

## **Formation du personnel, motivation, et performance : une étude exploratoire auprès des PME Ivoiriennes**

### **Staff training, motivation and performance : an exploratory study of Ivorian SMEs**

**KOFFI Kouacou Bla Yolande**

Enseignant chercheur

Institut Pédagogique National de l'Enseignement Technique et Professionnel (IPNETP)

(Côte d'Ivoire, Abidjan)

Centre de Recherche et de Production (CREP/ IPNETP)

**Date de soumission :** 16/07/2025

**Date d'acceptation :** 01/02/2026

**Pour citer cet article :**

KOFFI K. (2026) «Formation du personnel, motivation, et performance : une étude exploratoire auprès des PME Ivoiriennes», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 956 - 989

## Résumé

L'objectif principal de l'étude est d'identifier les variables qui influencent la performance des PME en Côte d'Ivoire. Pour se faire, une étude quantitative exploratoire a été réalisée auprès de cinquante (50) PME ivoiriennes, à partir d'un échantillon par choix raisonné. À l'aide d'un questionnaire respectant les normes de l'échelle de likert, nous avons collecté les données qui portent sur la formation, la motivation, la performance et les variables de contrôle entre autres (la taille, le niveau d'éducation du dirigeant, l'accès au financement, et le capital).

À travers une régression linéaire, nous avons pu traiter les données. Les résultats après traitement approprié sous stata 17 montrent qu'au travers de la valeur des p-values, la performance des PME d'Abidjan repose principalement sur les variables de contrôles à savoir le (capital(0,003), la taille(0,000) et le niveau d'éducation du dirigeant(0,004). Concernant les variables d'intérêt du modèle notamment la formation et la motivation), seule la formation est significative avec une p-value qui s'élève à 0,066.

**Mots clés :** « Formation », « Motivation », « Performance », « PME », « Côte d'Ivoire ».

## Abstract

The main objective of this study is to identify the variables that influence the performance of SMEs in Côte d'Ivoire. To this end, an exploratory quantitative study was conducted with fifty (50) Ivorian SMEs, selected using purposive sampling. Using a questionnaire conforming to Likert scale norms, we collected data on training, motivation, performance, and control variables, including size, manager's education level, access to financing, and capital.

We then analyzed the data using linear regression. The results after appropriate processing using Stata 17 show that, based on the value of added value, the performance of Abidjan SMEs relies primarily on the control variables, namely capital (0.003), size (0.000), and the manager's education level (0.004). Regarding personnel-related factors (training, motivation), only training is significant, with an added value of 0.066.

**Keywords:** « Training », « Motivation », « Performance », « SMEs », « Ivory Coast ».

## Introduction

Aujourd’hui, la formation professionnelle dans les PME ivoiriennes occupe une place stratégique et est au cœur des débats. Pour (Kouadio, et al.2018), les Petites et Moyennes Entreprises en abrégé PME jouent un rôle crucial dans le développement économique de la Côte d’Ivoire, représentant une majorité des entreprises et contribuant significativement à l’emploi et à la création de richesse.

En Côte d’Ivoire, les travaux de recherche ceux de (Koffi,2018) soulignent que le management de proximité dans les PME influence fortement l’efficacité des dispositifs de renforcement des capacités. Aussi, elles représentent une source majeure d’emploi, notamment pour la jeunesse et les femmes (Amani, et Tremblay, 2019).

Selon le rapport de L’OCDE(2018) portant sur la formation des PME en Afrique et notamment en côte d’Ivoire, les PME investissent rarement dans la formation de leurs salariés.

En ce qui concerne les données de la banque mondiale 2018, l’analyse de la performance des PME (Petites et Moyennes Entreprises) en Côte d’Ivoire est un sujet central, car ces entreprises représentent environ 98 % du tissu économique formel mais ne contribuent qu’à environ 20 % du PIB. Face au manque de formation des Ressources Humaines certaines PME très souvent ont une faible capacité managériale et un cadre réglementaire parfois peu favorable (N’Guessan, et Konan,2021). Or, pour que toute entreprise soit performante et productive, selon (Deci et Ryan, 2000), dans le contexte des PME, la motivation des employés est capitale et joue un rôle crucial, où chaque individu a souvent un impact direct et visible sur la performance globale.

Selon ces travaux, une main-d’œuvre motivée tend à réduire le turnover, à accroître la satisfaction au travail et à favoriser un environnement de travail positif. Ces facteurs participent à une amélioration de la qualité du travail, car ils encouragent l’engagement, l’implication, la créativité et la productivité. En somme, une amélioration globale de la performance.

Pour (Gilbert, 1980), la performance en entreprise est un concept multidimensionnel qui a évolué d'une vision purement comptable vers une approche globale intégrant des facteurs financiers, humains et opérationnels. Pour (Reynaud,2003), parler de performance globale consiste à désigner l'équilibre entre les dimensions économiques, sociales et environnementales. Face à tout ce qui précède, la question centrale de notre étude s'articule comme suit : Quelles sont les variables qui influencent la performance des PME ?

Ainsi, l'objectif principal de l'étude est d'identifier les variables qui influencent la performance des PME en Côte d’Ivoire.

Cette recherche contribue à renforcer les stratégies de motivation, et créer une synergie qui stimule la performance dans les PME ivoiriennes.

Ce travail s'articule autour de trois points d'abord le cadre théorique et conceptuel de la recherche, ensuite la démarche méthodologique et enfin la présentation des résultats suivis de leurs interprétations.

## **1. CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE**

### **1.1. Cadre conceptuel**

#### **1.1.1. La Performance des PME**

Selon le dictionnaire le petit Robert, la performance en entreprise est un concept multidimensionnel qui a évolué d'une vision purement comptable vers une approche globale intégrant la performance financière, opérationnelle et humaine.

##### **1.1.1.1. La Performance Financière**

Elle constitue la vision traditionnelle de la performance, centrée sur la création de valeur pour l'actionnaire. (Chakravarthy, 1986) définit la performance financière comme la satisfaction des investisseurs et la création de valeur. (Rappaport, 1986) développe le modèle de la valeur actionnarial par la performance de l'entreprise mesurée par le Retour sur investissement, le Rendement des capitaux propres et le chiffre d'affaires.

##### **1.1.1.2. La Performance Opérationnelle**

Pour (Porter, 1985), l'efficacité opérationnelle est un facteur clé de l'avantage concurrentiel. (Kaplan et Norton, 1996) quant à eux introduisent l'idée du tableau de bord équilibré appelé (Balanced Scorecard). Pour eux, la performance financière n'est que le résultat de la performance opérationnelle (processus internes). (Le Lorino, 1997) définit la performance comme tout ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques via le pilotage des processus.

##### **1.1.1.3. La Performance des Ressources Humaines(RH)**

(Schuler et Jackson, 1987) établissent le lien entre stratégie et comportements RH. Pour eux, les pratiques de gestion (recrutement, formation, motivation) ont un impact sur les attitudes et les comportements des salariés. Quant à (Ulrich, 1996), il propose un modèle où la performance RH est jugée sur quatre(4) rôles à savoir le partenaire stratégique, l'agent de changement, l'Expert administratif, et le champion des salariés. (Le Louarn et Wils, 2001) quant à eux définissent la performance RH comme l'impact des actes de gestion sur le capital

humain. (Paauwe, 2004), développe un modèle appelé modèle de la «Linking Pin » qui explique le lien entre GRH et performance organisationnelle.

