

## **Etude exploratoire des déterminants du recrutement dans les petites entreprises en Côte d'Ivoire**

### **Exploratory study of the determinants of recruitment in small companies in Côte d'Ivoire**

**SORO To-N'golo Brahma**

Enseignant-chercheur

Université Alassane OUATTARA, Bouaké

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

Côte d'Ivoire

**ZEREHOUE Percy Ypoté Hermann**

Enseignant-chercheur

Université Alassane OUATTARA, Bouaké

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE)

Côte d'Ivoire

**DOH Bi Doua Prosper**

Enseignant-chercheur

Université Alassane OUATTARA, Bouaké

Côte d'Ivoire

**Date de soumission :** 29/12/2025

**Date d'acceptation :** 28/01/2026

**Pour citer cet article :**

SORO T. N. B. & al. (2026) «Etude exploratoire des déterminants du recrutement dans les petites entreprises en Côte d'Ivoire», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 682 - 706

## Résumé

Cet article a principalement pour objectif d'identifier les déterminants du recrutement dans les petites entreprises (PE) en Côte d'Ivoire (CI). Il repose sur une posture épistémologique interprétativiste et est conduit suivant une étude qualitative. Nous avons effectué, du Dimanche 13 Juillet 2025 au Vendredi 10 Octobre 2025, des entretiens semi-directifs auprès de quinze (15) dirigeants de PE en CI. L'analyse de contenu effectuée à partir des informations recueillies fait ressortir qu'en général, lors des recrutements, les dirigeants de PE s'appuient sur la nature du diplôme des candidats, la spécificité de la formation des candidats, l'expérience professionnelle des candidats et leurs relations sociales. Dans un contexte de chômage, ce travail fournit aux jeunes en quête d'emploi, des leviers à actionner pour faciliter leur insertion et leur employabilité au sein des PE en CI.

**Mots clés :** Etude exploratoire, recrutement, petite entreprise.

## Abstract

The main objective of this article is to identify the determinants of recruitment in small enterprises (SEs) in Côte d'Ivoire (CI). It adopts an interpretivist epistemological approach and is conducted using a qualitative study. From Sunday, July 13, 2025, to Friday, October 10, 2025, we conducted semi-structured interviews with fifteen (15) managers of SEs in CI. The content analysis of the information gathered reveals that, in general, during recruitment, SE managers rely on the candidates' educational background, the specific training they have received, their professional experience, and their social connections. In a context of unemployment, this work provides young job seekers with tools they can use to facilitate the integration and employability within SEs in CI.

**Keywords :** Exploratory study, recruitment, small enterprise.

## Introduction

Les ressources humaines constituent la principale ressource sans laquelle les autres facteurs de production ne contribueront pas à la production des biens ou services dans tout type d'entreprise (Boukar & Ngassam, 2011). Le recrutement, processus d'acquisition de cette ressource, reste, en plus, la condition sine qua non pour l'application des autres pratiques de GRH. Il est par ailleurs, l'opération qui permet aux spécialistes des ressources humaines de pêcher les meilleurs candidats (Nelson, et al., 2004) dans une rivière jonchée d'épaves de pirogues et des produits halieutiques de toute catégorie (Mokango, 2020). Faisant partie des pratiques les plus anciennes des ressources humaines (Darbelet, et al., 1998), le recrutement est la pratique de GRH qui est naturellement présente dans toutes sortes d'entreprises. Le management du recrutement est une pyramide triangulaire composée du service demandeur, du top manager de la structure et du service des ressources humaines (Mokango, 2020). Le recrutement suit souvent une procédure standard pour dénicher la crème de la crème en vue de donner un avantage concurrentiel et un positionnement compétitif à l'entreprise concernée (Cocula, 2002). Pour Schuster (1986), le recrutement sélectif est une pratique clé qui permet d'augmenter les profits de l'entreprise. Ayant étudié la relation entre les pratiques RH et la performance des entreprises, Huselid (1995) conclu que la sélection et le recrutement augmentent la productivité et la performance et réduisent le taux de turn-over. Selon Peretti (1996, 2001), le recrutement est une activité essentielle à la fois pour la personne concernée et pour l'organisation. Collins (2003) estime par ailleurs, que le recrutement sélectif permet d'augmenter les ventes tandis que Paul et Anantharaman (2003) soutiennent qu'un processus de recrutement efficace de personnel qualifié permet d'améliorer la qualité des produits et améliore la performance de l'entreprise. Par ailleurs, un processus de recrutement rigoureux permet aux entreprises d'obtenir le sang neuf requis et adéquat pour la réalisation de leurs buts établis (Kouskous & Nia, 2018).

Le recrutement demeure donc l'une des pratiques les plus pertinentes pour la performance socio-économique d'une entreprise (Sanâa & Abdellatif, 2018). De ce fait, la question de ses déterminants au sein des entreprises semble intéresser de plus en plus les chercheurs. En Tunisie, une recherche menée par Jaziri et *al.* (2018) montre que l'expérience professionnelle, la spécificité de la formation, la durée des stages facilitent le recrutement des jeunes diplômés de l'Université dans les PME. Au Burkina Faso, Akouwerabou et al (2025) montrent dans une réflexion purement quantitative que les facteurs déterminants du recrutement des jeunes diplômés dans les PME burkinabè sont la nature du diplôme, l'expérience professionnelle et les relations professionnelles des jeunes diplômés.

En Côte d'Ivoire, à notre connaissance, aucune étude académique n'a spécifiquement porté sur les déterminants du recrutement au sein des entreprises. Tenant compte de cette réalité, ce travail essentiellement exploratoire est conduit à travers une étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs et une analyse de contenu avec une posture interprétativiste, afin de tenter d'apporter des éléments de réponses à la question suivante : quels sont les déterminants du recrutement dans les petites entreprises (PE) en Côte d'Ivoire (CI)? Dans un contexte marqué par le chômage et la prédominance des PE dans le tissu économique, ce travail identifie les déterminants du recrutement dans les PE en CI et fournit aux jeunes en quête d'emploi, des leviers à actionner pour faciliter leur insertion et leur employabilité au sein de ces PE.

