

Performance organisationnelle des petites entreprises en Côte d'Ivoire : Une analyse exploratoire par le processus de recrutement

Organizational performance of small businesses in Côte d'Ivoire: An exploratory analysis through the recruitment process

To-n'golo Brahima SORO, (Enseignant-chercheur)

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

UFR des Sciences Economiques et de Gestion

Université Alassane OUATTARA, Bouaké, Côte d'Ivoire

Bi Doua Prosper DOH, (Enseignant-chercheur)

UFR des Sciences Economiques et de Gestion

Université Alassane OUATTARA, Bouaké, Côte d'Ivoire

Bonta Yves Stéphane SOUMAHORO, (Enseignant-chercheur)

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

UFR des Sciences Economiques et de Gestion

Université Alassane OUATTARA, Bouaké, Côte d'Ivoire

Adresse de correspondance :	Université Alassane OUATTARA, Bouaké, Côte d'Ivoire BP V18 Bouaké 01
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	SORO, T.- n golo B., DOH, B. D. P., & SOUMAHORO, B. Y. S. (2026). Performance organisationnelle des petites entreprises en Côte d'Ivoire : Une analyse exploratoire par le processus de recrutement. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(8), 102–122. https://doi.org/10.5281/Zenodo.21130687
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 21/05/2026

Accepted: 04/07/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 08 (2026)

Performance organisationnelle des petites entreprises en Côte d'Ivoire : une analyse exploratoire par le processus de recrutement

Résumé

En contexte ivoirien, les réflexions sur l'influence du processus de recrutement sur la performance organisationnelle ne sont pratiquement pas développées au niveau des petites entreprises (PE). Cet article a donc pour objectif de contribuer à l'analyse de ladite influence. Il pourrait permettre d'identifier les dimensions du recrutement susceptibles d'influencer la performance organisationnelle dans les PE en Côte d'Ivoire (CI). Soutenu par un cadre épistémologique interprétativiste, l'article a été conduit suivant une démarche qualitative. Quinze (15) entretiens semi-directifs ont été menés dans les villes d'Abidjan, Bouaké et Korhogo, suivant les critères de réplification théorique et de saturation théorique. Les données collectées ont par la suite été analysées selon la technique de l'analyse de contenu thématique. De cette analyse, il ressort que la sélection des candidats lors du recrutement et l'intégration des nouvelles recrues sont plus décisives pour la performance organisationnelle des PE en CI.

Mots clés : Performance organisationnelle, petite entreprise, Côte d'Ivoire, étude qualitative, processus de recrutement.

JEL Classification : M51

Type du papier : Recherche empirique

Abstract

In the Ivorian context, reflections on the influence of the recruitment process as regards organizational performance is practically non-developed at the level of small businesses (SB). This article therefore aims to contribute to the analysis of the aforementioned influence. It could help identify the dimensions of recruitment that are capable of influencing the organizational performance in the small businesses (SB) in Côte d'Ivoire (CI). Substantiated by an interpretativist epistemological framework, the study has been carried out in the light of qualitative approach. Fifteen (15) semi-structured interviews were conducted in the cities of Abidjan, Bouaké and Korhogo following the criteria of theoretical replication and saturation. The collected data was subsequently analysed using thematic content analysis. From this analysis, it emerges that candidates' selection during recruitment and the integration of new recruits are more decisive for the organizational performance of small businesses (SB) in Côte d'Ivoire.

Key words: Organizational performance, small business, Côte d'Ivoire, qualitative study, recruitment process.

Classification JEL: M51

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

La réflexion sur l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises fait l'objet de plusieurs travaux en GRH. Depuis maintenant quelques décennies, elle intéresse plusieurs auteurs. Cependant, au regard des résultats obtenus, un consensus semble ne pas se dégager sur l'influence que les pratiques GRH produisent sur la performance organisationnelle. Chrétien et al (2005) estiment que les effets des pratiques RH sur la performance divergent. Les effets dépendent des pratiques de gestion des ressources humaines retenues et de la performance souhaitée. Sur la question, Hounkou (2011) et Bandibeno et Nkonga (2018) adoptent un raisonnement beaucoup plus universaliste. Ils considèrent que certaines pratiques de gestion des ressources humaines ont des effets positifs sur l'efficacité, l'efficience, la croissance voire la performance organisationnelle des entreprises. Avant les travaux portés par Chrétien et al (2005), Hounkou (2011) et Bandibeno et Nkonga (2018), certains auteurs, notamment Schuster (1986), Huselid (1995), Collins (2003), Paul et Anantharaman (2003) se sont intrinsèquement intéressés à l'influence du recrutement sur la performance des entreprises. Ils concluent que le recrutement permet d'augmenter la qualité des produits, la productivité, les ventes, les profits et la performance des entreprises. Malgré l'importance des différents résultats, Barber (1998), Williamson (2000), Chrétien et al (2005) font la critique que les travaux qui analysent l'influence des pratiques GRH sur la performance organisationnelle des entreprises portent majoritairement sur les grandes entreprises (GE) et les petites et moyennes entreprises (PME). Cette forte focalisation sur les GE et PME fait du champ des PE un domaine de recherche exploitable dans le contexte africain en général et en particulier celui de la CI. En effet, les PE constituent un facteur de dynamisme économique majeur pour la plupart des pays (Groleau, 2012). Selon l'OCDE (2017 et 2018), les PE constituent une solution majeure au chômage et au développement local. L'Organisation Internationale du Travail (2017), fait aussi ressortir qu'entre 2003 et 2016, le nombre de personnes employées à temps plein dans les PE a pratiquement doublé, passant de 79 à 156 millions. Par ailleurs, les travaux de Tuo (2020) rapportent que dans la zone OCDE, les PE sont à l'origine de 70% de l'emploi total et génèrent 50% à 60% de la valeur ajoutée en moyenne. En CI, Jean (2022) estime que les PE occupent une part importante de l'économie. Elles représentent 80% du tissu des entreprises et leurs contributions au produit intérieur brut se situent entre 18% et 20%.

Au regard des faiblesses des travaux antérieurs et de l'importance des PE dans le tissu économique des pays en général, et dans celui de la CI en particulier, cet article analyse la performance organisationnelle des PE en CI en s'appuyant sur le processus de recrutement. La question principale de la réflexion est donc de savoir : Comment le processus de recrutement influence-t-il la performance organisationnelle des PE en CI ? Le choix du processus de recrutement pour analyser la performance organisationnelle des PE en CI se justifie par le fait que le recrutement est la pratique de GRH qui est naturellement présente dans toutes sortes d'entreprises (Darbelet et al, 1998). Mieux, le recrutement permet de dénicher les personnes aux meilleurs profils et compétences afin de donner un avantage concurrentiel et un positionnement compétitif à une entreprise (Cocula, 2002). Pourtant, le processus de recrutement des PE en CI semble plus dominé par des valeurs sociales que des critères objectifs (Soro et al, 2026). En vue de contextualiser le concept de performance organisationnelle, des entretiens semi-directifs portant sur les dimensions de la performance organisationnelle ont été réalisés avec les différents dirigeants de PE de l'échantillon d'étude. Les entretiens nous ont permis de constater que les dirigeants de PE en CI mesurent la performance organisationnelle à travers la performance commerciale (ventes effectuées, chiffre d'affaires réalisé) et la performance concurrentielle (vendre plus que les concurrents, avoir plus de clients par rapport aux concurrents, supporter des coûts de production faibles par rapport à la concurrence). Ainsi,

la réflexion analyse la performance organisationnelle suivant les deux dimensions, la performance concurrentielle et la performance commerciale. Théoriquement, ce travail contribue à enrichir de la littérature en présentant le processus de recrutement et la performance organisationnelle dans le contexte des PE en CI. Du point de vue empirique, il peut contribuer à améliorer le processus de recrutement au niveau des PE en CI dans la perspective d'une bonne performance organisationnelle. Le présent travail est structuré en trois parties. Il fait un état de l'art des travaux sur la performance organisationnelle, la petite entreprise et le recrutement avant de présenter la méthodologie et les résultats.

2. Revue de littérature

La revue de littérature apporte des éclaircissements sur les notions de performance organisationnelle, de petite entreprise et de recrutement. Elle présente également les mécanismes reliant qualité du recrutement, capital humain et performance organisationnelle avant d'aborder le cadre théorique mobilisé.

2.1 La performance organisationnelle

La performance organisationnelle est une notion floue et multidimensionnelle qui ne prend sens que dans le contexte dans lequel il est employé. Elle a un caractère plus contingent. Kalika (1988), Kaplan et Norton (1992, 1993) et Morin et al., (1994) la présentent comme la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre des processus efficaces pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. Pour Baret (2006), la performance organisationnelle ne peut se réduire à un simple processus, elle est la somme des performances économique, sociale et environnementale. Dans la même veine, Anwar et Balcioglu (2016) la conçoivent comme le degré d'accomplissement de la mission de l'entreprise. Vu sous cet angle, la performance organisationnelle renvoie à un ensemble d'actions à accomplir (Hachimi, 2003) pour produire un résultat souhaité (Dearden, 1984; Bartoli, 1997 ; OCDE, 2005; Maltais 2012). Mais en plus des résultats, la performance organisationnelle s'intéresse aux moyens nécessaires (modes de production, structure formelle, pratiques de gestion des ressources humaines, ressources matérielles, informationnelles) pour produire lesdits résultats (Maltais 2012). Ainsi, Giraud et al (2005) présente la performance organisationnelle comme la production de valeur à moindre coût.