### **1.1.2. La formation des Ressources Humaines dans les PME**

La formation en Ressources Humaines est souvent considérée en général comme un facteur déterminant de la performance des entreprises.

En effet, les PME (petites et moyennes entreprises) représentent une part essentielle de l'économie mondiale. La gestion des ressources humaines dans ces structures est cruciale pour leur croissance, leur innovation et leur compétitivité. Contrairement aux grandes entreprises, les PME disposent de ressources limitées pour la formation et le développement des compétences, ce qui peut impacter leur performance et leur capacité à innover.

Plusieurs travaux font une synthèse concernant les différents types de formation entre autres la formation initiale et la formation continue.

#### **1.1.2.1. Les types de formations**

Relativement aux différents débats théoriques sur la question, deux types de formation ressortent avec plus d'acuité:

- La formation initiale
- La formation continue

Selon le dictionnaire du Petit Robert, la formation initiale est l'acquisition de connaissances et de compétences au commencement d'un parcours d'apprentissage. Généralement, cette formation est faite dans le cadre de l'éducation formelle, avant l'entrée dans la vie active ou dans l'exercice d'une profession. Elle correspond également au cursus classique d'études qui vise à préparer un individu à son insertion professionnelle et sociale. Quant à la formation continue, elle est un ensemble d'actions visant à enrichir les connaissances et les compétences d'une personne après sa formation initiale, dans le cadre de sa vie professionnelle.

Elle permet aux individus de s'adapter aux évolutions du marché du travail, de progresser dans leur carrière, ou de se reconvertis. La littérature africaine souvent souligne le déficit en formation continue dans ces structures. (Akpotu, 2016).

#### **1.1.2.2..La formation des Ressources Humaines dans les PME ivoiriennes**

La formation des Ressources Humaines est un enjeu clé pour le développement des PME Ivoiriennes au vue des défis de compétitivité, d'innovation et de croissance économique. Certains travaux ont été réalisés sur cette thématique. Pour (Kouadio, 2019), les PME

ivoiriennes investissent peu en formation en raison des contraintes financières, mais reconnaissent leur importance pour la pérennité. Quant à (Yao et Konan, 2021), le faible niveau de formalisation des stratégies de formation limite le développement des compétences.

La littérature dans ce champ d'étude insiste sur le rôle des acteurs locaux, des structures de formation et des politiques publiques ( Bahi , 2020). La formation des RH dans les PME ivoiriennes est un levier essentiel pour leur croissance. La littérature souligne aussi que la formation en RH dans les PME ivoiriennes est encore peu organisée.

**Tableau 1 : Tableau récapitulatif des travaux empiriques récents portant sur la formation des Ressources Humaines dans les PME dans le contexte ivoirien**

Années	Auteurs	Thématiques
2021	Yao et Konan	Stratégies de formation et compétitivité dans les PME ivoiriennes
2020	Bahi M.	Politiques publiques et développement de la formation en PME
2019	Kouadio E.	Difficultés et enjeux de la formation en PME ivoiriennes
2018	N'Guessan T.	Facteurs déterminants pour l'investissement en formation
2018	Koné et Kouadio	Analyse des défis de la formation dans les PME ivoiriennes
2010	M. Naro	Étude sur la formation professionnelle et la croissance des PME en Côte d'Ivoire
2006	Claver, et al.	Impact de la formation sur la performance dans les PME en Afrique
2005	Krauss et al.	Formation et performance financière
2001	Bae et Rowley	Rôle de la formation dans la compétitivité des PME

**Source :** L'auteur à partir de nos propres recherches

Selon les débats sur la question, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante:

**Hypothèse 1 (H1) :** La formation influence positivement la performance des PME Ivoiriennes.

### 1.1.3. Impact de la motivation sur la Performance dans les PME

La performance au travail dans les PME est fortement liée à la motivation des salariés.

Les PME, par leur taille et leurs spécificités présentent des enjeux particuliers en matière de motivation. De nombreux travaux soulignent l'importance de la motivation intrinsèque et extrinsèque. Dans les PME, certains leviers de motivation sont particulièrement pertinents. Les travaux empiriques sur la motivation au travail dans les PME convergent pour montrer que la reconnaissance, l'autonomie, les bonnes conditions de travail, le développement des compétences et la transparence sont des leviers majeurs de la performance.

Les PME ont l'avantage d'une proximité managériale qui peut être exploitée pour renforcer ces facteurs de la motivation, même si des contraintes budgétaires ou structurelles peuvent parfois limiter l'application de certaines politiques de motivation plus formelles. Selon les travaux de (Latham et Pinder, 2005), l'alignement des objectifs personnels et organisationnels, renforcé par la formation, augmente la motivation et la performance.

Les travaux Empiriques de ( Djohossou et Worou, 2022), cités dans l'article sur la motivation et l'engagement des employés des PME de Kinshasa, abordent les conditions de travail dans les PME. Ces travaux soulignent des freins inédits à la performance des salariés des PME, tels que l'irrégularité des salaires, la participation aux activités communautaires et le "vol de temps". Ils mettent en avant le rôle de la motivation, de la satisfaction professionnelle et de l'engagement organisationnel. Les travaux empiriques sur la motivation au travail dans les PME convergent pour montrer que la reconnaissance, l'autonomie, les bonnes conditions de travail, le développement des compétences et la transparence sont des leviers majeurs de la performance. Selon les débats sur la question, nous pouvons émettre cette deuxième hypothèse :

**Hypothèse 2 (H2) :** La motivation influence positivement la performance des PME.

#### 1.1.4. Impact des variables de contrôles sur la performance

Selon notre revue de littérature, nous avons pu répertorier quatre variables concernant les Variables de contrôles qui pourraient certainement impacter la performance des PME, ce sont entre autres : le capital, la taille des PME, le niveau d'éducation du dirigeant et l'accès au financement.

##### 1.1.4.1. Le Capital

En Côte d'Ivoire, la structure du capital est un déterminant majeur. Le capital initial est souvent faible, limitant les investissements technologiques. Selon les études de la Banque Mondiale et la BCEAO 2018, les PME ayant ouvert leur capital à des fonds d'investissement comme la PME Comoé Capital affiche une croissance plus rapide grâce à l'apport de fonds propres et de rigueur managériale. Selon cette étude, une capitalisation solide permet de mieux absorber les chocs économiques.

L'analyse de la relation entre le capital (sous ses diverses formes : financier, humain, social) et la performance des PME en Côte d'Ivoire est un sujet central de la recherche en gestion dans le pays. Notre étude se basera sur le capital financier. La littérature met en évidence un dynamisme entrepreneurial avec un capital investi modéré ce qui favorise la disparition de 60 % à 80 % des PME avant leur cinquième année. Certains travaux empiriques étudient comment

le mode de financement et l'accès au crédit influencent la rentabilité des PME et la croissance économique en Côte d'Ivoire.

**Tableau 2 : Tableau des Travaux empiriques du mode de financement et l'accès au crédit en Côte d'Ivoire**

Auteurs	Année	Variables clés	Principaux résultats
<b>Mputu Lukusa</b>	2024	Structure financière, Dettes CT/LT, ROE	L'autofinancement a un impact positif significatif. Les dettes à long terme sont souvent corrélées négativement à la performance immédiate à cause du coût élevé du crédit en Côte d'Ivoire.
<b>Kouamé</b>	2022	Communication financière, Accès au crédit	La qualité de l'information financière (transparence) réduit l'asymétrie d'information et améliore significativement l'accès au financement, boostant ainsi la performance.
<b>Kouamé et al.</b>	2024	Capital des PME TIC, Déterminants du financement	Dans le secteur des TIC à Abidjan, l'accès au capital est freiné par l'asymétrie d'information. Les PME utilisant des leviers de financement diversifiés affichent une meilleure survie.