Pour la conduite de cette réflexion, nous présentons d'abord une revue de littérature autour des principaux mots du thème de l'article, présentons ensuite la méthodologie de réflexion, et enfin, les résultats obtenus ainsi que leur discussion.

## 1 Revue de littérature

Elle porte sur la petite entreprise, le recrutement et le cadre théorique mobilisé.

### 1.1 Définition de la petite entreprise et contexte juridique de la petite entreprise en Côte d'Ivoire

La notion de PE est une notion très large. Avec plusieurs critères quantitatifs et qualitatifs, la définition de la PE varie selon les pays et les auteurs (Nobre, 1995).

Pour Nobre (1995), les critères quantitatifs généralement retenus pour définir la PE sont : l'effectif, le chiffre d'affaires, le montant des actifs et la part de marché. Cependant, la nature même de la petite entreprise, demeure sa petite taille c'est-à-dire son effectif. 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 situent 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. Pour la Commission des Communautés Européennes (1996), en plus d'être une entreprise employant moins de 50

personnes, la PE est une entreprise dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 7 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 5 millions d'euros et qui respecte le critère d'indépendance. Dans le contexte ivoirien, relativement au niveau du chiffre d'affaires, l'article 5 du décret n°2012-05 du 11 Janvier 2012 portant définition de la Petite et Moyenne Entreprise, conçoit la PE comme une entreprise qui réalise un chiffre d'affaires annuel hors taxes supérieur à trente millions de francs CFA et inférieur ou égal à cent cinquante millions de francs CFA. Pour cet article, nous retenons la définition ivoirienne de la PE selon l'article 5 du décret n°2012-05 du 11 Janvier 2012 portant définition de la Petite et Moyenne Entreprise. Ainsi, considérerons-nous que la PE est une entreprise qui emploie en permanence moins de cinquante personnes ou qui réalise un chiffre d'affaires annuel hors taxes supérieur à trente millions de francs CFA et inférieur ou égal à cent cinquante millions de francs CFA.

Quant aux critères qualitatifs, Nobre (1995) soutient qu'ils s'analysent d'une part selon le critère d'indépendance, et selon les modes de management d'autre part. Les recommandations de l'Union Européenne (UE) du 03 Avril 1996 et du 06 Mai 2003 caractérisent les petites entreprises en fonction d'un critère d'indépendance dans l'optique de distinguer les firmes autonomes de celles ayant accès au pouvoir économique de grands groupes. Les critères qualitatifs permettent de concevoir la PE comme une entreprise autonome utilisant des modes de gestion très souples et encore rudimentaires. Ces aspects de la définition qualitative de la PE seront également utilisés dans cette réflexion. 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.

## 1.2 Le recrutement

Le recrutement est diversement présenté selon les auteurs. Dans la littérature, ses déterminants sont multiples.

### 1.2.1 Notion 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. Larquier et Montchatre (2014) font savoir que le mot recrutement tire ses origines de la levée de troupes militaires lors des mobilisations générales. Selon Peretti (1990), le recrutement est l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponibles. Il se définit aussi comme étant la meilleure

adéquation possible entre un poste et une personne recrutée qui permet de positionner la bonne personne à la bonne place et au bon moment.

Bien conduit, le recrutement procure à l'entreprise une réactivité, une adaptabilité, voire une prévision et par conséquent un atout compétitif (Peretti, 2018). Il constitue par ailleurs, un outil de contrôle du personnel, qui permet à toute entreprise de trouver le profil de travailleur nécessaire (Citeau, 1997). Selon Edighoffer (1996), le recrutement est une mission de la gestion des ressources humaines qui vise à fournir à l'entreprise des individus possédant les qualifications les plus proches de celles requises pour le poste de travail vacant. Le recrutement peut également être perçu comme un ensemble de méthodes et procédures instaurées par l'entreprise dans le but principal de déterminer un groupe de postulants potentiels, de les attirer parmi ses collaborateurs et de les conserver, du moins à court terme (Imboyo, et al., 2025).

La politique de recrutement d'une entreprise est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens permettant d'anticiper et de pourvoir l'ensemble des postes nécessaires à ses besoins, dans une vision à moyen terme et s'inscrivant dans le cadre général de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (Gavand.A, 2013).

Le processus de recrutement vise à engager et à intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation. Il engage des moyens humains, matériels et technologiques, partagés par le service RH et les managers de proximité (Benchemam.F, et al., 2015).

### **1.2.2 Les déterminants du recrutement dans la littérature**

Dans la littérature, les déterminants du recrutement s'articulent autour de l'expérience professionnelle, la nature du diplôme et du réseau relationnel du demandeur d'emploi.

#### **1.2.2.1 L'expérience professionnelle**

Les règles de recrutement associent généralement le niveau d'expérience du candidat (Dondassé, 2014). Selon Mace et al (2019), les recruteurs accordent plus d'intérêts aux candidats qui ont déjà une expérience au sein de l'entreprise puis ceux qui ont déjà une expérience professionnelle. Pinto (2008) montre également que les emplois en lien avec les études garantissent un recrutement ultérieur des jeunes diplômés du fait que ces emplois permettent d'acquérir de l'expérience professionnelle. Bills (1992), Maynard et Hakel (1999) montrent qu'en général, les employeurs sont à la recherche de travailleurs suffisamment qualifiés. Jaziri (2018) montre aussi que le recrutement des diplômés dépend des facteurs individuels comme le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Les résultats de ces différentes réflexions montrent que l'expérience professionnelle est un critère déterminant lors des

recrutements par les entreprises. Cela nous amène à définir notre première hypothèse de recherche.

H.1 : L'expérience professionnelle influence le recrutement dans les entreprises.