2.2 La petite entreprise

La Commission européenne, dans une classification des entreprises en fonction de leur dimension, présente la PE comme une organisation dont la taille ne dépasse pas 50 salariés (Paget, 2007). Pour Eurostat (2000), l'Office statistique des Communautés européennes, la PE est une entreprise dont le nombre d'employés se situe entre 10 et 49 salariés. L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), conçoit avant les années 2000, la PE comme une entreprise ayant entre 20 et 99 salariés. Toutefois, l'OCDE (2000) souligne que les définitions généralement retenues par les différents pays fixent la taille supérieure de la PE à 50 salariés. En Côte d'Ivoire, selon la taille de la PE, l'article 5 du décret n°2012-05 du 11 Janvier 2012 portant définition de la Petite et Moyenne Entreprise, définit la PE comme une entreprise qui emploie en permanence moins de cinquante (50) personnes.

Selon Marchesnay (1988), les traits distinctifs de la PE généralement retenus par les spécialistes de la PE sont la direction très personnalisée de la PE, l'environnement très influent de la PE et les activités spécialisées de la PE. Ces spécificités, notamment, la direction très personnalisée et l'environnement très influent de la PE ne sont pas sans liens avec le processus de recrutement. Pour Soro et al (2026), la personnalisation de la direction de la PE et l'influence de son environnement poussent généralement les dirigeants à privilégier lors des recrutements, les personnes avec lesquelles ils partagent certaines valeurs sociales. Les candidats sont recrutés

soit parce qu'ils sont de la famille du dirigeant, soit parce qu'ils ont les mêmes origines villageoises que les dirigeants, soit parce qu'ils sont de la même confrérie ou partagent les mêmes valeurs religieuses.

Cependant, il convient de noter que les PE favorisent le développement des différents secteurs d'activités et concourent à l'accroissement du produit national brut (Ingrid, 2010). Cela assure la croissance et le changement de la structure de l'économie. Mieux, les PE favorisent l'augmentation de la productivité et de l'innovation. Le développement des PE participe à l'augmentation de la concurrence sur les marchés. Les entreprises sont donc poussées à accroître leur productivité et à encourager en même temps l'innovation (Klapper, Sarria-Allende et Zaidi, 2006). Les PE favorisent aussi le développement social dans la mesure où elles contribuent à lutter contre la pauvreté et à augmenter les opportunités d'emplois et d'affaires pour les groupes défavorisés tels que les classes sociales modestes, les groupes minoritaires et les jeunes. Elles encouragent de même le développement de l'esprit d'entreprise dans la société (OCDE, 1998). D'autres études de l'OCDE (2005) réaffirment que les PME en général et les PE en particulier, sont pourvoyeuses essentielles d'emplois. Elles constituent un moteur de création d'emplois et de richesses. Pour reprendre les propos de Julien (2000), le développement de la PE contribue grandement à la création d'emplois et, par conséquent, à la création de la richesse et à une qualité de vie supérieure. La PE devient, dès lors, un moyen de résorber le chômage dans la société et d'assurer une redistribution équitable des revenus.

2.3 Le processus de recrutement

Le recrutement est une opération délicate, c'est un processus long et périlleux (Mokango, 2020). C'est une décision qui s'inscrit dans une approche stratégique dans la mesure où elle engage la vie de l'entreprise dans le long terme. Avant tout recrutement, il convient donc de réfléchir sur la stratégie de recrutement à adopter en liaison avec les orientations de l'entreprise. Pratique omniprésente dans presque toutes les entreprises, le recrutement suit souvent une procédure standard (Cocula, 2002).

Selon Peretti (2017), le processus de recrutement comprend cinq principales étapes. Il s'agit de :

- La stratégie de recrutement : elle consiste pour l'entreprise à adopter les meilleures pratiques de recrutement en les alignant à la stratégie de l'entreprise en vue de lui assurer une certaine compétitivité.
- La préparation du recrutement : elle consiste à exprimer la demande de recrutement, à l'analyser et à définir le poste et le référentiel de compétences (Peretti, 2017).
- La recherche des candidatures : les candidatures peuvent être recherchées à l'intérieur de l'entreprise, on parle de prospection interne. Elles peuvent également être recherchées hors de l'entreprise, dans ce cas, il s'agit d'une prospection externe.
- La sélection des candidats : elle consiste à sélectionner les candidats au poste à travers des entretiens et des tests.
- L'accueil et l'intégration de l'employé retenu : l'intégration des nouvelles recrues est un chantier majeur pour les entreprises qui craignent les difficultés de recrutement et la perte de compétences (Lacaze, 2005). Ainsi, après la sélection des candidats et la prise de décision de recruter un candidat, l'entreprise doit assurer, dans les meilleures conditions, l'accueil et l'intégration du candidat. Ces deux opérations s'inscrivent dans une perspective de fidélisation du nouveau collaborateur (Hulin, 2007).

Toutefois, il convient de relever que le processus normatif et standardisé de recrutement présenté ci-dessus n'est pas régulièrement suivi au niveau des PE en général et particulièrement au niveau des PE africaines où les PE évoluent parfois dans un secteur informel. Selon Dondassé (2014), en contexte burkinabè, les PE évoluant dans le secteur informel privilégient leurs réseaux relationnels lorsqu'elles doivent recruter. Il rapporte que les relations permettent

aux candidats d'être recommandés lors d'un recrutement, mais aussi d'accroître leur chance d'être recrutés. Les travaux de Silla et al (2026) montrent également que les entreprises du secteur informel, généralement des PE, de Rebeuss à Dakar ont des pratiques de recrutement profondément ancrées dans les dynamiques locales. Elles s'appuient sur des valeurs sociales partagées entre dirigeants d'entreprises et communautés.

2.4 Relations entre processus de recrutement et performance organisationnelle des PE

Pour rester réactives face à la rapide évolution du monde des affaires et le rythme effréné des changements et la concurrence, les entreprises doivent se doter de ressources humaines de haute qualité capable de garantir une performance organisationnelle et une certaine compétitivité (Hermouche & Elhamma, 2024). La nécessité de veiller à la qualité du processus de recrutement prend alors tout son sens, afin de fournir aux entreprises un capital humain talentueux, compétent, bien formé et dynamique capable de répondre à leurs besoins et exigences au temps approprié (Katayama et Bennett, 1999). Le processus de recrutement est d'une véritable importance dans la vie de toute entreprise. Il permet aux entreprises de disposer de capital humain pouvant assurer une performance organisationnelle. C'est donc à juste titre que l'on affirme que le processus de recrutement a une influence positive sur la performance organisationnelle des PE en CI (Sanâa et Abdellatif, 2018 ; Mokango, 2020). Ce qui nous permet de définir notre première hypothèse de réflexion comme suite :

H1 : Le processus de recrutement influence positivement la performance organisationnelle des PE en CI.

2.5 Cadre théorique de la réflexion

Au nombre de deux, les théories mobilisées pour soutenir le présent travail sont la théorie du capital humain de Becker (1964) et la théorie de la contingence de Lawrence et Lorsch (1967).

2.5.1 La théorie du capital humain de Becker (1964) et la gestion du recrutement

Selon Cappelletti (2010), le capital humain trouve son origine dans les travaux des économistes Schultz (1961) et Becker (1964). Pour ces auteurs, le capital humain désigne l'ensemble des aptitudes physiques et intellectuelles de la main-d'œuvre favorable à la production économique. Il représente les compétences, les expériences et les savoirs humains. Le capital humain peut s'acquérir, par l'éducation et la formation, se préserver et se développer par un entretien à travers des formations continues et/ou l'attention portée à la santé de l'individu (Becker, 1964). Le capital humain, tel qu'appréhendé par ses précurseurs, a donc un lien avec la performance et la création de valeurs de l'entreprise. Le capital humain mobilise les savoirs, savoir-faire et savoir-être des individus (Meriamé, 2021). Il est une ressource stratégique pour toute entreprise (Azenzoul & Mokhlis, 2025). Le capital humain est constitué aussi bien du diplôme universitaire, de la maîtrise d'un outil ou l'autorité du manager. Selon Meriamé (2021), le capital humain est un capital que les individus peuvent constituer, accumuler, utiliser et qui est largement immatériel (car composé avant tout d'acquis mentaux) et inséparable de la personne de son détenteur.