Source : L'auteur à partir de nos propres recherches

#### 1.1.4.2. La taille des PME

Selon les études de la Banque Mondiale et la BCEAO réalisée en 2018, en Côte d'Ivoire, la taille des PME est souvent corrélée à la capacité de survie. Beaucoup de PME ivoiriennes restent des micro-entreprises pour éviter une pression fiscale perçue comme trop lourde, ce qui freine leur performance à long terme. Les études empiriques sur la taille des Petites et Moyennes

Entreprises(PME)en Côte d'Ivoire s'inscrivent généralement dans une problématique de performance, de financement ou de pérennité.

En Côte d'Ivoire, la définition légale de la taille a évolué avec la Loi n°2014-140 du 24 mars 2014, qui sert de socle à la plupart des travaux récents. Il est crucial de comprendre les critères quantitatifs (effectif et Chiffre d'affaires) qui segmentent ces entreprises selon la législation ivoirienne.

**Tableau 3 : Tableau récapitulatif des PME selon la taille et le Chiffre d'affaires**

Catégorie	Effectif (Employés permanents)	Chiffre d'Affaires Annuel (HT)
<b>Micro-entreprise</b>	< 10 personnes	< 30 millions FCFA
<b>Petite Entreprise</b>	11 à 50 personnes	30 millions < CA < 150 millions FCFA
<b>Moyenne Entreprise</b>	51 à 200 personnes	150 millions < CA < 1 milliard FCFA

**Source:** L'auteur à partir de la loi n°2014-140 du 24 mars 2014 portant organisation des PME.

La littérature académique souligne que la taille influence l'accès aux ressources, la structure de gouvernance et la capacité de survie. Les travaux de (Anassé, 2013) démontrent une corrélation entre la taille et la mortalité précoce. Il note que six(6) PME sur dix(10) disparaissent avant trois ans, la petite taille limitant la capacité d'absorption des chocs. Toure et al. (2022) quant à eux, étudient l'impact du Système d'Information Comptable (SIC) sur la performance. Ils observent que plus la taille de la PME augmente, plus le besoin d'un SIC(Système d'Information Comptable) est corrélé à la rentabilité. Les études empiriques de (Kouadio,2011) et (Kouame,2012) montrent que la taille est le principal déterminant de l'accès au crédit bancaire en Côte d'Ivoire. ( Ngoa et al,2012) analysent le financement informel (tontines).

**Tableau4 : Tableau Comparatif des Études Clés des travaux portant sur la taille des PME**

Auteurs	Année	Objet de l'étude	Résultat Principal lié à la Taille
<b>Anassé Adou</b>	<b>2013</b>	« Facteurs de pérennité des PME en Côte d'Ivoire : une approche par les caractéristiques du dirigeant et de l'entreprise »	Les petites PME sont les plus vulnérables (taux d'échec de 80% à 5 ans).
<b>Kouame</b>	2012	Accès au financement	La taille est une barrière : les banques privilégient les entreprises > 50 salariés.
<b>Toure et al.</b>	2022	SIC et Performance	La performance financière croît avec la taille si les outils de gestion suivent.
<b>Koffi</b>	2022	Systèmes d'Information	L'informatisation a un impact plus marqué sur la performance des Moyennes Entreprises.
<b>Ngoa et al.</b>	2012	Gouvernance/Confiance	Les petites structures reposent davantage sur la "confiance des amis" pour le capital.

**Source :** L'auteur à partir de nos propres recherches

### 1.1.4.3. Le Niveau d'éducation du dirigeant

En Côte d'Ivoire, les PME sont souvent l'ombre de leur dirigeant.

Des travaux récents de la Banque mondiale et de la BCEAO réalisés en 2018 et portant sur les PME et les TIC montrent que dans le secteur de l'innovation, au niveau de la taille de l'échantillon des dirigeants diplômés 58% étaient titulaires du Bac, ce résultat influençait positivement la structure de gouvernance quel que soit la taille de l'entreprise.

La performance est donc étroitement liée aux compétences et à l'expérience du propriétaire-gérant. Aussi, des travaux réalisés par (Ngotta et Becho, 2012) ont démontré que le niveau d'étude et l'expérience du manager influencent positivement la performance des entreprises ivoiriennes. L'éducation financière est vivement importante pour la Gestion de la trésorerie.

**Tableau 5:Tableau récapitulatif du profil du dirigeant dans les PME**

Auteurs	Année	Variables clés	Principaux résultats
Toure et al.	2025	Système d'Information Comptable (SIC)	Le capital humain capable de piloter un SIC performant est un facteur déterminant de la performance financière des PME manufacturières ivoiriennes.
N'Goran et al.	2019	Tableaux de bord, Pratiques de gestion	L'expérience passée du dirigeant dans de grandes entreprises influence positivement l'adoption d'outils de pilotage, améliorant la performance de la PME.

Source : L'auteur à partir de nos propres recherches

### 1.1.4.4. L'Accès au financement

Des travaux réalisés par l'INIE (Institut Ivoirien de l'Entreprise) montrent que l'accès au financement est le principal obstacle identifié au niveau des PME Ivoiriennes. Selon cette étude, L'accès au crédit bancaire permet l'innovation et l'expansion, mais près de 84,5 % des demandes de financement des PME sont rejetées en Côte d'Ivoire. Cela explique pourquoi 70 % des PME ferment avant 3 ans faute de liquidités. Le Rapport de la BCEAO et la Banque Mondiale 2018 stipule que le manque d'états financiers fiables est la cause principale de l'échec

de l'accès au financement. Ce rapport propose aussi comme palliatif au manque de financement institutionnel la mise en avant de l'émergence de la Gouvernance informelle basé sur la confiance.

**Tableau 6 : Tableau comparatif des déterminants (Rapports de la BCEAO et Banque Mondiale de 2018)**

Variable	Impact sur la Performance	Mécanisme de Transmission	Principal Défi en Côte d'Ivoire
Capital	<b>Très Positif</b>	Capacité d'investissement et résilience face aux crises.	Faiblesse de l'épargne locale et coût élevé des fonds.
Taille	<b>Modéré à Positif</b>	Économies d'échelle et crédibilité auprès des partenaires.	"Plafond de verre" dû à la peur de la fiscalité (secteur informel).
Éducation	<b>Significatif</b>	Meilleure planification, gestion de réseau et littéraire financière.	Inadéquation parfois observée entre formation théorique et réalité du marché.
Accès Financement	<b>Critique</b>	Financement du cycle d'exploitation et de la croissance.	Taux de rejet bancaire élevé (84,5 %) et exigences de garanties.