### **1.2.2.2 La nature du diplôme**

La formation et le diplôme sont des signaux des capacités productives des individus et permettent aux employeurs d'en utiliser dans la sélection du meilleur candidat lors d'un recrutement (Spence, 1973). Selon Akouwerabou et al, (2025), le diplôme est le premier élément exigé dans le processus de recrutement. Ningay et al (2018) soutiennent que la formation professionnelle permet plus de recrutement comparativement à l'enseignement général. Par ailleurs, en Ile-de-France et en Alsace, les recrutements sont beaucoup influencés par le niveau et la spécialité de formation (Minni & Vergnies, 1994). Les différents auteurs ci-dessus montrent que la nature du diplôme est un élément déterminant dans le processus de recrutement (Havet, 2006 ; Bourdon et al, 2012 ; Lemistre, 2012). D'où notre deuxième hypothèse de recherche :

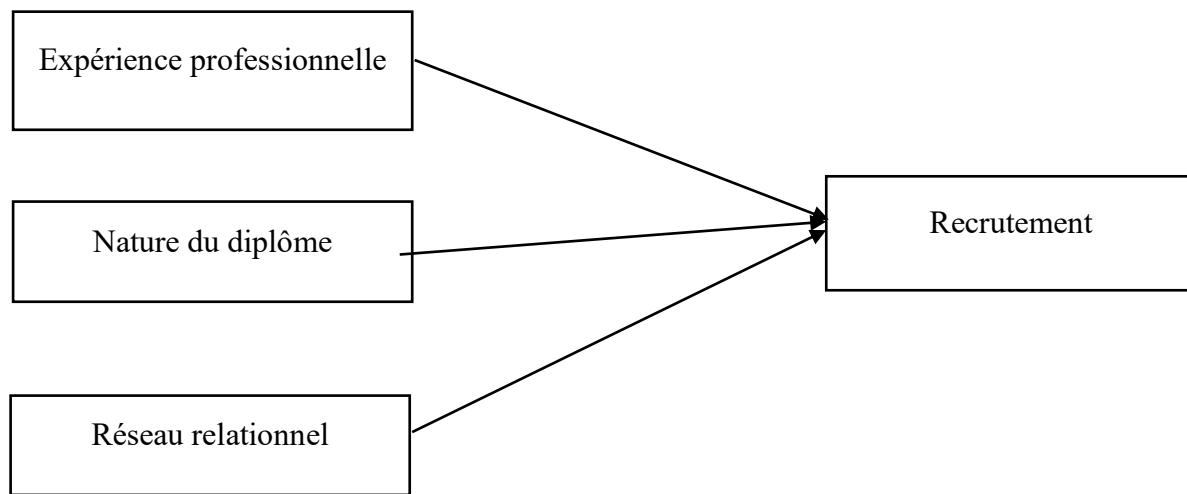
H.2 : La nature du diplôme influence le recrutement dans les entreprises.

### **1.2.2.3 Le réseau relationnel du demandeur d'emploi**

Selon Dondassé (2014), le réseau relationnel permet au demandeur d'emploi d'avoir les informations nécessaires sur les offres d'emplois en lien avec sa formation lorsque ces dernières ne sont pas diffusées pour le grand public. Dans la même logique, Trepanier et al (2017) soutiennent que le réseau relationnel est déterminant dans le processus de recrutement des jeunes diplômés au sein des entreprises. Cela nous amène à formuler une troisième hypothèse de recherche.

H.3 : Le réseau relationnel du demandeur d'emploi influence le recrutement au sein des entreprises.

Sur la base de cet exposé sur les déterminants du recrutement dans la littérature, nous proposons un modèle de recherche exploratoire.

**Figure 1 : Modèle de recherche exploratoire****Source : La littérature**

### 1.3 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'appréhender 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 (Meriame, 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 Meriame (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 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.

Après ce tour de la littérature sur les principaux mots clés du thème de la réflexion, il convient de décliner la méthodologie qui oriente ce travail.

## 2 Méthodologie

Nous menons cette étude exploratoire des déterminants du recrutement dans les PE en Côte d'Ivoire suivant une étude qualitative. Nous précisons le cadre épistémologique de la réflexion avant de décliner les grandes lignes de cette étude qualitative.

### 2.1 Cadre épistémologique de la réflexion

Ce travail sur l'étude exploratoire des déterminants du recrutement dans les PE en CI est conduit suivant une posture interprétativiste. En effet, sur la base d'interprétations, nous voulons apporter des explications à la conduite du recrutement dans les PE en CI. Après avoir situé le cadre épistémologique de la réflexion, il convient de présenter dans les lignes qui suivent les grandes phases de notre démarche qualitative. La démarche qualitative s'articule autour de la constitution de l'échantillon qualitatif et du recueil des données.

#### 2.1.1 La constitution de l'échantillon qualitatif

L'échantillon est une portion représentative de la population. Sa constitution 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 : le critère de la représentativité théorique et celui de 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. Ainsi, au regard de leur qualité, nous estimons que les interviews réalisées auprès de ces personnes peuvent nous permettre de mener une étude exploratoire des déterminants du recrutement dans les PE en CI.

Quant au critère de variété, développé par Hlady-Rispal (2002), il recommande la pluralité et la diversité des informations recueillies. A cette fin, nous avons porté notre choix sur des entreprises de secteur 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.

### 2.1.2 Le recueil des données qualitatives

Le recueil de données est une étape fondamentale. Il nous permet de rassembler les données empiriques sur lesquelles nous avons fondé 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 de des entretiens et les difficultés rencontrées lors de la collecte des données.

#### 2.1.2.1 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. La limite des quinze (15) PE se justifie par la saturation des données. En effet, après nos échanges avec les quinze premiers dirigeants de PE, les informations que nous collections étaient répétitives. Notre échantillon 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.

En raison du caractère confidentiel des informations collectées, les interviewés n'ont pas été nommément cités dans ce travail. 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. Les informations ont été collectées auprès des dirigeants desdites PE. Rappelons que les quinze (15) PE qui constituent notre échantillon qualitatif sont des PE dont les dirigeants sont des connaissances ou des parents ou encore des connaissances de personnes amies. 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	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 de l'instrument qui nous a permis d'échanger avec les dirigeants de ces PE ; le guide d'entretien.

### 2.1.2.2 Présentation du guide d'entretien

Pour la collecte des données qualitatives relatives à cette réflexion, nous avons eu recours à un guide d'entretien. Ce guide a été adressé aux dirigeants de PE. Composé de huit (8) questions, il avait pour seule finalité de nous fournir des informations sur les facteurs déterminants du recrutement dans les PE de CI.

### 2.1.2.3 Les terrains de la collecte des données

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 parue 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'Etat 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.

#### 2.1.2.4 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 de cette réflexion. 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 auraient 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. D'autres entretiens ont aussi été par voix téléphonique.