Cette présentation succincte de la théorie du capital humain de Becker (1964) montre qu'en théorie, le capital humain est une véritable clé de performance. Il est donc déterminant pour tout candidat à un recrutement afin de s'assurer de détenir un bon capital humain. La convocation de cette théorie dans la réflexion pourrait permettre aux dirigeants de PE en CI de comprendre l'importance de la prise en compte du capital humain des candidats lors de leurs processus de recrutement en vue de la performance organisationnelle de leurs entreprises.

2.5.2 La théorie de la contingence de Lawrence et Lorsch (1967)

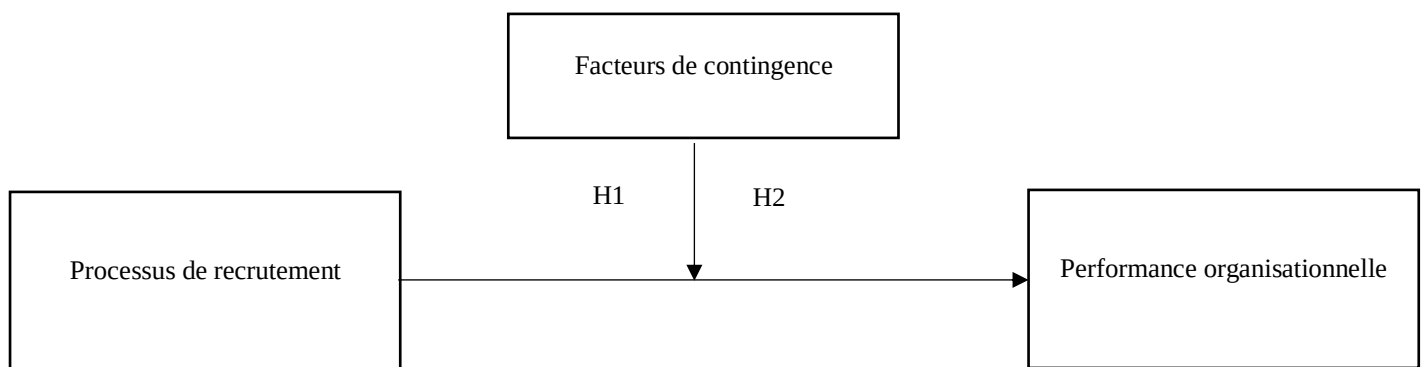
La théorie de la contingence de Lawrence et Lorsch (1967) stipule qu'il n'y a pas de pratiques ou de méthodes applicables à tous les contextes. Le caractère propre de la théorie de

contingence s'exprime par la probabilité que des facteurs internes ou externes à l'organisation aient une influence, directe ou non, sur une ou plusieurs de ses composantes (Fabi et al, 1993). Selon Garand (1993), les facteurs internes correspondent généralement à des facteurs humains (personnalité du dirigeant, vision entrepreneuriale du dirigeant, profil socio-démographique du dirigeant, structure des ressources humaines, présence syndicale) et organisationnels (taille de l'entreprise, âge de l'entreprise, stratégie de l'entreprise, stade de développement, culture organisationnelle) tandis que les facteurs externes englobent des facteurs sociétaux (lois, environnement, culture) et commerciaux (économie, marché, technologie). Les facteurs de contingence exerceraient alors un certain effet sur les pratiques de GRH, à la fois sur leur mise en application effective dans les organisations et sur leur niveau de formalisation.

La mobilisation de la théorie de la contingence de Lawrence et Lorsch (1967) pourrait permettre de compléter et relativiser l'application de la théorie du capital humain de Becker (1964) au processus de recrutement des PE en contexte ivoirien au regard des facteurs de contingence que certains dirigeants d'entreprise doivent impérativement considérer. D'où la formulation de notre deuxième hypothèse de recherche.

H2 : Les facteurs de contingence modèrent l'influence du processus de recrutement sur la performance organisationnelle des PE en CI.

Figure 1 : Modèle de recherche théorique



Source : La littérature

Après ce tour de la littérature autour des principaux mots clés du thème de la réflexion, et la présentation des théories mobilisées, il convient de décliner la méthodologie qui oriente ce travail.

3. Méthodologie de recherche

Nous menons cette analyse exploratoire de la performance organisationnelle des PE en CI par le processus de recrutement à travers une étude qualitative. Avant de décliner les grandes lignes de cette étude qualitative, il convient de justifier son choix et de préciser le cadre épistémologique de la réflexion.

3.1 Justification méthodologique du choix de l'approche qualitative exploratoire et définition du cadre épistémologique de la réflexion

Une étude qualitative exploratoire est une méthode de recherche qui permet d'explorer un sujet nouveau ou complexe, d'identifier des tendances et de formuler des hypothèses plutôt que de mesurer des données chiffrées (Prévost et Roy, 2012). Selon Prévost et Roy (2012), elle permet de comprendre le « pourquoi » et le « comment » derrière un comportement ou une situation. Les réflexions sur l'influence du processus de recrutement sur la performance organisationnelle des PE en CI étant quasi inexistantes, ce travail veut alors, à travers l'exploration, faire ressortir la réalité de cette influence et la comprendre.

Le travail s'inscrit dans une posture interprétativiste. Le paradigme interprétativiste est le paradigme dans lequel la construction des connaissances vise d'abord à comprendre les significations que les différents sujets participant à une même situation donnent à cette situation (Gavard et al, 2012). L'interprétativisme interprète les phénomènes comme ils sont vécus par les acteurs. En d'autres termes, les interprétativistes induisent la recherche des significations locales données aux sujets par les acteurs. L'interprétativisme apporte une explication des phénomènes sur la base des interprétations des individus mis dans une posture d'empathie. Il s'agit en effet de s'ouvrir en répondant sans donner de jugement réducteur. Ainsi, dans le paradigme interprétativiste, le chercheur s'attache à traduire la manière dont les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Il n'est donc plus question pour le chercheur de produire une connaissance du réel, mais d'expliquer la réalité qu'il a interprétée. Les interprétativistes postulent alors que le monde est une série d'interprétations qui se construit par l'interaction entre le chercheur et les différents acteurs du monde. La validité des connaissances dans l'approche interprétativiste s'apprécie ainsi, au regard des dimensions idiographiques et empathiques de la recherche. Ainsi, les interprétations du chercheur sont influencées par ses propres connaissances, sa communauté scientifique et sa culture (Giordano, 2003). Dans ce manuscrit, la compréhension de l'influence du processus de recrutement sur la performance organisationnelle des PE en CI se fait sur la base d'interviews avec des dirigeants de PE en CI. Les propos sont interprétés tels que rapportés lors des entretiens.

Après avoir justifié le choix de l'étude qualitative exploratoire et situé le cadre épistémologique de la réflexion, il convient de présenter les grandes phases de notre démarche qualitative exploratoire. Le travail qualitatif exploratoire s'articule autour de la constitution de l'échantillon qualitatif et de la collecte des données.

3.2 La constitution de l'échantillon qualitatif

L'échantillon est une portion représentative de la population. La constitution de l'échantillon qualitatif est soumise à certains critères et se fait suivant une technique. L'échantillon qualitatif retenu pour la rédaction de cet article a été défini sur la base de deux critères : la représentativité théorique et la variété.

Le critère de représentativité théorique est un critère développé par Glaser et Strauss (1967) et par Hlady-Rispal (2002). Selon ce critère, les informations doivent être recueillies auprès d'acteurs clés, des acteurs ayant un lien étroit avec notre objet de recherche. Ainsi, en vertu de ce critère, notre échantillon qualitatif a été constitué de dirigeants de PE. En général, ce sont ces derniers qui s'occupent du recrutement dans les PE, mais également, qui évaluent la performance de l'entreprise. Ainsi, au regard de leur qualité, nous estimons que les interviews réalisées auprès de ces personnes peuvent nous permettre de faire une analyse exploratoire de l'influence du processus de recrutement sur la performance organisationnelle des PE en CI.

Quant au critère de variété, développé par Hlady-Rispal (2002), il recommande la pluralité et la diversité des informations recueillies. À cette fin, nous avons porté notre choix sur des entreprises de secteurs d'activités différents. Il s'agit des PE prestataires de services, des PE de commerce et des PE industrielles. Pour garantir la richesse des informations collectées et tirer profit de cette variété, nous avons pris le soin d'échanger avec les dirigeants de PE de notre échantillon. Ces différents échanges nous ont permis de nous assurer de leur disponibilité et de leur motivation à participer à notre étude.

3.3 La collecte des données qualitatives

La collecte des données est une étape fondamentale. Elle nous permet de rassembler les données empiriques sur lesquelles nous allons fonder notre réflexion. Le recueil des données s'articule autour de différentes étapes. Il s'agit de la présentation de l'échantillon, la présentation des guides d'entretien, la présentation des terrains de la collecte des données, le déroulement des entretiens et les difficultés rencontrées lors de la collecte des données.