**Source :** L'auteur À partir du Rapport de diagnostic Pays, Éditions Groupe de la Banque Mondiale / IFC, Numéro 127906-CI, p : 45 – 82,

Le succès d'une PME ivoirienne semble reposer sur un cercle vertueux. Lorsqu'un dirigeant est éduqué et bien formé, il gère mieux son capital, ce qui permet d'augmenter la taille de l'entreprise et de faciliter l'accès au financement, tout cela contribue à la performance de l'entreprise ce qui nous permet d'émettre nos hypothèses de recherche comme suit:

**Hypothèse 3 (H3) :** les variables de contrôles influencent positivement sur la Performance dans les PME ivoiriennes c'est-à-dire :

- **Hypothèse 3.1. (H3.1.) :** Le Capital influence positivement sur la Performance dans les PME ivoiriennes.
- **Hypothèse 3.2. (H3.2.) :** La taille des PME influence positivement sur la Performance dans les PME ivoiriennes
- **Hypothèse 3.3. (H3.3.) :** Le Niveau d'éducation du dirigeant influence positivement sur la Performance dans les PME ivoiriennes
- **Hypothèse 3.4. (H3.4.) :** L'accès au financement influence positivement sur la Performance dans les PME ivoiriennes

Dans ce qui suit, nous présenterons le cadre théorique de l'étude.

## 1.2. Cadre théorique

De nombreux travaux soulignent l'importance de la motivation intrinsèque et extrinsèque (Deci et Ryan,2000). Dans les PME, certains leviers de motivation sont particulièrement pertinents. Les employés se sentent valorisés et plus investis lorsque leur travail est reconnu. Dans les PME, la proximité avec le dirigeant permet souvent une reconnaissance plus directe et personnalisée. La motivation joue aussi un rôle modérateur dans l'efficacité de la formation, influençant la dissémination des acquis et leur application au travail.

**Tableau 7 : Tableau Comparatif des Auteurs et Travaux Clés portant sur les théories**

Auteurs	Année	Concepts clés	Conclusion principale
<b>Gary Becker</b>	1964	Capital Humain	La formation augmente la productivité et la valeur marchande de l'individu.
<b>Deci &amp; Ryan</b>	2000	Autodétermination	La compétence acquise par la formation nourrit la motivation intrinsèque.
<b>Aguinis &amp; Kraiger</b>	2009	Bénéfices de la formation	La formation améliore la performance au niveau individuel, d'équipe et organisationnel
<b>N'Dri &amp; Kouadio</b>	2012	Management en PME (CI)	Soulignent le lien entre valorisation des RH et survie des PME ivoiriennes.
<b>Koffi et al.</b>	2018	Performance des PME Ivoiriennes	La motivation est le "pont" nécessaire pour transformer les compétences en résultats concrets.
<b>Taki</b>	2021	Pratiques de GRH en Côte d'Ivoire	La formation continue est un facteur de différenciation stratégique pour les PME locales.

**Source :** L'auteur à partir de nos propres recherches

Dans la suite de notre étude, nous présenterons d'abord la méthodologie de la recherche, ensuite, la spécification des modèles, et enfin le choix des variables et les sources des données.

## 2. La Méthodologie de l'étude

Nous présentons en premier lieu la spécification du modèle qui nous permettra d'évaluer l'effet de la formation du personnel sur la performance des PME en Côte d'Ivoire. En second lieu, nous décrivons la méthode d'estimation utilisée pour estimer le modèle spécifié et les sources des données.

### 2.1. Spécification des modèles

Ce modèle s'inspire de la fonction de production Cobb-Douglas, largement utilisée dans la littérature pour analyser la performance des entreprises (Solow, 1957) ; (Mankiw et Weil, 1992). La fonction de production initial de type Cobb-Douglas se définit comme suit :

$$y_{it} = F(A_{it}, L_{it}, k_{it}) = A_{it} K_{it}^{\alpha} L_{it}^{\beta}$$

Où  $y_{it}$  désigne la production ou le chiffre d'affaires de l'entreprise  $i$  à l'année  $t$  ;  $L_{it}$  est la force de travail ;  $k_{it}$  est le stock de capital physique ; et  $A_{it}$  la productivité globale des facteurs reflétant le niveau de la technologie et l'efficience de l'économie. Une amélioration de la performance des entreprises peut être le résultat de la formation et de la motivation des employés (Becker, 1964), (Barney, 1991). La prise en compte de la formation dans l'évaluation de la performance des entreprises a été l'œuvre de Becker (1964) avec la théorie du capital humain qui stipule que la formation est considérée comme un investissement dans le capital humain, qui accroît la productivité du travailleur et donc la performance de l'entreprise. Pour ce qui est de la motivation des employés dans l'analyse de la performance des entreprises, elle a été développée dans les travaux de Barney (1991) par la théorie des ressources internes qui affirme que les ressources internes de l'entreprise telles que la compétence, le savoir-faire et la motivation du personnel constituent un avantage compétitif durables pour l'entreprise. C'est ainsi que, la performance de l'entreprise est envisagée comme le résultat d'une combinaison optimale entre le capital, le travail et les ressources immatérielles telles que la formation et la motivation. Nous pouvons donc poser que :

$$A_{it} = e^{\delta_0 + \delta_1 \text{FORMATION}_{it} + \delta_2 \text{MOTIVATION}_{it} + \delta_3 Z_{it}} \quad \text{Avec :}$$

FORMATION : le niveau de formation des employés

MOTIVATION : Indicateur de motivation du personnel

$Z_{it}$  : Autres caractéristiques de l'entreprise (la taille des PME, l'accès au financement, le niveau d'étude du dirigeant)

En remplaçant  $A_{it}$  dans l'équation (1) la fonction de production devient :

$$y_{it} = e^{\delta_0 + \delta_1 \text{FORMATION}_{it} + \delta_2 \text{MOTIVATION}_{it} + \delta_3 Z_{it}} \times K_{it}^{\alpha} L_{it}^{\beta} \quad (3)$$

Dans notre analyse la performance des entreprises est mesurée par le chiffre d'affaires donc notre fonction de performance s'écrit :

$$PERFORMANCE_{it} = e^{\delta_0 + \delta_1 FORMATION_{it} + \delta_2 MOTIVATION_{it} + \delta_3 Z_{it}} \times K_{it}^\alpha L_{it}^\beta \quad (4)$$

En prenant le logarithme de la fonction (4) on obtient notre modèle à estimer suivant :

$$\begin{aligned} \ln(PERFORMANCE_{it}) &= \delta_0 + \delta_1 FORMATION_{it} + \delta_2 MOTIVATION_{it} + \delta_3 Z_{it} + \alpha \ln(K_{it}) + \beta \ln(L_{it}) + \varepsilon_{it} \\ \ln(PERFORMANCE) &= \delta_0 + \delta_1 FORMATION_{it} + \delta_2 MOTIVATION_{it} + \delta_3 TAILLE_{it} \\ &\quad + \delta_4 Acfi_{it} + \delta_5 Ned_{it} + \alpha \ln(K_{it}) + \beta \ln(L_{it}) + \varepsilon_{it} \end{aligned}$$

## 2.2. Choix des variables et sources des données

### 2.2.1. Le choix des variables

Dans notre étude, la variable dépendante est la performance des PME. Elle est mesurée par le chiffre d'affaires de l'entreprise. Cette variable constitue l'élément central du modèle, car l'objectif est d'évaluer l'effet de la formation et de la motivation des employés sur la performance des PME ivoirienne en 2024.

Les variables d'intérêt de l'étude sont la formation du personnel et la motivation des employés. La formation du personnel a été évalué par le montant investit en formation. Cette variable représente le capital humain et permet de tester l'hypothèse selon laquelle la formation influence positivement la performance des PME. Pour ce qui est de la motivation des employés, elle est mesurée selon un score moyen du questionnaire qui varie de 1 à 5 qui prend en compte cinq aspects qui sont ; l'engagement, la satisfaction, la reconnaissance, les primes, le profil de carrière. La motivation des employés est une variable principale de notre étude car une motivation élevée conduit à une meilleure productivité, une réduction de la rotation du personnel et une amélioration de la performance globale.

