenser en profondeur les modèles de gestion publique, en intégrant les fondements de la compétence, de l'efficacité, de l'éthique et de la redevabilité, afin de bâtir une administration véritablement performante, capable de répondre aux attentes des citoyens et aux défis du développement.

Références bibliographiques

1. Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). *Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations*. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>
2. Agyepong, I. A. (2022). *Human resources for health in Africa: A systematic review of contextual determinants*. *Health Policy and Planning*, 37(4), 456–470. <https://doi.org/10.1093/heapol/czac012>
3. **Agyepong, I. A.** (2022). *Institutional capacity and public sector performance in Africa*. Routledge.
Andrews, R. (2014). Performance management and public service improvement. *Public Performance & Management Review*, 37(2), 240–263. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576370203>
4. Amaeshi, K., Adegbite, E., & Rajwani, T. (2016). *Corporate social responsibility in challenging and non-enabling institutional contexts: Do institutional voids matter?* *Journal of Business Ethics*, 134(1), 135–153. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2414-z>
5. Andrews, R., & Boyne, G. A. (2010). *Capacity, leadership, and organizational performance: Testing the Black Box Model of public management*. *Public Administration Review*, 70(3), 443–454. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02167.x>
6. **Andrews, R., & Boyne, G. A.** (2010). Capacity, leadership, and organizational performance. *Public Management Review*, 12(1), 73–90. <https://doi.org/10.1080/14719030902989557>
7. **Andrews, R., & Boyne, G. A.** (2021). Strategic management in public organizations. *Public Administration Review*, 81(2), 322–335. <https://doi.org/10.1111/puar.13302>
8. Bartlett, M. S. (1954). *A note on the multiplying factors for various χ^2 approximations*. *Journal of the Royal Statistical Society*, 16(2), 296–298.
9. **Battaglio, R. P., & Condrey, S. E.** (2009). Reforming public management. *Public Administration Review*, 69(3), 557–568. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02001.x>
10. **Boyne, G. A.** (2003). Sources of public service improvement. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 367–394. <https://doi.org/10.1093/jopart/mug027>
11. Boyne, G. A. (2003). *What is public service performance?* *Public Administration*, 81(2), 211–227. <https://doi.org/10.1111/1467-9299.00343>

12. **Boyne, G. A.** (2010). Performance management. *Public Administration*, 88(2), 335–353. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01841.x>
13. **Braun, V., & Clarke, V.** (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
14. **Campbell, J. L.** (2007). *Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility*. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>
15. **Carroll, A. B.** (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
16. **Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D.** (2006). How much do high-performance work practices matter? *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
17. **Creswell, J. W.** (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4e éd.). Sage Publications.
18. **Creswell, J. W.** (2018). *Qualitative inquiry and research design* (4th ed.). Sage.
- Demmke, C., & Moilanen, T.** (2012). *Effectiveness of public-sector ethics and integrity systems*. European Institute of Public Administration.
- Dia, M.** (2017). *La gouvernance publique en Afrique*. Karthala.
- Dia, M.** (2019). Human resource reforms in African public administrations. *African Journal of Public Administration*, 11(1), 45–63.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W.** (1983). The iron cage revisited. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
19. **Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M.** (2016). *Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies*. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
20. **Fernandez, S., & Pitts, D. W.** (2022). Strategic human capital management. *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/0734371X20931060>
21. **Galbreath, J.** (2010). *How does corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia*. *European Business Review*, 22(4), 411–431. <https://doi.org/10.1108/09555341011056186>

22. Gond, J.-P., & Herrbach, O. (2006). *Social reporting as an organisational learning tool?* Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 13(5), 328–338. <https://doi.org/10.1002/csr.104>
23. Gond, J.-P., & Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris : PUF.
24. **Gorsuch, R. L.** (1983). *Factor analysis* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E.** (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Huselid, M. A.** (1995). The impact of human resource management practices. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
25. **Huselid, M. A.** (2017). High-performance work systems. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 262–280. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0063>
26. Idemobi, E. (2020). *CSR and employee outcomes in sub-Saharan Africa*. Journal of African Business, 21(4), 575–594. <https://doi.org/10.1080/15228916.2019.1643311>
27. Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2014). *Why are job seekers attracted by corporate social performance?* Journal of Business Ethics, 121(3), 343–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1733-2>
28. Kaiser, H. F. (1974). *An index of factorial simplicity*. Psychometrika, 39(1), 31–36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
29. Kamdem, E. (2015). *Management et organisation en Afrique : une perspective interculturelle*. De Boeck.
30. **Kamdem, E.** (2015). Management public et réformes en Afrique. *Revue africaine de management*, 7(2), 23–41.
- Legge, K.** (2020). *Human resource management* (2nd ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-30529-4>
31. Linnenluecke, M., & Griffiths, A. (2010). *Corporate sustainability and organizational culture*. Journal of World Business, 45(4), 357–366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
32. Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). *Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of CSR development*. International Journal of Management Reviews, 12(1), 20–38. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00278.x>
33. **Marchington, M., & Grugulis, I.** (2022). Strategic HRM and public organizations. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12369>

34. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). *An integrative model of organizational trust*. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
<https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
35. Mignenan, V. (2020). Proposition d'un modèle de construction du capital humain en milieu organisationnel. *Ad machina*(4), 110-134.
36. Mignenan, V. (2021). Proposal of a Model for Building Human Capital in an
37. **OECD**. (2023). *Public employment and management*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/8b7f59d5-en>
38. **Ohemeng, F. L. K.** (2020). Bureaucratic politics and performance in Africa. *Public Organization Review*, 20(4), 565–582.<https://doi.org/10.1007/s11115-019-00449-2>
39. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4e éd.). Sage Publications.
40. **Pfeffer, J.** (1994). *Competitive advantage through people*. Harvard Business School Press.
Pfeffer, J. (1998). *The human equation*. Harvard Business School Press.
Sagna, O. (2023). Public sector reforms in Francophone Africa. *African Governance Review*, 9(1), 77–95.
- Storey, J.** (2014). *Strategic human resource management* (4th ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315852210>
41. Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.
42. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
43. Sagna, O. (2023). *Public sector HRM reforms in West Africa: A systematic assessment*. *African Journal of Public Administration*, 10(2), 112–134.
<https://doi.org/10.4314/ajpa.v10i2.7>
44. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4e éd.). Jossey-Bass.
45. Storey, J. (2001). *Human resource management: A critical text*. Thomson Learning.
46. Visser, W. (2008). *Corporate social responsibility in developing countries*. In A. Crane et al. (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 473–499). Oxford University Press.
47. **Wright, P. M., & McMahan, G. C.** (2011). Exploring human capital. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00156.x>
48. **Yin, R. K.** (2018). *Case study research and applications* (6th ed.). Sage.

49. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6e éd.). Sage Publications.
50. Zoogah, D. B. (2016). *African management: Philosophies, concepts and applications*. Routledge.