3.3.1 Présentation de l'échantillon

Le recueil de nos données a porté sur un échantillon de quinze (15) PE dans trois (3) villes de la CI à savoir Abidjan, Bouaké et Korhogo. Il ne s'intéresse pas à une catégorie particulière de PE. Il prend en compte toutes les PE qu'elles soient formelles ou informelles sans distinction au niveau du secteur d'activité. Tous les secteurs d'activités sont donc pris en compte. Le choix d'une telle population, aussi variée, a pour souci d'assurer la diversité au sein de notre échantillon d'étude. Au sein des PE, les informations ont été recueillies auprès des dirigeants, car ce sont en général les personnes qui sont directement impliquées dans le processus de recrutement au niveau de la PE. Ils sont par ailleurs les principaux acteurs qui apprécient la performance organisationnelle de la PE.

En raison du caractère confidentiel des informations collectées, les interviewés n'ont pas été nommément cités dans ce travail. Au-delà de l'anonymat, nous avons oralement rassuré les différents interviewés du caractère secret et scientifique des informations collectées. L'engagement oral de ne divulguer, en dehors de ce travail, sous aucune forme, les informations recueillies, a été également fait aux différents enquêtés. Par ailleurs les PE ont été représentées par des lettres alphabétiques allant de A à O. Les PE désignées par les lettres allant de A à J sont celles situées dans la ville d'Abidjan. Les PE représentées par les lettres K, L, M sont celles situées à Bouaké. Enfin, les lettres N et O désignent les PE de notre échantillon, dans la ville de Korhogo. Ainsi, ce travail qualitatif exploratoire a porté sur dix (10) PE dans la ville d'Abidjan, trois (03) dans la ville de Bouaké et deux (02) dans la ville de Korhogo. Soit un total de quinze (15) PE. Après nos échanges avec ces quinze PE, les autres entretiens effectués à Abidjan, Bouaké ou Korhogo, n'apportaient plus d'informations nouvelles nécessaires à la réflexion. Les informations devenaient redondantes. Nous avons alors constaté la saturation théorique de notre échantillon et limité la collecte des données à ces quinze premières PE. Les informations ont été collectées auprès des dirigeants desdites PE. Les quinze (15) PE qui constituent notre échantillon qualitatif sont des PE dont les dirigeants sont des connaissances ou parents. Ils ont librement donné leur accord pour la participation aux différents entretiens. Aucun interviewé n'a été contraint à réaliser un entretien. Ces PE appartiennent à l'un des secteurs d'activités suivants, imprimerie, lavage, pâtisserie, commerce et industrie. Le tableau ci-dessous présente les PE de l'échantillon qualitatif, leur situation et leur activité principale.

Tableau 1 : Synthèse des PE de l'échantillon

Entreprises	Situation géographique	Activités
A	Abidjan	Imprimerie
B	Abidjan	Pâtisserie
C	Abidjan	Commerce
D	Abidjan	Pâtisserie
E	Abidjan	Pâtisserie
F	Abidjan	Lavage automobiles
G	Abidjan	Imprimerie
H	Abidjan	Commerce
I	Abidjan	Pâtisserie
J	Abidjan	Imprimerie
K	Bouaké	Industrie
L	Bouaké	Commerce
M	Bouaké	Commerce
N	Korhogo	Commerce
O	Korhogo	Commerce

Source : Par nos soins

Après la présentation des PE de notre échantillon qualitatif, il convient de parler des instruments qui nous ont permis d'échanger avec les dirigeants de ces PE ; les guides d'entretien.

3.3.2 Présentation des guides d'entretien

Pour la collecte des données qualitatives relatives à cette réflexion, nous avons eu recours à des guides d'entretien. Ces guides ont été adressés aux dirigeants de PE. Au nombre de trois, les guides d'entretien avaient chacun, une finalité bien définie. Leur pluralité se justifie par notre volonté d'analyser aisément nos données. En effet, une utilisation d'un seul guide pour collecter les données pourrait rendre trop volumineuses nos données et fastidieux leur traitement. Surtout que le traitement qualitatif des données exige beaucoup de délicatesse. Dans un souci de clarté du travail, nous présentons chacun des guides d'entretien que nous avons utilisés.

Le premier guide d'entretien a pour objectif de fournir des informations sur le processus de recrutement déployé au sein des PE en CI. Il comporte sept (7) questions. Il interroge les dirigeants de PE sur ce qu'ils savent de la notion de recrutement, les étapes et les acteurs de leur processus de recrutement. Ce premier guide d'entretien nous a non seulement permis d'avoir des informations sur le processus de recrutement en vigueur dans les PE en CI, mais, nous a facilité la suite de la collecte de nos données, car il nous a permis de nous familiariser à notre échantillon. Les propos de certains dirigeants de PE l'attestent. En effet, après l'administration de ce premier guide, un dirigeant de PE nous disait ceci : « *On s'est déjà familiarisé. Donc tu peux m'appeler ou venir me voir à tout moment si tu as besoin d'informations encore.* ».

Le deuxième guide d'entretien porte sur la perception de la notion de performance organisationnelle par les dirigeants de PE en CI. Il interroge les dirigeants de PE sur ce qu'ils savent de la notion de performance organisationnelle et sur les différents indicateurs qu'ils utilisent pour la mesurer. Il convient par ailleurs de préciser que ce guide d'entretien est une adaptation de celui utilisé par Sogbossi (2010) lors de ses travaux sur la perception de la performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. Il est structuré autour de trois (3) questions.

Le troisième guide d'entretien de ce travail comprend une seule question. Cette question visait à recueillir des informations sur la façon dont les dirigeants de PE en CI analysent l'influence de leur processus de recrutement sur leur performance organisationnelle. Les trois guides d'entretien ont été administrés auprès des mêmes interviewés à différentes dates.

3.3.3 Les terrains de la collecte des données

Comme révélé plus haut, les informations collectées pour la réalisation de cette réflexion ont été collectées dans trois grandes villes de la CI à savoir, Abidjan, Bouaké et Korhogo. Diverses raisons justifient le choix de ces trois villes. De façon générale, les trois villes ont été retenues dans l'optique d'assurer une certaine variété ou diversité au sein de notre échantillon d'étude. De façon spécifique, concernant la ville d'Abidjan, elle a été retenue parce qu'elle est la capitale économique de la CI. Elle regorge de ce fait un grand nombre d'entreprises en général et en particulier des PE. Elle est par ailleurs, le plus grand centre commercial du pays et concentre l'essentiel des emplois depuis 1975 (Ohouo, 2016). En plus, la ville d'Abidjan est celle dans laquelle nous résidons. La collecte des données y serait donc beaucoup plus aisée. Pour la ville de Bouaké, elle a été retenue en raison de sa position stratégique. En effet, la ville de Bouaké est située au centre de la Côte d'Ivoire. Elle est par ailleurs la deuxième grande ville du pays après Abidjan. En plus, la ville de Bouaké regorge de nombreuses PE qui ont été créées au lendemain de la crise militaro-politique qui a secoué le pays de 2002 à 2010 et qui a occasionné la fermeture de plusieurs industries. Travaillant donc sur les PE en CI, la ville de Bouaké qui en regorge plusieurs, nous a donc paru capitale pour notre réflexion. Quant à la ville de Korhogo, elle nous a intéressés dans ce travail, parce qu'à la faveur des importants investissements réalisés dans la ville par l'État ivoirien après la crise militaro-politique de 2002 à 2010 et la crise poste électorale de 2010, Korhogo est devenu un pôle de développement économique qui voit naître plusieurs PE.

3.3.4 Le déroulement des entretiens

Dans le cadre de ce travail exploratoire, nous avons choisi de procéder par entretien semi-directif pour éviter que les discours de nos répondants s'éloignent de notre objet de réflexion. Ces entretiens nous ont permis de rentrer dans l'univers de nos interviewés, de les comprendre (Kvale, 1996), de les rendre plus explicites, d'organiser et de structurer leur pensée (Savoi-Zajc, 2000). Lors de nos entretiens, nous évitions d'influencer les réponses des interviewés en donnant notre opinion ou encore en donnant des jugements de valeur. Cependant, en raison du caractère semi-directif des entretiens, nous orientions leurs propos lorsqu'ils s'éloignent de l'objet de notre recherche. Au cours des entretiens, nous posons également des questions d'investigation (Rubin, 1995) destinées à clarifier une réponse incomplète ou floue ou à demander des exemples ou des preuves.

Aucune période n'a été définie par nos soins, pour la collecte des données. Tout était lié à la volonté et la disponibilité de l'interviewé. Ainsi, des données ont été collectées durant le jour, généralement entre huit heures (08h) et dix-huit heures (18h), d'autres la nuit le plus souvent entre dix-huit (18h) et vingt-trois heures (23h), sur les lieux de travail ou au domicile de l'interviewé, pour les entretiens effectués en face à face. Les heures de collecte des données ont été toujours définies par les interviewés après que nous les contactons au téléphone. Nous avons décidé de leur laisser l'initiative de choisir eux-mêmes les heures des entretiens pour ne pas qu'ils se sentent contraints de nous fournir les informations dont nous avons besoin. Ce qui rendrait difficile le recueil de nos informations d'une part, et d'autre part, affecterait la qualité de ces informations, car les interviewés n'auraient pas pris du temps pour préparer l'entretien et ne nous aurait pas certainement fourni le temps et les informations qu'ils fourniraient s'ils avaient eux-mêmes choisi l'heure de l'entretien.