Les données ont été collectées du Dimanche 13 Juillet 2025 au Vendredi 10 Octobre 2025. Le déroulement des entretiens ne s'est pas fait sans difficultés. Plusieurs difficultés ont été relevées. Elles portent parfois sur l'indisponibilité des interviewés, le non-respect des heures et des lieux de certaines interviews pour les interviews réalisées sur les lieux de travail et aux domiciles des interviewés. Les difficultés concernant les entretiens réalisés au téléphone sont essentiellement des problèmes de réseau. En dépit de toutes les 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.

### **2.1.3 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.

### 3 Résultats

Il ressort des verbatim recueillis que plusieurs facteurs déterminent le recrutement au sein des PE en CI. Ce sont entre autre, la nature du diplôme, la spécificité de la formation, l’expérience professionnelle et les relations sociales avec le dirigeant de la PE. Les lignes qui suivent présentent chacun de ces déterminants avec ses verbatim illustratifs.

#### 3.1 La nature du diplôme, déterminant du recrutement dans les PE en CI

Plusieurs propos tenus par les dirigeants de PE interviewés montrent que ces derniers accordent une place importante à la nature du diplôme en adéquation avec le poste à pourvoir. A titre illustratif, Monsieur KG dirigeant de PE à Bouaké nous confiait : « *Je fais toujours des entretiens avec mes candidats pour voir s'ils ont le niveau d'étude qu'il faut pour occuper le poste à pourvoir.* ». Par ailleurs, Monsieur OA à Abidjan affirmait : « *Je vérifie que mes candidats ont le diplôme qu'il faut pour occuper le poste pour lequel je les sollicite.* ». Madame LD à Abidjan donne également de la valeur à l’idée qui fait du diplôme un déterminant du recrutement dans les PE en CI en affirmant : « *Je contrôle toujours les diplômes de mes candidats pour voir s'ils sont en adéquation avec le poste qu'ils doivent occuper.* ». Résidant à Abidjan, Monsieur KM soutenait : « *Moi je ne recrute pas n'importe comment hein, tout le monde n'est pas fait pour occuper n'importe quel poste pour moi. Donc avant de travailler avec quelqu'un, je me rassure qu'il a le diplôme qu'il faut pour accomplir la mission que je vais lui confier.* ». A Bouaké, Monsieur SZ nous disait : « *Bien sûr que pour mes recrutements, je regarde beaucoup les diplômes des personnes que je dois recruter.* ». Enfin, Madame MV à Abidjan nous disait : « *En tout cas, pour moi, le diplôme est très important dans tout recrutement.* ». Les positions de ces quelques interviewés nous montrent que les dirigeants de PE en CI attachent du prix à la nature des diplômes des candidats lors de leurs différents processus de recrutement. Au-delà de la nature des diplômes, certaines affirmations tenues par d’autres dirigeants de PE nous amènent à penser que les spécificités des différentes formations suivies par les candidats au recrutement dans les PE en CI sont déterminantes.

#### 3.2 La spécificité de la formation, déterminant du recrutement dans les PE en CI

La formation suivie par les candidats au recrutement est déterminante dans certains processus de recrutement de PE en CI. Différents propos de dirigeants de PE l’attestent. Monsieur IS à

Abidjan nous disait ceci : «*Je demande toujours à mes candidats au recrutement, leur CV pour me rassurer qu'ils ont suivi la formation pour occuper le poste à pourvoir.*». Résidente à Abidjan, Madame MV nous livrait sa position sur la question en ces termes : «*Pour moi, il est important de toujours voir si la formation suivie par le candidat au recrutement lui permet d'occuper le poste pour lequel il postule. A mon sens, c'est à l'avantage du dirigeant mais aussi du salarié. Cela permet au dirigeant de se rassurer d'avoir recruté la bonne personne et permet au salarié de ne pas naviguer à vue après son recrutement.* ».

Madame LD à Abidjan nous répondait sur la question en ces mots : «*Je demande toujours aux candidats de me parler des formations qu'ils ont suivies avant de les recruter. Cela est rassurant pour moi.*». Dans la même veine, Monsieur SZ, domicilié à Bouaké estime qu'il est plus qu'important d'interroger le candidat au recrutement sur le profil de formation qu'il a suivi. Il nous précise son point de vue en ces termes : «*Je me rassure toujours que les personnes que je vais recruter ont suivi un profil de formation en adéquation avec le poste pour lequel je les recrute. Je ne peux pas recruter quelqu'un à un poste pour lequel il n'a même pas une formation de base.*». Sur la question, Monsieur KM à Abidjan est clair et sans détour. Il nous disait ceci : «*La formation suivie par le candidat compte beaucoup pour moi lorsque je dois recruter.*». Monsieur SK à Abidjan soutenait également ceci : *Par expérience, je préfère travailler avec des personnes qui ont au moins suivi une formation en lien avec le poste qu'elles vont occuper. Donc je fais beaucoup attention aux différentes formations suivies par mes candidats lors des recrutements.*». Selon certaines affirmations de nos interviewés, l'expérience professionnelle du candidat à un recrutement serait un véritable déterminant du recrutement dans les PE en CI.

### 3.3 L'expérience professionnelle, déterminant du recrutement dans les PE en CI

Plusieurs interviewés avec lesquels nous avons échangé ont soutenu tenir compte de l'expérience professionnelle des candidats lors de leurs différents recrutements. Leurs propos sont illustratifs. Monsieur KG à Bouaké nous confiait ceci : «*Lorsque je dois recruter une personne, j'interroge son expérience professionnelle. Je lui demande par exemple si elle a déjà occupé le même poste ou bien si elle a déjà effectué un stage pour le poste pour lequel elle postule.*». Quant à Monsieur SZ à Bouaké, il soutenait, sans langue de bois : «*Je ne recrute pas les candidats qui n'ont pas d'expérience professionnelle dans mon entreprise.*». Résidant à Abidjan, Monsieur OA soutient également tenir compte de l'expérience professionnelle pendant ses recrutements. Il nous partage son point de vue en ces termes : «*Lorsque je recrute, je préfère retenir les candidats qui ont déjà une expérience parce que j'estime qu'ils seront plus* ».