Les variables de contrôle retenues sont les suivantes :

- **La taille des PME**, mesurée par le nombre d'employés, qui permet de tenir compte des économies d'échelle et des capacités organisationnelles.
- **L'accès au financement** est évalué de manière binaire (1 = accès au crédit, 0 = pas d'accès au crédit). L'accès au crédit permet d'accroître l'investissement, ce qui pourrait améliorer la performance de l'entreprise.
- **Le niveau d'étude du dirigeant** est mesuré par les cycles scolaires ; (1 = primaire, 2 = secondaire, 3 = universitaire)

Tableau8 : Tableau récapitulatif des variables

Type	Nom de la variable	Notation	Mesure	Signe attendu
Variable dépendante	Performance de la PME	Perf	-Log du chiffre d'affaires annuel	
Variable d'intérêt 1	Formation du personnel	Form	-Montant investit en formation (log du montant)	+
Variable d'intérêt 2	Motivation du personnel	Motiv	-Score moyen d'un questionnaire (ex :1-5 l'engagement, la prime, la satisfaction, le profil de carrière	+
Variable de contrôle 1	Taille des PME	Taill	-Nombre d'employé	+ ou -
Variable de contrôle 2	Niveau d'éducation du dirigeant	Ned	-Années d'étude (1 = primaire, 2 = secondaire, 3 = universitaire)	+ ou -
Variable de contrôle 3	Accès au financement	Acfi	1= accès à un crédit bancaire (0 si non)	+
Variable de contrôle 4	Capital	Capit	Log du capital ou du stock des équipements	

Source : L'auteur à partir de nos propres recherches

### 2.2.2. La source des données

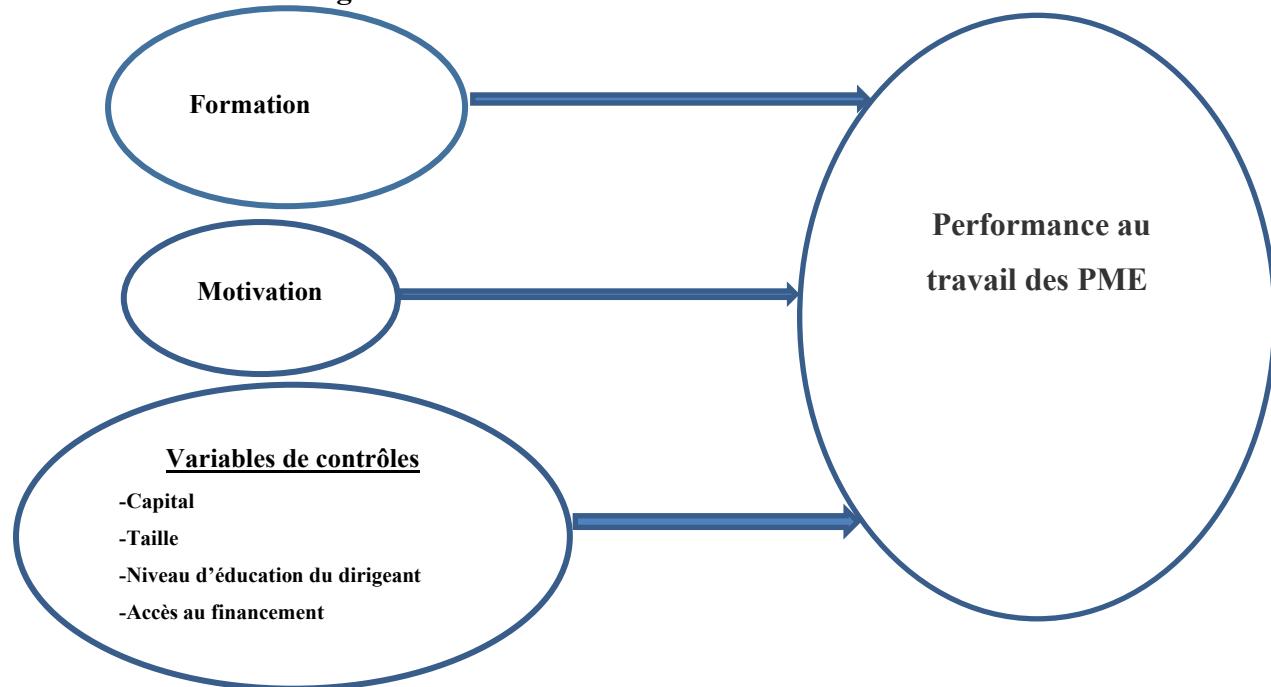
L'étude repose sur une enquête par questionnaire administrée auprès des dirigeants et responsables des petites et moyennes entreprises (PME) ivoiriennes. L'objectif est d'identifier les variables qui influencent la performance des PME en Côte d'Ivoire. L'échantillon est constitué de cinquante(50) PME opérant dans divers secteurs d'activité telle que l'agriculture, l'industrie et les services .Au sein de chaque PME, un questionnaire a été adressé au responsable

des ressources humaines ou, à défaut au dirigeant. Le questionnaire a été structuré en quatre sections :

- Les caractéristiques générales de l'entreprise (taille, ancienneté, secteur, nombre d'employés) ;
- Les pratiques de formation (types, fréquence, budget consacré à la formation) ;
- Les facteurs de motivation (Reconnaissance, conditions de travail, perspectives de carrière) ;
- et les indicateurs de performance (croissance du chiffre d'affaires, productivité, satisfaction des clients). Le questionnaire a été administré en présentiel entre le 25 août 2023 et le 25 septembre 2024 adopté à notre champ d'étude.

Notre modèle de recherche se présente comme suit :

**Figure 1 : Modèle de recherche de notre étude**



**Source :** Proposé par l'auteur

### 3. Résultats et interprétations

Dans cette partie, de manière explicite, nous présenterons dans un premier temps les résultats de nos travaux de recherche, dans un second temps, nous analyserons les résultats obtenus, et enfin, nous achèverons cette partie par l'interprétation de ces différents résultats présentés.

### 3.1. Présentation des résultats

**Tableau 9 : Résultats de l'estimation par la méthode des moindres carrés ordinaires (OLS)**

Variables explicatives	Coefficients	P-Value	Significativité
<b>Formation</b>	<b>0,35679</b>	<b>0,066</b>	*
<b>Motivation</b>	<b>0,10432</b>	<b>0,251</b>	<b>Non significatif</b>
<b>Taille</b>	<b>0,22066</b>	<b>0,000</b>	***
<b>Niveau d'étude</b>	<b>0,81335</b>	<b>0,004</b>	***
<b>Accès au financement</b>	<b>0,45814</b>	<b>0,124</b>	<b>Non significatif</b>
<b>Capital</b>	<b>0,40427</b>	<b>0,003</b>	***
<b>Statistique du modèle</b>			
<b>Indicateur</b>	<b>Valeur</b>		
<b>Nombre d'observations</b>	50		
<b>R<sup>2</sup></b>	0,8106		
<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>	0,7740		
<b>Statistique de Fisher</b>	22,11		
<b>Prob &gt; F</b>	0,0000		

\*\*\* : Significatif à 1% ; \*\* : Significatif à 5 % ; \* : Significatif à 1%

Source : Auteur stata 17

### 3.2 Interprétation et discussion des résultats variable par variable

Les résultats empiriques obtenus apportent des éclairages importants sur les facteurs qui influencent la performance des PME d'Abidjan. Le modèle économétrique estime que 81 % de la variabilité de la performance est expliquée par les variables retenues, ce qui traduit une forte capacité explicative du modèle et une bonne cohérence des données. Cette discussion met en perspective les résultats obtenus avec les réalités du tissu entrepreneurial ivoirien ainsi qu'avec les travaux théoriques et empiriques antérieurs.