Tout comme les heures, les lieux de l'entretien ont été choisis par les interviewés. Dans l'ensemble, les interviewés ont préféré que les entretiens se déroulent sur leur lieu de travail. Cependant, quelques rares interviewés ont décidé de nous recevoir chez eux à domicile pour la réalisation des entretiens en raison de leur indisponibilité sur leur lieu de travail.

Les données ont été collectées du Lundi 11 Janvier 2021 au Lundi 30 Août 2021. Le déroulement des entretiens ne s'est pas fait sans difficulté. Plusieurs difficultés ont été relevées.

3.3.5 Les difficultés rencontrées lors de la collecte des données

Les difficultés rencontrées lors de la collecte des données sont multiples. Elles portent sur la disponibilité des interviewés et le respect des heures des entretiens. Concernant la disponibilité des interviewés, plusieurs rendez-vous n'ont pas été honorés aux dates initialement définies. En effet, bien que choisissant eux-mêmes les dates, les heures et les lieux des entretiens, certains interviewés nous signalaient le jour convenu pour l'entretien, leur indisponibilité en raison de leurs nombreuses fonctions ou simplement par ce qu'ils avaient oublié. Nous renégocions alors avec eux, une nouvelle date, une nouvelle heure et un nouveau lieu pour l'entretien. En dépit de ces difficultés soulignées, la collecte des données s'est déroulée dans l'ensemble, dans de très bonnes conditions et nous avons pu obtenir auprès de nos interviewés, les informations nécessaires pour mener à bien cette réflexion.

3.3.6 Analyse des données collectées

Les données collectées ont été analysées selon la technique de l'analyse de contenu thématique. Cette analyse a consisté à lire le corpus segment par segment pour repérer les idées significatives des thèmes et les regrouper dans des codes. Selon Bardin (2007), l'analyse de contenu thématique est un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu de messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances (déductions

logiques) relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages. Pour Berelson (1952), elle est une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative de contenu manifeste de la communication.

Dans la pratique, pour réussir l'analyse de contenu thématique, nous avons d'abord procédé à une retranscription à la main des données collectées. En effet, selon Auerbach et Silverstein (2003), plutôt que de traiter directement des enregistrements audio ou vidéo, il est préférable de les mettre à plat par écrit pour en faciliter la lecture et en avoir une trace fidèle. Le temps de retranscription pour chaque entretien oscillait entre 1h30 et 2h00 voire plus. La retranscription des données nous a permis de faire ressortir des verbatim. Les données retranscrites ont été par la suite codifiées suivant la technique de codage ouvert. Ce type de codage se justifie par la nécessité pour nous, de rester fidèles aux informations que nous avons collectées lors des investigations sur le terrain. Cette technique de codage nous a permis de pouvoir inscrire la quasi-totalité des informations recueillies dans des codes. De façon opérationnelle, le codage des données a été fait en deux étapes. La première étape, privilégiée par Milles et Huberman (2003), a consisté à créer des codes a priori de l'analyse. Ces premiers codes ont été obtenus à partir de nos guides d'entretien en rapport avec la question de recherche et réalisés à partir de la revue de la littérature sur les pratiques RH au sein des PE, la perception de la performance organisationnelle par les PE et la relation entre pratiques RH et performance organisationnelle des PE. La deuxième étape du codage a consisté à définir des codes directement issus de l'analyse de nos entretiens de terrain. Cette deuxième étape du codage a donc été faite de manière inductive. Les codes ont émergé du corpus lui-même. Ce codage nous a permis, dans presque chaque extrait, de décrire ce que l'interviewé disait concrètement. Au fur et à mesure de l'analyse du corpus, nous avons créé des codes libres en sélectionnant le texte du passage en question, puis en codant la sélection dans un nouveau code. En somme, cette deuxième étape de notre codage nous a permis de rester très près des propos des interviewés afin de ne pas oublier des informations.

4. Résultats et discussion

4.1 Présentation des résultats

Les résultats font une description du processus de recrutement dans les PE en CI, abordent la perception de la performance organisationnelle par les PE en CI avant d'analyser de l'influence du processus de recrutement sur la performance organisationnelle des PE en CI.

4.1.1 Description du recrutement dans les PE en CI

Les entretiens effectués ne permettent pas de définir un processus de recrutement normatif ou standard que les PE en CI respectent lors de leurs différents recrutements. Toutefois, les étapes fondamentales demeurent la recherche des candidats, la sélection et l'intégration de la nouvelle recrue. La gestion des recrutements est sous l'emprise de divers facteurs de contingence, culture de solidarité, assistance mutuelle, empathie du dirigeant, prédominance des relations sociales. Le recrutement n'est pas forcément justifié par l'existence d'un besoin. Pendant les recrutements, le dirigeant de la PE, au-delà des compétences, accorde la priorité à son cercle d'amis, de famille. Plusieurs propos tenus justifient cette position. En guise d'illustration, Monsieur KP à Korhogo nous disait ceci : *« Quand je dois recruter, je préfère retenir des personnes qui sont dans mon entourage. Ce sont des personnes en lesquelles j'ai confiance et qui me sont moins coûteuses. »*. Cette opinion montre que pour certains dirigeants de PE en CI, la question du recrutement demeure une question de confiance et de coûts à gérer. La garantie de son succès semble la collaboration avec le réseau relationnel. Cependant, il convient de noter qu'en plus de l'entourage, certains dirigeants de PE en CI ont recours à des cabinets de placements pour leurs recrutements. Pour preuve, TK à Abidjan, nous disait : *« il m'arrive de*

*recruter souvent dans mon réseau relationnel ou auprès de cabinets de recrutement.». Communément appelés agences, en CI, les cabinets de placement ou de recrutement sont des structures formelles ou informelles qui mettent en relation des entreprises qui cherchent à recruter et des candidats à la recherche d'emploi. Lors de l'interview, Monsieur ZF, affirmait également : « *Quand je dois recruter, je contacte généralement des cabinets de placement pour cela. Avec eux, je suis sûre d'avoir le profil que je recherche.*». Abondant toujours dans le sens de Monsieur ZF, Mademoiselle ST une autre dirigeante de PE à Korhogo affirmait : « *Lorsque je dois recruter, je contacte les cabinets de placement. Ce sont ces cabinets qui me proposent des personnes. Ces personnes sont généralement compétentes.*».*

En définitive, deux profils de PE se dégagent au regard du processus de recrutement. Des PE privilégient les relations sociales pendant les recrutements tandis que d'autres s'orientent vers les cabinets de placement ou de recrutement.

4.1.2 Perception de la performance organisationnelle dans les PE en CI

Les entretiens réalisés montrent que les dirigeants de PE en CI perçoivent la performance organisationnelle à travers une dimension concurrentielle. Les dirigeants de PE en CI estiment que la performance organisationnelle est la capacité de l'entreprise à tenir face aux concurrents. En guise d'illustration, TK, dirigeant de PE à Abidjan affirmait ceci : « *pour moi, on est performant quand on arrive à tenir face à la lutte concurrentielle..* ». D'autres dirigeants de PE estiment également que la performance consiste pour l'entreprise à être meilleure dans son secteur d'activité et de bénéficier de coûts de production faibles par rapport à la concurrence. Ainsi Monsieur AM, dirigeant de PE à Bouaké soutenait : « *Nous sommes performants parce que nous faisons partie des meilleurs de notre secteur d'activité en termes de qualité des produits et bénéficions d'une grande notoriété dans notre domaine d'activité par le bouche-à-oreille*». A en croire certains propos, la performance organisationnelle consiste pour l'entreprise à disposer d'un personnel qualifié et à parvenir à se maintenir sur le marché, quelles que soient les difficultés qu'elle traverse. Sur ce point, Monsieur ZF soutenait : « *On est performant quand on a des coûts de production qui sont faibles par rapport à la concurrence, on dispose d'employés qualifiés et on est capable de se maintenir sur le marché, quelles que soient les difficultés.*».

Au-delà de la performance concurrentielle, les dirigeants de PE en CI mesurent leur performance organisationnelle à travers une dimension commerciale. Ils présentent la performance organisationnelle comme la capacité de l'entreprise à proposer à la clientèle des produits en qualité et en quantité. Monsieur YB, dirigeant de PE à Bouaké affirmait par exemple : « *Nous sommes performants parce que nos clients sont satisfaits de la qualité et de la disponibilité de nos produits.*». Madame FP, dirigeante d'une PE à Bouaké nous disait également ceci : « *Nous sommes performants parce que d'année en année, nous parvenons à accroître nos ventes.*». Ici, la performance organisationnelle est donc perçue comme la capacité de la PE à accroître d'année en années son chiffre d'affaires.