*opérationnels que ceux qui n'en ont pas.». En vue de soutenir l'importance de la prise en compte de l'expérience professionnelle dans le processus de recrutement, Monsieur SK à Abidjan nous disait : «Ce n'est pas la même chose, travailler avec une personne qui a une expérience professionnelle et travailler avec une autre qui n'a pas une expérience professionnelle. Généralement, celle qui a l'expérience professionnelle est plus rentable. Donc lorsque je dois recruter, je regarde beaucoup l'expérience professionnelle du candidat.». Madame ST installée à Korhogo estime aussi à son niveau, qu'il est crucial de vérifier l'expérience professionnelle des candidats au recrutement avant de les recruter. Elle livre son opinion en ces mots : «Je pense qu'il est important pour tout candidat à un recrutement d'avoir une expérience professionnelle. Ne serait-ce qu'un stage. C'est important pour moi. C'est pourquoi quand je dois recruter, j'en tiens énormément compte. ». Tout comme les précédents interviewés, Monsieur KM à Abidjan estime aussi que l'expérience professionnelle est importante dans un processus de recrutement. Pour preuve, il nous disait : «L'expérience professionnelle est l'une des conditions que je fixe lorsque je dois recruter. Je ne peux pas recruter quelqu'un qui n'a pas d'expérience professionnelle. Travailler avec une personne qui a une expérience professionnelle me donne confiance et me permet de savoir que je travaille avec la personne qu'il me faut. ». Privilégiant leurs valeurs sociales, certains dirigeants de PE nous ont confié mettre au centre de leur processus de recrutement, certaines relations.*

### 3.4 Relations sociales avec le dirigeant de la PE, déterminant du recrutement dans les PE en CI

Au-delà de la nature du diplôme, la spécificité de la formation et l'expérience professionnelle, les recrutements au sein des PE en CI restent dominés par les relations sociales que les dirigeants entretiennent avec les candidats au recrutement. Des propos tenus par certains dirigeants de PE soutiennent cette assertion. A titre d'illustration, Monsieur KO à Korhogo nous disait : « *Lorsque je dois recruter, je pense d'abord aux personnes que je connais. Je préfère mes connaissances parce qu'en général, ce sont des personnes avec lesquelles je partage déjà beaucoup de choses. Je les connais déjà plus ou moins et je leur fais confiance. Je connais leur culture, leur religion, leur tradition, en tout cas, beaucoup de choses sur elles. Et cela me rassure.* ». Pour Monsieur MS à Abidjan, il est également important de prendre en compte les liens sociaux dans le processus de recrutement. Il nous livre son point de vue en ces mots : « *Quand j'ai besoin de quelqu'un pour travailler dans mon entreprise, je pense en premier à mes parents. Je le fais parce que c'est notre culture. Nous sommes en Afrique, et il faut aider*

*les parents quand on en a la possibilité. ». Monsieur OB à Bouaké estime aussi que les relations sociales sont déterminantes dans un processus de recrutement. Il nous disait ceci : « J'ai plusieurs facteurs que je regarde quand je dois recruter notamment l'expérience professionnelle, le diplôme, les stages effectués. Mais face à des candidats de compétences égales, je préfère recruter mes parents, mes connaissances ou encore des recommandations. Je le fais pour entretenir mes relations sociales au-delà du recrutement. ». Selon Monsieur KY à Abidjan, les valeurs sociales peuvent être primordiales dans un processus de recrutement. Ce sont des valeurs qui permettent parfois de rassurer les recruteurs ou les dirigeants. Il justifie sa position en ces termes : « Je préfère travailler avec des personnes que je connais plus ou moins. Je me dis qu'elles vont s'impliquer davantage dans le travail tenu de nos relations sociales. Avec aussi des personnes que je connais, je me dis que je ne prends pas de risques à travailler avec des personnes que je ne connais pas. Donc généralement, lorsque je dois recruter je pense d'abord à des parents, amis ou je demande simplement à des connaissances de me faire des recommandations. ». De son côté, Madame SE à Abidjan estime qu'un recrutement basé sur des relations sociales est moins inquiétant. Voici ce qu'elle nous disait : « Quand je dois recruter, je pense d'abord à la famille. Je crois qu'il n'y a pas d'inquiétudes à travailler avec les membres de sa famille si ces derniers sont compétents. Je ne comprends pas pour quelle raison on va aller chercher loin ce qu'on a près de soi. Mieux, je peux facilement gérer les membres par rapport à une personne qui m'est extérieure. ». Monsieur SY à Abidjan soutient qu'un recrutement qui prend en compte les liens sociaux, inspire plus de confiance des recruteurs ou des dirigeants. Voici son propos : « Je préfère travailler avec des personnes de ma famille parce que je leur fais confiance. Je suis aussi sûr qu'en cas de difficultés, elles ne vont pas partir et me laisser gérer l'entreprise seul. Elles vont s'impliquer dans la gestion de l'entreprise. ».*

Dans l'ensemble, il convient de retenir que les dirigeants de PE en CI ont plusieurs déterminants sur lesquels ils fondent leur processus de recrutement. Ces sont entre autres, la nature du diplôme, la spécificité de la formation, l'expérience professionnelle et les relations sociales avec le dirigeant de la PE.

Après la présentation des résultats, il est à notre avis, intéressant de proposer une analyse comparative desdits résultats afin de renforcer leur qualité. Cette analyse comparative se fera autour des quatre déterminants du recrutement qui viennent d'être présentés.

### 3.5 Analyse comparative des résultats autour des déterminants du recrutement issus des entretiens avec les dirigeants de PE.

L'analyse comparative se fera à partir du tableau ci-dessous.