#### 3.2.1. Le rôle déterminant du capital, de la taille et du niveau d'éducation du dirigeant

Le capital, la taille de l'entreprise et le niveau d'éducation du dirigeant ressortent comme les principaux déterminants significatifs de la performance des PME.

### 3.2.1.1. Le capital comme facteur structurel de performance

Le capital est un déterminant majeur de la performance des PME, son p- value s'élève à 0.003 (significatif à 1 %).Les entreprises ayant une base financière plus solide sont structurellement plus performantes (meilleurs équipements, organisation, capacités de production).Ces résultats confirment les travaux des études de la Banque Mondiale et la BCEAO 2018.Et les travaux (Mputu,2024) portant sur la structure financière et l'impact de l'autofinancement sur les PME. Ils confirment également les travaux de (kouamé et al.,2024) portant sur le secteur des TIC à Abidjan précisément concernant l'accès au financement.

Ces résultats enfin confirment réellement les travaux concernant le rapport IFC(2022) portant sur le manque de capital dans le financement des PME Ivoiriennes. Ces études ont révélé que les PME intégrées dans des chaînes de valeur sont plus performantes que celles isolées.

L'Hypothèse 3.1.( H3.1.) : Le Capital influence positivement sur la Performance dans les PME ivoiriennes est donc confirmée.

### 3.2.1.2. La taille des PME comme reflet de la maturité organisationnelle

La taille des PME influence positivement la performance avec pour p-value 0.000 (significatif à 1 %).Nous notons une augmentation de la taille de l'entreprise qui s'élève à 0,2201 % d'augmentation de la performance.Ce résultat suggère que les PME de plus grande taille bénéficient d'économies d'échelle, d'une structure managériale plus organisée et d'un meilleur accès aux marchés et aux ressources. Il est probable que les entreprises plus grandes disposent aussi de pratiques de gestion plus formalisées, renforçant ainsi leur performance. Ce constat est cohérent avec les travaux sur les PME africaines ou la micro-entreprise, bien que dynamique, reste fragile et vulnérable.Ces résultats confirment les travaux d'Anassé Adou ( 2013)et démontrent une corrélation entre la taille et la mortalité précoce des PME notant que 6 PME sur 10 disparaissent avant 3 ans, la petite taille limitant la capacité d'absorption des chocs. Toure et al. (2022) quant à eux, étudient l'impact du Système d'Information Comptable (SIC) sur la performance. Ils observent que plus la taille de la PME augmente (Moyenne Entreprise), plus le besoin d'un SIC (Système d'Information Comptable) complexe est corrélé à la rentabilité.

Les études empiriques de Kouadio (2011) et Kouame (2012) montrent que la taille est le principal déterminant de l'accès au crédit bancaire en Côte d'Ivoire. Ngoa et al. (2012) analysent le financement informel (tontines) versus formel. Ils concluent que la petite taille pousse les entrepreneurs vers les réseaux sociaux pour compenser le manque de garanties réelles.

L'hypothèse 3.2.(H3.2.) La taille des PME influence positivement sur la Performance dans les PME ivoiriennes est donc confirmée.

### **3.2.1.3. Le niveau d'éducation du dirigeant : un levier majeur de performance**

L'éducation du dirigeant est un facteur déterminant majeur.

Un dirigeant plus éduqué augmente la performance de l'entreprise de 0,8134 %, un effet très fort tandis que la p- value est significatif avec une valeur de 0,004(significatif de 1%).Les dirigeants plus instruits ont probablement une meilleure gestion, une capacité d'innovation plus élevée, et une meilleure compréhension du marché et des outils managériaux.Le niveau d'éducation du dirigeant apparaît comme l'un des facteurs les plus puissants du modèle. Ce résultat témoigne du rôle central des compétences managériales, de la capacité à comprendre les enjeux financiers, à saisir les opportunités de marché et à gérer efficacement les ressources humaines. Dans le contexte abidjanais, où la complexité administrative et la forte compétition exigent une gestion rigoureuse, l'éducation du dirigeant devient un élément clé de réussite. Ce résultat est conforme à la littérature sur le capital humain, qui souligne que les compétences du dirigeant conditionnent fortement les performances de l'entreprise.L'hypothèse 3.3.(H3.3.) : Le niveau d'éducation du dirigeant influence positivement sur la Performance dans les PME ivoiriennes est confirmée.

### **3.2.2. La contribution modérée de la formation et de l'accès au financement**

La formation du personnel et l'accès au financement affichent un effet marginalement significatif.

#### **3.2.2.1. Une formation positive mais encore insuffisante**

La formation continue, bien qu'essentielle pour l'acquisition de compétences, montre un effet limité dans cette étude. Ce résultat peut s'expliquer par :

- une formation souvent ponctuelle et non structurée dans les PME,
- un décalage entre les contenus de formation et les besoins opérationnels,
- un manque de suivi post-formation.

Cela indique que la formation, pour être pleinement efficace et doit être mieux planifiée, contextualisée et intégrée dans une politique globale de développement des compétences.

donc, l'Hypothèse 1 (H1) : La formation influence positivement la performance des PME Ivoiriennes.

### 3.2.2.2. Un accès au financement positif mais encore contraignant

Selon les résultats obtenus L'accès au financement a un effet positif mais reste non significatif car la p-value s'élève à 0.124 donc est (non significatif à 5 %, marginal à 10 %). Ce résultat confirme les travaux concernant les rapports de la BCEAO et Banque Mondiale de 2018 qui a un taux de rejet bancaire élevé (84,5 %). Ce résultat infirme l'Hypothèse 3.4. (H3.4.) : L'accès au financement influence positivement sur la Performance dans les PME ivoiriennes. Ainsi, à partir de ce résultat, nous pouvons noter que l'accès au financement ne suffit pas à lui seul pour transformer la performance dans les PME ivoiriennes.

### 3.2.3. La motivation du personnel : un effet non significatif

Contrairement aux attentes théoriques, la motivation du personnel ne ressort pas comme un déterminant significatif de la performance. Plusieurs explications sont possibles :

- les mesures de motivation sont souvent basées sur l'auto-déclaration,
- la motivation peut être instable ou dépendre de facteurs extrinsèques non captés par le modèle,
- une motivation élevée ne se traduit pas nécessairement en productivité si l'organisation manque de structure, de ressources ou de supervision.

Ce résultat n' invalide pas le rôle potentiellement important de la motivation, mais suggère que son impact direct sur la performance est peut-être indirect par d'autres variables (leadership, climat organisationnel, supervision, rémunération).