Au total, dans cette réflexion, deux dimensions seront retenues pour mesurer la performance organisationnelle. Ce sont la performance concurrentielle et la performance commerciale.

4.1.3 Analyse de l'influence du processus de recrutement sur la performance organisationnelle des PE en CI

Les entretiens réalisés montrent que le processus de recrutement est susceptible d'influencer la performance organisationnelle des PE en CI. Selon les propos des interviewés, cette influence peut s'analyser à travers :

- ✓ L'influence du processus de recrutement sur la performance concurrentielle des PE en CI ;
- ✓ L'influence du processus de recrutement sur la performance commerciale des PE en CI.

✓ **Analyse de l'influence du processus de recrutement sur la performance concurrentielle des PE en CI**

Des entretiens effectués avec nos différents interviewés, il ressort que le processus de recrutement des PE en CI peut bel et bien influencer leur performance concurrentielle. L'analyse de certains propos le confirme.

Selon TK, dirigeant d'une PE à Abidjan, le processus de recrutement qu'il adopte lui permet de disposer de personnes-ressources capables de tenir face à la concurrence. Voici ce qu'il dit : *« il m'arrive de recruter souvent dans mon réseau relationnel ou auprès de cabinets de recrutement. Mais ce que je retiens c'est que mon processus de recrutement permet toujours d'avoir des salariés qui ont la capacité de tenir face à la lutte concurrentielle. Je peux donc dire que le processus de recrutement influence la performance concurrentielle des PE. ».*

Monsieur AM, un autre dirigeant d'un PE à Bouaké affirme : *« Nous faisons partie des meilleurs de notre secteur d'activité en termes de qualité des produits. Ce, grâce à la qualité de nos recrutements. ».*

Monsieur AM met ainsi donc en lumière le lien étroit entre le processus de recrutement de son entreprise et son niveau de performance concurrentielle. Madame BM, dirigeante d'une PE à Abidjan témoigne également du lien entre le processus de recrutement d'une entreprise et sa performance concurrentielle. Pour exprimer sa position, elle dit ceci :

« Nous bénéficions d'une grande notoriété dans notre domaine d'activité par le bouche-à-oreille. Le processus de recrutement que nous conduisons nous permet de retenir des salariés qui s'engagent pour la réussite de notre entreprise dans son secteur d'activité ».

Selon Monsieur ZF, son processus de recrutement lui permet de disposer de compétences solides. Cela lui permet de se maintenir sur le marché, quelles que soient les difficultés. Ces propos sont d'ailleurs très illustratifs. Lors de l'interview, il affirmait ceci :

« Quand je dois recruter, je contacte généralement des cabinets pour cela. En tout cas, par la grâce de Dieu, ils me trouvent toujours les bonnes personnes dont j'ai besoin. Ce qui fait que, quelles que soient les difficultés que nous traversons, nous parvenons à nous maintenir sur le marché. Ce qui nous permet de rester très performants. ».

Abondant toujours dans le sens de Monsieur ZF, Mademoiselle ST une autre dirigeante de PE à Korhogo affirmait :

« Lorsque je dois recruter, je contacte les cabinets. Ce sont ces cabinets qui me proposent des personnes. Ces personnes sont généralement compétentes. Ce qui fait que par rapport à nos concurrents, nous disposons des meilleurs employés de notre secteur d'activité. Ils ont une bonne maîtrise de notre outil technique. Je peux donc dire que mon processus de recrutement me permet de rester performant par rapport à la concurrence. ».

Les affirmations de Mademoiselle ST montrent donc que le processus de recrutement est un véritable facteur de performance concurrentielle au niveau des PE en CI. Les propos rapportés ci-dessus montrent que le lien entre le processus de recrutement et la performance se justifie par la qualité du capital humain recruté. Ce sont les personnes recrutées qui mettent à la disposition des PE leurs compétences pour garantir la performance.

Monsieur KP, un autre dirigeant d'un PE à Korhogo nous disait ceci :

« Par rapport à la concurrence, mes coûts de production sont faibles parce que je réussis à recruter des personnes qui ne me reviennent pas cher et qui font correctement le travail pour lequel je les recrute . Et cela me permet d'être performant ».

Monsieur KP justifie cette situation par le fait que lors du recrutement, il privilégie ses relations sociales, son entourage. Sur ce point, il nous dit ceci :

« Quand je dois recruter, je préfère retenir des personnes qui sont dans mon entourage. Ce sont des personnes en lesquelles j'ai confiance et qui me sont moins coûteuses. ».

Les propos de ce dirigeant de PE montrent qu'au-delà de la qualité du capital humain, la prise en compte des relations sociales entre employeurs et employés, renforce l'influence du processus de recrutement sur la performance des PE. Dans un contexte où le recrutement est toujours perçu comme un coût, travailler avec des salariés moins coûteux peut permettre de réduire les coûts de production et avoir un effet sur la performance de la PE.

Au-delà de ces interviewés qui ont défendu une influence du processus de recrutement sur la performance concurrentielle des PE en CI, d'autres, ont soutenu que le processus de recrutement influence également la performance commerciale.

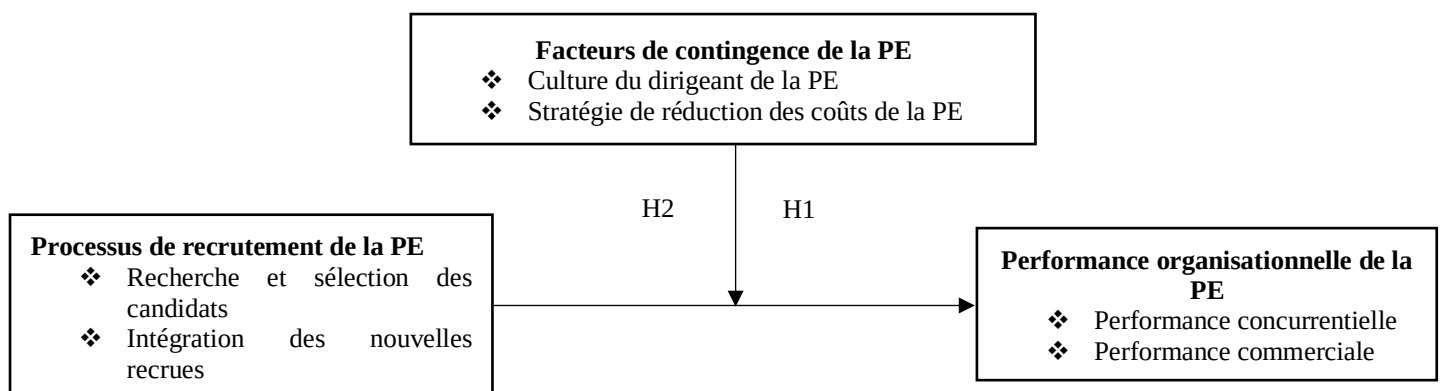
✓ **Analyse de l'influence du processus de recrutement sur la performance commerciale des PE en CI**

Différents propos tenus par certains dirigeants de PE montrent que le processus de recrutement influence effectivement la performance commerciale des PE en CI.

Monsieur YB, dirigeant de PE à Bouaké estime que la qualité de son processus de recrutement influence la qualité de ses produits. Ce qui, par ricochet, influence la satisfaction des clients. Ses propos sont d'ailleurs très illustratifs. En effet, Monsieur YB nous affirmait ceci lors de l'interview : « Nos clients sont satisfaits de la qualité de nos produits. Cela se comprend. Lors de nos recrutements, nous mettons l'accent sur la compétence des salariés. Nous recrutons surtout les personnes qui seront capables d'accomplir les tâches qui leur seront confiées. ». Les propos de Monsieur SS, un autre dirigeant de PE à Korhogo vont dans le même sens que ceux de Monsieur YB. Monsieur SS nous affirmait ceci lors de nos échanges : « Nos clients sont toujours satisfaits de la disponibilité de nos produits. Ça ne nous surprend pas. Quand nous recrutons, nous recrutons les personnes qui ont les compétences nécessaires pour mener à bien notre activité. ». Madame FP, dirigeante d'une PE à Bouaké nous disait ceci : « moi je ne doute pas que le processus de recrutement influence la performance commerciale des PE en CI. Je recrute généralement les personnes capables de faire le travail pour lequel on les recrute. Ce qui me permet d'accroître d'année en année, mes ventes. ». Les propos rapportés ci-dessus, montrent une fois de plus que le lien entre le processus de recrutement et la performance se justifie par la qualité du capital humain recruté. Les personnes recrutées mettent à la disposition des PE leurs compétences pour assurer la performance. Messieurs DN, YN, YP et TN d'autres dirigeants de PE à Abidjan et Bouaké, soutiennent aussi que leurs processus de recrutement leur ont permis d'élargir leur clientèle d'année en année, d'innover d'année en année, de recevoir peu de plaintes de leurs clients et de garantir un bon accueil au sein de leur entreprise. Ils attribuent ces différentes performances à la qualité du capital humain recruté.