**Tableau 2 : Tableau d'analyse comparative des déterminants du recrutement dans les PE en CI**

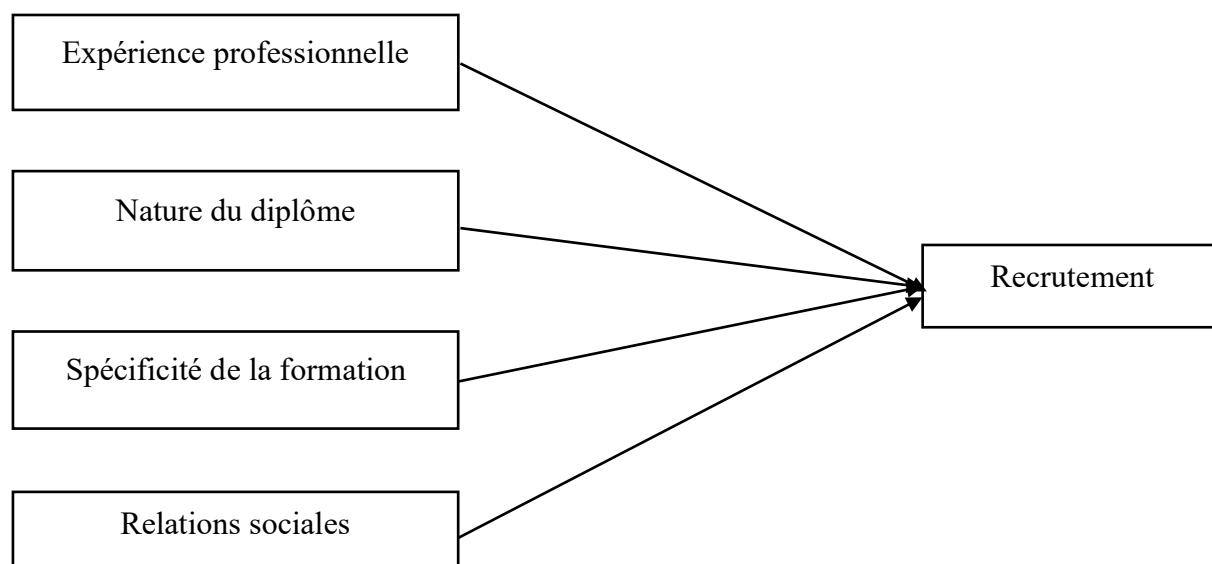
Déterminants	Nature du diplôme	Spécificité de la formation	Expérience professionnelle	Relation sociale	Totaux
Nombre de réponses	9	10	6	8	33
% de réponses	27,27	30,30	18,19	24,24	100

**Source : Les entretiens semi – directifs effectués**

De l'analyse des entretiens effectués, il ressort que les dirigeants de PE en CI accordent plus d'intérêts à la spécificité de la formation suivie par les candidats. Ce déterminant apparaît avec 30,30% de réponses. Il faut également relever que dans leurs critères de recrutement, les dirigeants de PE en CI accordent plus d'importance à la nature du diplôme du candidat (27,27% de réponses) après la spécificité de la formation. Les relations sociales et l'expérience professionnelle viennent en dernières positions avec respectivement des proportions non négligeables de 24,24% et 18,19% de réponses.

Les résultats des entretiens effectués avec les dirigeants de PE nous 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**

Ce modèle présente certaines différences par rapport au modèle théorique. Le déterminant « Réseau relationnel du candidat » dans le modèle théorique n'a pas été évoqué par les dirigeants de PE. De ce fait, il n'a pas été pris en compte dans le modèle définitif. Toutefois, les échanges avec les dirigeants de PE ont fait ressortir deux nouveaux déterminants du recrutement dans les PE en CI. Ce sont la spécificité de la formation et les relations sociales du dirigeant de la PE. Le modèle définitif a finalement été construit avec quatre déterminants du recrutement dans les PE en CI.

A la suite de la présentation des résultats, il convient de les discuter à la lumière de la littérature, de la théorie du capital humain de Becker (1964) et du contexte ivoirien.

#### 4 Discussion des résultats

Nos échanges avec les dirigeants de PE en CI ont fait ressortir que les PE accordent une importance capitale à la nature des diplômes des candidats lors de leurs recrutements. Théoriquement, ces résultats rejoignent les recommandations de la théorie du capital humain de Becker (1964). En effet, dans la théorie du capital humain, Becker (1964) soutient que la performance d'une entreprise se fonde sur les compétences, les expériences et les savoirs du personnel. En s'appuyant sur la nature du diplôme pendant leurs recrutements, les dirigeants de PE en CI disposent donc de moyen pour se faire une idée des compétences et savoirs des candidats qu'ils recrutent. Au regard des travaux antérieurs, les résultats sont en accord avec ceux de Akouwerabou et al (2025). Ces derniers ont dans leur réflexion sur les déterminants du recrutement des jeunes diplômés dans les PME du Burkina Faso, montré que la nature du diplôme influence le processus de recrutement des jeunes diplômés dans les PME burkinabè. Leurs résultats montrent que la nature du diplôme accroît les chances des jeunes diplômés d'être recrutés par les PME burkinabè. Ils estiment que les jeunes diplômés qui ont suivi des formations professionnelles, ont plus de chance d'être recrutés que ceux qui sont diplômés de l'enseignement général. Les diplômés des écoles professionnelles, sont généralement formés pour exercer immédiatement un métier contrairement à ceux de l'enseignement général qui sont plutôt orientés vers des connaissances théoriques. Sur la nature du diplôme, nos résultats rejoignent aussi ceux de Lemistre (2012) et Bougroum et *al.* (2002) qui montrent que l'enseignement technique et professionnel offre des compétences nécessaires et indispensables pour être recruté par les PME. Dans la même logique, Laflamme (1984) et l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (1977, 1979) montrent que des jeunes diplômés des universités avec des connaissances générales, sont peu recrutés par les PME.

Nos résultats montrent également que la spécificité de la formation du candidat est un déterminant du recrutement dans les PE en CI. Ces résultats respectent la logique voulue par la théorie du capital humain de Becker (1964). En effet, l'objectif des recruteurs est de retenir des candidats qualifiés et opérationnels qui pourront leur permettre d'atteindre le plus rapidement possible, leurs objectifs. Pour cela, ils préfèrent recruter des candidats qui ont suivi les formations spécifiques aux postes à pourvoir. Dans la littérature, ces résultats sont confirmés par Jaziri et al (2018) qui ont montré dans le contexte de la Tunisie de l'après révolution, que la spécificité de la formation et la durée des stages sont de facteurs d'insertion professionnelle des diplômés universitaires.