**L'Hypothèse 2 (H2) :** La motivation influence positivement la performance des PME est infirmée.

**Tableau 10 : Variables de la performance des PME Ivoirianes à partir de la revue de littérature**

HYPOTHESES	LIBELLÉS	RESULTATS
<b>Hypothèse 1</b>	la formation influence positivement sur la Performance dans les PME ivoirianes	<b>Confirmée</b>
<b>Hypothèse 2</b>	la motivation influence positivement sur la Performance dans les PME ivoirianes	<b>Infirmée</b>
<b>Hypothèse 3.1.</b>	Le capital influence positivement sur la Performance dans les PME ivoirianes.	<b>Confirmée</b>
<b>Hypothèse 3.2.</b>	La taille des PME influence positivement sur la Performance dans les PME ivoirianes	<b>Confirmée</b>
<b>Hypothèse 3.3.</b>	Le niveau d'éducation du dirigeant influence positivement sur la Performance dans les PME ivoirianes	<b>Confirmée</b>
<b>Hypothèse 3.4.</b>	L'accès au financement dirigeant influence positivement sur la Performance dans les PME ivoirianes	<b>Infirmée</b>

**Source :** L'auteur après traitement approprié sous Stata 17

### 3.3. Perspectives

Une main-d'œuvre formée est plus à même de proposer des idées nouvelles, d'initier des améliorations continues et de stimuler la créativité, ce qui est crucial pour la compétitivité dans les PME ivoirianes. Pour se faire, plusieurs perspectives sont proposées. Dans un premier temps, le renforcement des compétences ,Contribuer à doter le personnel des compétences techniques et managériales nécessaires pour innover et moderniser les processus de production. Ensuite, favoriser l'innovation et la créativité, la formation favorise la maîtrise des nouvelles technologies et des nouvelles méthodes de travail, stimulant ainsi l'innovation au sein des PME. Identifier les principaux obstacles à la formation, comme le financement ou l'accès à la formation dans certaines régions, ainsi que les opportunités offertes par les politiques publiques ou les partenariats avec des organismes professionnels et éducatifs. Par la suite, améliorer la qualité et la satisfaction client, Garantir la conformité réglementaire, s'approprier les politiques de formation adaptée pour maintenir une compétitivité accrue.

Aussi, face aux difficultés d'accès au crédit bancaire classique (taux d'intérêt élevés, exigences de garanties immobilières), les PME ivoiriennes peuvent se tourner vers des mécanismes alternatifs plus adaptées au contexte local à savoir premièrement le Crowdfunding (Financement Participatif), les Business Angels (Investisseurs de Proximité), Contrairement aux banques, secondement les Business Angels sont des individus (souvent des cadres ou entrepreneurs ivoiriens de la diaspora) qui investissent leur propre argent, le concept du "Smart Money", au-delà du capital, ils apportent leur réseau et leur expérience, palliant ainsi le déficit de formation managériale souvent observé, les réseaux actifs comme les membres du CI20 (Côte d'Ivoire 20) jouent un rôle moteur pour les PME à fort potentiel de croissance, enfin le Crédit-Bail (Leasing) est une solution de financement de plus en plus plébiscitée par les PME ivoiriennes dans les secteurs du transport, du BTP et de l'agro-industrie. Pour une meilleure compréhension du marché et des outils managériaux, mettre l'accent sur la formation des dirigeants et du personnel. Egalement Accentuer la formation des dirigeants sur les stratégies appropriée pour une maîtrise des outils de Gestion, une maîtrise des nouvelles technologies de pointe (Intelligence artificielle et la data), la maîtrise de marketing de pointe ou cutting-edge marketing, la maîtrise d'un business plan et à la culture d'entreprise formelle et informelle. Pour un meilleur accompagnement des PME ivoiriennes, le gouvernement de Côte d'Ivoire a centralisé ses efforts pour offrir un parcours simplifié aux entrepreneurs à travers des structures publiques comme le GUDE-PME (Guichet Unique de Développement des PME).

Le Guichet Unique de Développement des PME intègre deux filiales telles que Côte d'Ivoire PME (ex-Agence CI PME) Chargée de l'accompagnement technique, de la formation et de l'incubation (via son centre Dream Factory) et la SGPME (Société de Garantie des PME), qui facilite l'accès au financement bancaire en apportant des garanties financières. Ensuite, la CEPICI (Centre de Promotion des Investissements en Côte d'Ivoire) guichet unique pour la création d'entreprise et l'obtention des agréments à l'investissement.

Par la suite, les Structures de Financement Spécifiques telles que le FSPME (Fonds de Soutien aux PME) mis en place pour soutenir la résilience des entreprises, notamment via des prêts à taux préférentiels. Le FDFP (Fonds de Développement de la Formation Professionnelle) qui finance les plans de formation des employés pour monter en compétence. Et l'Agence Emploi Jeunes qui propose des financements et des conseils spécifiquement dédiés aux jeunes entrepreneurs et aux micro-entreprises.

Ensuite, les Organisations Patronales et Consulaires la CCI-CI (Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire) qui offre des services d'information, de conseil et d'appui aux

formalités douanières et commerciales. Le CGECI (Le Patronat Ivoirien) qui à travers son programme Business Plan Competition et son accélérateur, la CGECI accompagne les PME à fort potentiel de croissance. La FIPME (Fédération Ivoirienne des PME) qui défend les intérêts des PME et les accompagne dans leur structuration. Enfin, les incubateurs et Accélérateurs Privés qui sont particulièrement actifs pour les startups et les entreprises technologiques à savoir « Orange Fab Côte d'Ivoire », accélérateur pour les startups ayant un lien avec le secteur numérique, ensuite « Impact Hub Abidjan » qui est un réseau mondial offrant espace de mentorat. « Zebox West Africa », Incubateur spécialisé dans la logistique et l'innovation numérique. Et enfin, « Incub'Ivoir » qui accompagne les porteurs de projets de l'idée à la création.

## Conclusion

En définitive, cette étude visait à identifier les leviers de performance des cinquante (50) PME interrogées à Abidjan. Au terme de notre analyse quantitative menée sous Stata 17, il ressort que la performance de ces entreprises ne dépend pas d'un facteur unique, mais d'une combinaison de caractéristiques structurelles et humaines.

L'analyse par régression linéaire a permis de mettre en lumière deux points fondamentaux

La prédominance des variables de contrôle et L'importance sélective du facteur humain.

Selon la prédominance des variables de contrôle, les résultats démontrent avec une forte signification statistique que le capital, la taille de l'entreprise et le niveau d'éducation du dirigeant sont les piliers majeurs de la création de valeur. Cela confirme que la structure financière et le capital humain de la direction restent des actifs stratégiques pour la survie et la croissance des PME ivoiriennes. Concernant, le second point c'est-à-dire l'importance sélective du facteur humain, nous pouvons conclure que si la motivation n'a pas montré d'impact significatif dans le cadre de cet échantillon, la formation du personnel s'impose comme une variable déterminante. Avec un seuil de signification de 0,066, elle influence positivement la performance, soulignant la nécessité d'une main-d'œuvre qualifiée pour optimiser les processus opérationnels. Ces conclusions suggèrent que pour améliorer leur compétitivité, les PME ivoiriennes doivent non seulement veiller à la consolidation de leur base financière (capital) mais aussi investir massivement dans la formation continue de leurs employés. Par ailleurs, le niveau d'éducation du dirigeant étant un facteur clé, le renforcement des capacités managériales apparaît comme un levier de croissance indispensable. Cette recherche ouvre ainsi la voie à de futures études qui pourraient explorer, sur un échantillon plus large, les raisons pour lesquelles

la motivation semble avoir un impact moindre par rapport aux variables structurelles dans le contexte spécifique d'Abidjan.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

**(Akpotu, 2016)**, « Human Capital Investment and the Performance of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs). » Revue Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS), Éditions Scholarlink Research Institute, Volume 7 : Numéro 2, p : 78 – 88.