Les résultats des entretiens effectués avec les dirigeants de PE permettent de présenter le modèle de recherche définitif ci-dessous.

Figure 2 : Modèle de recherche à tester



Source : Modèle théorique enrichi avec les résultats de l'étude qualitative

Après la présentation des résultats, il convient de les discuter.

4.2 Discussion des résultats

Les résultats font ressortir que le processus de recrutement des PE en CI influence leur performance organisationnelle à travers les performances concurrentielles et commerciales. Ces

résultats peuvent être discutés à la lumière des réalités des PE en CI. Au-delà, ils peuvent être appréciés à partir de la littérature, de la théorie du capital humain de Becker (1964) et de la théorie de la contingence de Larwence et Lorsch (1967).

Selon le contexte ivoirien des PE, cette influence du processus de recrutement sur la performance organisationnelle à travers les performances concurrentielles et commerciale des PE en CI peut se justifier par les sources de recrutement. Il ressort des propos des interviewés qu'en général, les recrutements au niveau des PE se font au sein du réseau familial ou relationnel. En effet, à l'instar de certains pays africains, les PE en CI sont en général des entreprises familiales. Leur fonctionnement n'échappe pas de ce fait à certaines valeurs sociales. Les recrutements sont des occasions que les dirigeants utilisent pour apporter assistance à de proches parents en quête d'emplois. Par ailleurs, certains dirigeants de PE en CI perçoivent le recrutement comme un coût qu'il faut minimiser. Pour cela, ils préfèrent travailler avec des personnes qui leur sont proches et qu'ils considèrent comme une main-d'œuvre moins chère. Au regard de la théorie de la contingence de Larwence et Lorsch (1967) cette appréhension du recrutement par certains dirigeants de PE peut se justifier par leur culture et la stratégie de minimisation des coûts qu'ils défendent. Du point de vue de l'efficacité de ces recrutements dans le réseau familial ou relationnel, différentes positions peuvent se présenter. Si les membres de la PE ont les compétences requises et la volonté de travailler pour la rentabilité de leur entreprise, ils développent en général, des forces pour contenir la concurrence et assurer, par ricochet, la performance commerciale de la PE. Par contre, si les membres de la PE n'ont pas les compétences qu'il faut, bien qu'ayant la volonté de travailler pour la rentabilité de leur entreprise, ou inversement, s'ils ont les compétences nécessaires, mais ne sont pas animés d'une volonté de travailler pour la rentabilité de leur entreprise, le processus de recrutement entrepris permettra donc difficilement de contenir la concurrence. Ce qui ne pourrait pas garantir une performance commerciale.

À côté des recrutements dans le réseau relationnel du dirigeant, certains dirigeants de PE contactent des cabinets de placement ou de recrutement lorsqu'ils doivent recruter. Concernant les recrutements par le biais de cabinets de recrutement, il faut noter qu'en général, ils sont productifs. Ils sont effectués suivant des règles claires, précises et préétablies. Ils permettent de retenir généralement des personnes compétentes pour le poste à pourvoir. Ils permettent donc de contenir la concurrence et permettre la performance commerciale de la PE lorsque les nouvelles recrues sont bien intégrées dans l'entreprise.

Certains travaux de la littérature soutiennent également les résultats de cette réflexion exploratoire. Au regard de la littérature, ces résultats vont dans la même veine que ceux de Trudel (2005). En effet, dans un travail sur l'influence perçue de certaines pratiques de GRH sur l'engagement organisationnel et la performance au travail, Trudel (2005) a pu constater que le recrutement agit sur l'engagement organisationnel et sur la performance individuelle au travail ; l'engagement organisationnel et la performance individuelle affectant ensuite la performance concurrentielle et la performance commerciale. Par ailleurs, les résultats sont également en conformité avec ceux de Schuster (1986), Huselid (1995), Collins (2003), Paul et Anantharaman (2003) et Sanâa et Abdellatif (2018). Dans différents travaux, ces auteurs ont conclu que le recrutement permet d'augmenter la qualité des produits, la productivité, les ventes, les profits et la performance des entreprises.

Au-delà, les résultats obtenus s'inscrivent dans la logique défendue par la théorie du capital humain de Becker (1964). La théorie du capital humain de Becker (1964) défend la primauté de la qualité du capital humain lors des recrutements et son influence sur la performance des entreprises. Dans les entretiens réalisés, nous avons pu constater que même dans les recrutements où le réseau relationnel est privilégié, les dirigeants de PE tiennent compte d'un certain niveau de connaissances et de compétences. Et quel que soit l'interviewé, l'on a pu noter une influence du processus de recrutement sur la performance organisationnelle de la PE.

5. Conclusion

L'objectif principal de cet article est d'analyser l'influence du processus de recrutement sur la performance organisationnelle des PE en CI. Soutenu par un cadre épistémologique interprétativiste, l'article a été conduit suivant une démarche qualitative. L'étude qualitative a porté sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de quinze (15) dirigeants de PE dans les villes d'Abidjan, Bouaké et Korhogo. Des entretiens effectués avec nos différents interviewés, il ressort que le processus de recrutement des PE en CI est influencé par la culture du dirigeant et la stratégie de réduction des coûts qu'adoptent les entreprises. Par ailleurs, les entretiens montrent que les dirigeants de PE en CI mesurent leur performance organisationnelle à travers la performance concurrentielle et la performance commerciale. L'analyse des données collectées a permis de conclure que la sélection des candidats lors du recrutement et l'intégration des nouvelles recrues sont plus décisives pour la performance organisationnelle des PE en CI. Le contexte ivoirien et certains travaux antérieurs permettent de justifier ces résultats.

Théoriquement, cette réflexion apporte une plus-value aux travaux existants sur la relation entre le processus de recrutement et la performance des entreprises en travaillant en contexte ivoirien. Elle fournit certaines compréhensions au processus de recrutement dans les PE en CI. Le recrutement dans les PE en CI est effectué au sein du réseau relationnel des dirigeants ou par les canaux de cabinets de recrutement ou de placement. Quel que soit le canal utilisé, les dirigeants interviewés recrutent en tenant compte d'un niveau de connaissances et de compétences des candidats. La réflexion a également permis de mettre en évidence la sélection des candidats et l'intégration des nouvelles recrues comme déterminantes pour la performance organisationnelle des PE en CI.

Sur le plan managérial, la réflexion a été l'occasion de communiquer avec les dirigeants, sur les effets pervers que peut avoir une prédominance des pratiques relationnelles dans leurs processus de recrutement. Elle a également permis d'échanger avec les dirigeants de PE en CI sur l'importance de l'application de la théorie du capital humain de Becker (1964) lors de leurs recrutements. À la lumière des entretiens réalisés avec ces dirigeants, cette réflexion pourrait aussi contribuer à améliorer les comportements de certains dirigeants de PE en matière de recrutement. Les dirigeants de PE gagneraient d'une part à définir des critères objectifs lors de la sélection des candidats pendant les recrutements. D'autre part, il faudra assurer aux nouvelles recrues, une intégration réussie en optant pour des tutorats par exemple. Le respect de ces dispositions pendant le processus de recrutement pourrait avoir une incidence positive sur leur performance organisationnelle.

Malgré ces contributions théoriques et managériales, ce travail présente certaines limites d'ordre essentiellement méthodologique. En effet, la seule analyse exploratoire ne permet pas de comprendre en profondeur l'influence du processus de recrutement sur la performance organisationnelle des PE en CI. Par ailleurs, notre échantillon, constitué par convenance, et reposant en partie sur des relations de connaissance ou de parenté avec les dirigeants enquêtés, souffre d'un risque élevé de biais de complaisance, de biais de sélection et de biais de désirabilité sociale. En plus, les données collectées et l'analyse de la performance organisationnelle reposent principalement sur des perceptions déclaratives des dirigeants. Cette approche pourrait souffrir de limites de validité empirique. Au regard de ces limites, des recherches futures peuvent améliorer la pertinence des résultats de cette réflexion en travaillant sur un échantillon moins biaisé. Elles peuvent également mobiliser des données quantitatives sur le thème afin de soumettre à des tests statistiques les relations mises en évidence de manière exploratoire dans le présent travail.