Nos interviews avec les dirigeants de PE en CI ont aussi révélé que l'expérience professionnelle est un déterminant du recrutement dans les PE en CI. En fait, à les entendre parler, les dirigeants de PE recherchent des candidats qui seront plus professionnels et rentables. Ils respectent la logique de la théorie du capital humain de Becker (1964). Hainard et al (2010) ont obtenu les mêmes résultats. Dans leurs travaux, les auteurs montrent qu'en général, les recruteurs recherchent des candidats qui ont déjà une expérience professionnelle dans une autre organisation. Ces résultats vont également dans le même sens que ceux de Sangaré (2007) et Ningaye et al (2018). Dans des travaux de recherche, Sangaré (2007) montre que les stages et les apprentissages non rémunérés qui permettent aux jeunes diplômés d'acquérir une première expérience professionnelle, représentent une étape déterminante dans le processus de recrutement. Par ailleurs les travaux de Ningaye et al (2018) révèlent que les recruteurs sont parfois enclins à la surqualification professionnelle lors de leurs différents recrutements.

Pour finir, nos résultats montrent que les relations sociales que les dirigeants de PE entretiennent avec leurs candidats sont déterminantes dans le processus de recrutement. En effet, certains dirigeants de PE estiment être rassurés et en sécurité de travailler avec des personnes avec lesquelles ils partagent certaines valeurs sociales. En privilégiant les pratiques relationnelles, ces résultats contredisent la théorie du capital humain de Becker (1964). Il convient par ailleurs, de relever que ces pratiques relationnelles peuvent avoir des effets pervers si elles ne sont pas bien encadrées. Ce sont notamment, le clientélisme, le népotisme, parfois, source de contre-performance. Dans la littérature, ces résultats sont confirmés par les travaux de Dondassé (2014). Dans le contexte burkinabè, Dondassé (2014) montre que les relations permettent aux candidats d'être recommandés lors d'un recrutement. Il constate que ces relations accroissent la chance des jeunes diplômés d'être recrutés. Par ailleurs, selon Grelet (2022), le responsable recrutement peut favoriser une connaissance. Les résultats vont

également dans le même sens de ceux de Silla et al (2026). Silla et al (2026) montrent que les entreprises du secteur informel de Rebeuss à Dakar ont des pratiques de recrutement profondément ancrées dans les dynamiques locales. les jeunes sont recrutés soit parce qu'ils sont de la famille du patron, soit parce qu'ils ont les mêmes origines villageoises que les dirigeants, soit parce qu'ils sont de la même confrérie. Cependant, lesdits résultats sont infirmés par ceux de Akouwerabou et al (2025). En effet, dans leurs travaux, Akouwerabou et al (2025) montrent que le réseau influence négativement le recrutement des jeunes diplômés par les PME burkinabè. Selon les auteurs, cette situation s'explique par le fait que les recruteurs des PME recrutent rarement ceux qui ont déjà des relations au sein de la PME pour donner plus de chance à tous les candidats mais aussi pour éviter d'avoir des travailleurs qui ont des liens familiaux ou amicaux.

**Sur le plan théorique**, cette réflexion apporte une plus-value aux travaux existants sur les déterminants du recrutement en explorant le contexte ivoirien. Au-delà, elle permet une mise en évidence de l'importance de la théorie du capital humain développée par Becker (1964).

**Au niveau managérial**, la réflexion a permis d'enseigner aux dirigeants de PE en CI, l'importance de l'application de la théorie du capital humain de Becker (1964) lors de leurs recrutements. Elle a également été l'occasion de communiquer avec ces dirigeants, sur les effets pervers que peut avoir une prédominance des pratiques relationnelles dans leurs processus de recrutement. A la lumière des entretiens réalisés avec les dirigeants de PE, cette réflexion pourrait alors contribuer à améliorer les comportements de certains dirigeants de PE en matière de recrutement.

## Conclusion

L'objectif de cette réflexion était d'identifier les déterminants du recrutement au sein des PE en CI. Elle a été conduite sur la base d'une posture épistémologique interprétativiste. Une étude qualitative a été conduite. Nous avons effectué des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants de PE dans les villes d'Abidjan, Bouaké et Korhogo. Nos échanges ont essentiellement consisté à comprendre leur processus de recrutement en vue d'y relever les facteurs déterminants. L'analyse des propos de nos différents interviewés ont permis de faire ressortir quatre (04) déterminants du recrutement au sein des PE en CI. Il s'agit de la nature du diplôme du candidat, la spécificité de la formation du candidat, l'expérience professionnelle du candidat et les relations sociales du dirigeant de la PE avec le candidat.

Lors de leurs différents recrutements, les dirigeants de PE en CI sont rassurés lorsque les candidats ont le diplôme requis pour occuper le poste pour lequel il postule. Au-delà du diplôme, les dirigeants de PE exigent de leurs candidats, que leur formation ou leur cursus scolaire ou académique ait un lien avec le poste qu'il désire occuper. Mieux, certains dirigeants de PE qui veulent se rassurer que leurs candidats ont déjà occupé le poste pour lequel il postule dans d'autres entreprises ou lors de certains stages, leur demande la preuve d'une expérience professionnelle. Aussi paradoxal que cela parait, en plus de la nature du diplôme, de la formation et de l'expérience professionnelle, certains dirigeants de PE nous ont révélé retenir dans leur processus de recrutement, certaines valeurs sociales. Devant des candidats de compétences égales, des dirigeants de PE, retiennent généralement les candidats avec lesquels ils partagent des valeurs sociales. Il peut s'agir de parents, d'amis ou de recommandations. Selon certains dirigeants, il est plus rassurant de travailler avec des personnes qu'on connaît au-delà de leurs compétences.

Modestement, cette réflexion permet de connaître les déterminants sur lesquels les dirigeants de PE en CI se fondent lors des recrutements. Au sortir de ce travail, nous recommandons vivement aux dirigeants de PE en CI de faire en sorte que leurs recrutements leur permettent de disposer d'un capital humain favorable à leur performance. Ils devront également veiller à juguler les effets indésirables des relations sociales sur leurs recrutements. En contexte de chômage, ce travail peut aussi être un repère pour des demandeurs d'emploi. Ils peuvent s'en servir pour connaître les leviers qu'ils doivent actionner pour améliorer leur insertion professionnelle et leur employabilité dans les PE en CI.

Principalement, les limites de cette réflexion sont d'ordres méthodologiques. En effet, la seule étude qualitative ne permet pas de connaître en profondeur les véritables déterminants du recrutement dans les PE en CI. Un modèle de recherche définitif a été élaboré mais n'a pas été testé. Par ailleurs, nos résultats ne sauraient être généralisés. Notre échantillon, constitué par convenance, souffre d'un risque élevé de biais de complaisance et de biais de désirabilité sociale parce qu'il se compose de parents et connaissances. Des travaux futurs peuvent améliorer la pertinence des résultats de cette réflexion en travaillant sur un échantillon moins biaisé. Ils peuvent également mobiliser des données quantitatives afin de faire ressortir à travers des tests statistiques, l'intensité de chaque déterminant révélé par le présent travail qualitatif.

## BIBLIOGRAPHIE

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 « Volume 9 : numéro 4 » pp : 1 - 27.

Becker G., *Human Capital, a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, NBER-Columbia University Press, 1964.

Benchemam.F Galindo.G (2015), Mementos LMD- Gestion Des Ressources Humaines, Edition:5, Editeur: Gualino.

Bills, D. B. (1992). The Mutability of Educational Credentials as Hiring Criteria: How Employers Evaluate Atypically Highly Credentialled Job Candidates. *Work and occupations*, 19(1) : 79-95.

Bougroum, M., Ibourk A., Trachen A. (2002). L'insertion des diplômés au Maroc : trajectoires professionnelles et déterminants individuels. *Région et développement*, 2 : 57- 77.

Bourdon, J., Giret J. F., Goudard M. (2012). Peut-on classer les universités à l'aune de leur performance d'insertion ? *Formation emploi*, 117 : 89-110.

Cappelletti L. et Baker R.C., "Measuring and developing human capital through a pragmatic action research: a French case study", *Action Research*, Sage Publications, vol. 8, n° 2, 2010, p. 211-232.

Citeau J-P., (1997), *Gestion des ressources humaines, Principes généraux et cas pratiques*. Paris, 2ème édition.

Edighoffer. J Et Al (1996), économie d'entreprise ; savoir et technique, édition NATHAN, paris, , p223.

Gavand.A (2013), Le recrutement Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards, Edition : 1, Editeur : Eyrolles.

Hainard, F. , Duthoit A., Egger S., Froidevaux S., Haldimann C., Laghnimi N., Lebre F., Wasser G. (2010), *L'insertion professionnelle des sociologues diplômés de l'Université de Neuchâtel*.

Havet, N. (2006). L'insertion professionnelle des jeunes et mesures publiques : des trajectoires différencierées entre hommes et femmes. *Annales d'économie et de statistique*, 225-251.

Imboyo Kaunga Olivier, Tshiyombo Kankolongo Cécile, Ishaku Kaunga Oméga (2025), Recrutement et Roulement du personnel sur la performance organisationnelle des centres de recherches dans un pays en voie de développement, *Journal of Economics, Finance and Management (JEFM)*, ISSN: 2958-7360, Vol. 4, No. 2.

Jaziri, R., Shili I., Mezrioui W. (2018), Facteurs d'insertion professionnelle des diplômés universitaires : cas de la Tunisie de l'après révolution, *Revue tunisienne de l'administration publique*, 1(5) : 28-43.

Jean Marie Peretti (1990), Fonction personnelle et Management des RH, édition Vuibert, France, page 200.

Kouskous A., & Nia, H., (2018), Impact du recrutement et du roulement du personnel sur la performance financière de l'entreprise : cas des régies de distribution au Maroc, *Repères et Perspectives Economiques*, 2(2), 30-44.

Laflamme, C. (1984), Une contribution à un cadre théorique sur l'insertion professionnelle des jeunes, *Revue des sciences de l'éducation*, 10(2) : 199-216.

Larquier G. De & Montchatre S. (2014), Recruter : les enjeux de la sélection, Revue française de socio-économie, 2014/2, 14, p. 41-49.

Laurent Cappelletti, Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ?, Revue française de gestion 2010/8 n° 207, pages 139 à 152 Éditions JLE Éditions.

Lemistre, P. (2012), Sortir de L3 et entrer sur le marché du travail : l'accès au premier emploi. Étudier en Licence: parcours et insertion, 36 : 203-223.

Lirasse Akouwerabou, Boureima Kouraogo, Bayemboué Désiré Philippe Bakouan (2025), Les déterminants du recrutement des jeunes diplômés dans les PME du Burkina Faso, *Revue congolaise de gestion*, N°39, janvier – juin 2025.

Macé, É., Meziani-Remichi Y., Vendassi P., Neys O. H., Cortesero R., Mélo D., Zeroulou Z. (2019). *Recrutement des jeunes: critère d'âge et logiques de sélection*. Doctoral dissertation, INJEP.

Meriame El Boukhari (2021), Le capital humain et la gestion des ressources humaines : une trajectoire au prisme théorique, International Social Sciences & Management Journal | ISSM.

Minni, C., Vergnies J.-F. (1994). La diversité des facteurs de l'insertion professionnelle. *Économie et statistique*, 277(1) : 45-61.

Ningaye, P. et al. (2018), Inégalités d'opportunités sur le marché de l'Emploi en Afrique subsaharienne : une application au contexte camerounais. particulier des enquêtes sur les personnes sans domicile, 79, 24.

Ningaye, P. et al. (2018). Inégalités d'opportunités sur le marché de l'Emploi en Afrique subsaharienne : une application au contexte camerounais. particulier des enquêtes sur les personnes sans domicile ; 79, 24.

Peretti, J-M, (2018), *Ressources humaines*, Paris, Vuibert Gestion.

Peretti.J.M, « Tous DRH », 2éme édition, paris, 1996, 2001.

Pinto, V. (2008). « Démocratisation » et « professionnalisation » de l'enseignement supérieur. *Mouvements*, 55-56(3) : 12-23.

Sangaré, A. (2007), Chômage et conditions d'existence des jeunes de la ville de Ouagadougou, CODERSIA, 16p.

Silla. M. & 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'Economie et de Gestion « Volume 7: Numéro 1» pp : 300 – 318.

Trépanier, M., Aka K. G. (2017). L'analyse des réseaux dans les activités d'innovation des PME : Le rôle oublié de l'homophilie. *Revue internationale P.M.E.*, 30(2) : 33-59.