Références

- (1). Auerbach, C. F., & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. New York University Press.
- (2). Azenzoul, A., & Mokhlis, K. (2025). L'impact de la digitalisation sur la performance de l'administration fiscale : Cas de la Direction Générale des impôts. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 9(4), 1–27.
- (3). Bardin, L. (2007). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- (4). Bartoli, A. (1997). *Le management des organisations publiques*. Dunod.
- (5). Becker, G. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. NBER-Columbia University Press.
- (6). Bellettre, I. (2010). *Les choix de financement des Très Petites Entreprises* [Thèse de doctorat, Université Lille 2].
- (7). Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Free Press.
- (8). Cappelletti, L., & Baker, R. C. (2010). Measuring and developing human capital through a pragmatic action research: A French case study. *Action Research*, 8(2), 211–232.
- (9). Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G., & Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets. *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(1), 1–28.
- (10). Cocola, F. (2002). *Introduction générale à la gestion* (2e éd.). Dunod.
- (11). Dyer, L., & Reeves, T. (1995). HR strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656–670.
- (12). El Boukhari, M. (2021). Le capital humain et la gestion des ressources humaines : Une trajectoire au prisme théorique. *International Social Sciences & Management Journal*, 5(2).
- (13). Fabi, B., Garand, D., & Pettersen, N. (1993). La GRH : Contingences davantage qu'universalité ? Opérationnalisation d'un modèle de contingence. *Actes du congrès de l'AGRH*, Groupe thématique 5, 212–223.
- (14). Garand, D. J. (1993). *Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : Une synthèse conceptuelle et empirique* (Rapport de recherche). Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME).
- (15). Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* (2e éd.). Pearson France.
- (16). Giraud, F., Saulpic, O., Naulleau, G., Delmond, M.-H., & Bescos, P.-L. (2005). *Contrôle de gestion et pilotage de la performance* (2e éd.). Gualino éditeur.
- (17). Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine de Gruyter.
- (18). Gortner, H. F., Mahler, J., & Bell Nicholson, J. (1994). *La gestion des organisations publiques*. Presses de l'Université du Québec.
- (19). Hermouche, I., & Elhamma, A. (2024). Rôle des pratiques RH dans le développement de l'agilité organisationnelle : Revue de littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(5), 474–489. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11252715>
- (20). Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*. De Boeck.

- (21). Hounkou, E. (2011). Les pratiques de gestion des ressources humaines et les performances des entreprises béninoises : Une analyse par la méthode de corrélation canonique. *Revue internationale sur le travail et la société*, 9(2).
- (22). Hulin, A. (2007). Le tutorat : Un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entreprise. *Cahier de recherche du CERMAT*, 20(140).
- (23). Karim, S., & Komat, A. (2018). Lien entre les pratiques RH et la performance socio-économique des entreprises : Approches théoriques. *Revue Interdisciplinaire*, 2(1).
- (24). Katayama, H., & Bennett, D. (1999). Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice. *International Journal of Production Economics*, 60-61, 43-51.
- (25). Kester, P. V., & Mokango, M. (2020). *Quid du recrutement dans les entreprises de service pétrolier au Congo* [Document de recherche non publié].
- (26). Klapper, L. F., Sarria-Allende, V., & Zaidi, R. (2006). *A firm-level analysis of small and medium size enterprise financing in Poland*. The World Bank.
- (27). Koffi, J. P. J. (2022). *Impact des SI sur la performance économique des PME en Côte d'Ivoire* [Mémoire de recherche, Québec].
- (28). Kollo Bandibeno, I., & Nkonga, L. (2018). L'effet des pratiques ressources humaines sur la performance organisationnelle des communes au Cameroun. *European Scientific Journal*, 14(23).
- (29). Lacaze, D. (2005). *Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : Validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés* [Document de recherche].
- (30). Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
- (31). Maltais, D. (2012). Performance et gestion de la performance. Dans L. Côté & J.-F. Savard (dir.), *Le dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*. Presses de l'Université du Québec.
- (32). Marchesnay, M. (1988). La mercatique de la petite entreprise. *Revue internationale P.M.E.*, 1(3-4), 259-276.
- (33). Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.). De Boeck.
- (34). OCDE. (1998). *Stimuler l'esprit d'entreprise*. Éditions OCDE.
- (35). OCDE. (2005a). *Moderniser l'État : La route à suivre*. Éditions OCDE.
- (36). OCDE. (2005b). *Perspectives de l'OCDE sur les PME*. Éditions OCDE.
- (37). OECD. (2000). *Small and medium-sized enterprises: Local strength, global reach* (Policy Brief). OECD Publishing.
- (38). Paget, E. (2007). *L'essor d'une petite entreprise prestataire de sport et de tourisme : Complexité du secteur, logiques d'action et déterminants de sa croissance* [Thèse de doctorat].
- (39). Peretti, J.-M. (2017). *Ressources humaines* (6e éd.). Vuibert.
- (40). Prévost, P., & Roy, M. (2012). Les études de cas : Un essai de synthèse. *Organisations & Territoires*, 21(1).
- (41). Présidence de la République de Côte d'Ivoire. (2012). *Décret n° 2012-05 du 11 janvier 2012 portant définition de la Petite et Moyenne Entreprise*.
- (42). Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organization performance in strategic human resource management: Problems, prospects, and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311-331.
- (43). Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Sage.

- (44). Savoie-Zajc, L. (2000). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : De la problématique à la collecte des données* (3^e éd.). Presses de l'Université du Québec.
- (45). Silla, M., et al. (2026). Gestion des ressources humaines dans le secteur informel, entre exigences économiques et logiques communautaires : Le cas des travailleurs du fer de Rebeuss à Dakar. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 7(1), 300–318.
- (46). Sogbossi Bocco, B. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *Revue internationale P.M.E.*, 23(2), 117–141.
- (47). Soro, T. N. B., et al. (2026). Étude exploratoire des déterminants du recrutement dans les petites entreprises en Côte d'Ivoire. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 9(1), 682–706. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18449184>

ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN N°1 PORTANT SUR LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DANS LES PETITES ENTREPRISES EN CÔTE D'IVOIRE

Bonjour Monsieur, Madame, Mademoiselle,

Dans le cadre de la préparation d'une production scientifique, nous sommes appelés à recueillir auprès de Vous, les informations relatives à notre thème de recherche intitulé : « **Performance organisationnelle des petites entreprises en Côte d'Ivoire : une analyse exploratoire par le processus de recrutement** ».

Les informations collectées au cours de cet entretien seront strictement confidentielles et ne sauraient être utilisées à d'autres fins qu'à des fins purement scientifiques.

1. Pouvez-Vous nous parler de Votre entreprise ?

- ✓ Création.....
- ✓ Effectif.....
- ✓ Produits commercialisés.....
- ✓ Secteur d'activité.....
- ✓ Situation géographique.....

2. Qu'est-ce que le recrutement selon Vous ?

3. Quelles sont les étapes du processus de recrutement dans Votre entreprise ?

4. Quels sont les acteurs impliqués dans le processus de recrutement dans Votre entreprise ?

5. Quels sont les motifs de l'implication des acteurs qui interviennent dans le processus de recrutement dans Votre entreprise ?

6. Quels apports génèrent les acteurs qui interviennent dans le processus de recrutement de Votre entreprise ?

7. Quelles difficultés rencontrez-Vous avec les acteurs qui interviennent dans le processus de recrutement de Votre entreprise ?

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN N°2 PORTANT SUR LA PERCEPTION DE LA NOTION DE PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE PAR LES DIRIGEANTS DES PETITES ENTREPRISES EN COTE D'IVOIRE ET LEURS CRITERES DE MESURE.

Bonjour Monsieur, Madame, Mademoiselle,

Dans le cadre de la préparation d'une production scientifique, nous sommes appelés à recueillir auprès de Vous, les informations relatives à notre thème de recherche intitulé : « **Performance organisationnelle des petites entreprises en Côte d'Ivoire : une analyse exploratoire par le processus de recrutement** ».

Les informations collectées au cours de cet entretien seront strictement confidentielles et ne sauraient être utilisées à d'autres fins qu'à des fins purement scientifiques.

1. Que signifie pour Vous le terme « performance organisationnelle » ? (Quand pouvez-Vous dire que Votre entreprise réalise une performance organisationnelle ?)
2. Sur quels indicateurs Vous basez-Vous pour apprécier si Votre entreprise réalise une performance organisationnelle ou non ?
3. Quels sont les raisons qui expliquent le choix de ces indicateurs de mesure ?

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN N°3 PORTANT SUR L'ANALYSE DE L'INFLUENCE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES PETITES ENTREPRISES EN CÔTE D'IVOIRE.

Bonjour Monsieur, Madame, Mademoiselle,

Dans le cadre de la préparation d'une production scientifique, nous sommes appelés à recueillir auprès de Vous, les informations relatives à notre thème de recherche intitulé : « **Performance organisationnelle des petites entreprises en Côte d'Ivoire : une analyse exploratoire par le processus de recrutement** ».

Les informations collectées au cours de cet entretien seront strictement confidentielles et ne sauraient être utilisées à d'autres fins qu'à des fins purement scientifiques.

Questions : Quelle analyse faites-Vous de l'influence de Votre processus de recrutement sur la performance organisationnelle de Votre entreprise ? Autrement dit, le processus de recrutement adopté dans Votre entreprise agit-il sur Votre performance organisationnelle ? Justifiez Votre réponse svp.