**(Amani et Tremblay, 2019)**, Les déterminants de la performance des PME en Afrique : Une revue de littérature ». Revue Internationale des Sciences de l'Organisation (RISO), éditions EMS (Management & Sociétés), Volume 1 : numéro 7, pp : 85 -108.

**(Anassé, 2013)**. « Facteurs de pérennité des PME en Côte d'Ivoire : une approche par les caractéristiques du dirigeant et de l'entreprise » Revue Internationale des Sciences de Gestion. Volume 1 : Numéro 1, pp : 45-68.

**(Ayyagari, et al.2007)**. Small and Medium Enterprises Across the Globe. Small Business Economics, Revue Small Business Economics: An International Journal Éditeur, Éditions : Springer, Volume 29 : Numéro 4, pp : 415–434. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9002-5>

**(Bae et Rowley, 2001)**. The role of training in the competitiveness of small and medium-sized enterprises., Revue : The International Journal of Human Resource Management, : éditions Routledge , Volume 12 :Numéro 8, pp :1211 – 1224.

**(Bahi, 2020)**, Politiques publiques de formation et développement des PME en Côte d'Ivoire,revue Internationale des PME (RIPME) ou Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation. Éditions de l'AIREPME (Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME), Volume 3 : Numéro : 3-4 pp. 209–243.

**(Banque Mondiale, 2018)**, « Côte d'Ivoire : Diagnostic du Secteur Privé. Créer des marchés en Côte d'Ivoire pour une croissance inclusive. » Revue Rapport de Diagnostic Pays, Éditions Groupe de la Banque Mondiale / IFC, Numéro 127906-CI, p : 45 – 82, <https://doi.org/10.1596/30800>

**(Barney, J. B., 1991)**, « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. » Journal of Management, Sage Publications, Volume 17 : Numéro 1, p : 99 – 120, <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

**(Becker, G. S., 1964)**, « Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. » Revue National Bureau of Economic Research (NBER), 1ère Édition Columbia University Press, Volume 70 : Numéro 5, Part 2, p : 9 – 49, <https://doi.org/10.1086/258724>).

**(Bergeron, 1999)**, «Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? », Notes de Cours. Revue internationale PME, 1999, 7ème éditions Management et Société (EMS), Volume 12 : Numéro 2, p :11-46. . <https://doi.org/10.7202/1002441ar>

**(Boud, Keogh, et Walker, 1985)**, « Approche de l'apprentissage expérientiel et ses objectifs dans la formation continue. » Extrait du chapitre "Promoting Reflection in Learning: A Model", Editions Kogan Page, Londres (Royaume-Uni), Volume : N/A, p : 18-40.

**(Bourguignon, 1995)**, « Peut-on définir la performance ? » Revue Française de Comptabilité, Éditions Ordre des Experts-Comptables, Volume N/A : Numéro269, p : 61-66.

**(Collectif RISEG, 2022)**, « Profil du dirigeant, structure d'endettement et pérennité des PME en Côte d'Ivoire. » Revue Ivoirienne des Sciences de Gestion (RISEG), Éditions EDUCI, Volume 6 : Numéro 1, p : 145 – 168.

**(Claver et al., 2006)**, « Impact de la formation sur la performance dans les PME Afrique. » Revue des Sciences de Gestion, Edition Direction et Gestion, Volume 222 : Numéro 222, p : 95-103.

**(Chakravarthy, 1986)**, « Measuring Strategic Performance. » Revue Strategic Management Journal, Éditions John Wiley & Sons, Volume 7 : Numéro 5, p : 437 – 458, <https://doi.org/10.1002/smj.4250070505>

**(Claver, et al., 2006)**, « Impact de la formation sur la performance dans les PME en Afrique. » Revue Internationale des PME, Éditions Presses de l'Université du Québec, Volume 19 : Numéro 2, p : 95 – 122, <https://doi.org/10.7202/015082ar>

**(Dave , 1997)**, « Rôle stratégique des HR dans la création de valeur, même dans les petites structures. » Revue Human Resource Management (Wiley), Volume 36 : Numéro 3, p : 303–320.

**(David , 2002)**, « Difficulté des PME à investir dans la formation en raison de contraintes financières et de ressources. » Revue Journal of Industrial Relations, Édition SAGE Publications, Volume 44 : Numéro 3, p : 335-358.

**(Deci et Ryan, 2000)**, « Impact de la motivation intrinsèque et extrinsèque. » Revue Contemporary Educational Psychology, Edition Academic Press, Volume 25 : Numéro 1, p : 54-67, <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>.

**(Diomandé, 2017)**, « Facteurs de motivation spécifiques aux PME en Côte d'Ivoire », Revue Ivoirienne des Sciences de Management (RISM), Editions École de Commerce et de Gestion (ECG), Volume 5 : Numéro 2, p : 201-224

**(Djohossou et Worou,2022)**, « la motivation et l'engagement des employés des PME de Kinshasa. » Revue Internationale des Sciences de Gestion, Edition Internationale des Sciences de Gestion, Volume 5 : Numéro 3, p : 586-607, ISSN : 2665-7473.

**(Gilbert, 1980)**, « Performance Engineering: Worthy Performance. » Revue Training & Development Journal, Editions American Society for Training and Development (ASTD), Volume 34 : Numéro 9, p : 11 – 20, ISSN: 0041-0861

**(Hermann et Kurt, 2009)**, Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society, Annual Review of Psychology, Volume 60, éditions Annual Reviews, p : 451–474.

**(IFC, 2022)**, « Supply Chain Finance : Un levier de croissance pour les PME en Afrique de l'Ouest. » Revue Rapport Thématique du Secteur Financier, Éditions Groupe de la Banque Mondiale, Volume 10 : Numéro 2, p : 34 – 59.

**(Kasula et Pervan, 2018)**. « L'interconnexion entre formation, motivation et performance organisationnelle : Une étude empirique. » Revue Internationale des Sciences de Gestion, Éditions Universitaires, Volume 1 : Numéro 4, p : 112–134. <https://doi.org/10.48434/risg.v1i4.2018>

**(Kaplan et Norton, 1996)**, « Utiliser le Tableau de bord équilibré comme système de gestion stratégique. » Revue Harvard Business Review (HBR), Editions Harvard Business School Publishing, Volume 74 : Numéro 1, p : 75 – 85, <https://doi.org/10.1225/96107>

**(Kiggundu, 2002)**, « Entrepreneurship and Development in Africa. » Revue European Journal of Work and Organizational Psychology, Editions Taylor & Francis (Routledge), Volume 14 : Numéro 3, <https://doi.org/10.1080/13594320500171433>

**(Koffi, 2022)**, « Informatisation des systèmes d'information et performance multidimensionnelle des PME en Côte d'Ivoire. » Revue Management & Innovation (RMI), Éditions l'Harmattan, Volume 4 : Numéro 2, p : 75 – 94, <https://doi.org/10.3917/rmi.042.0075>

**(Koffi, 2018)**, « Les facteurs déterminants de la performance des PME en Côte d'Ivoire. » Revue Ivoirienne des Sciences de Gestion, Éditions Universitaires de Côte d'Ivoire, Volume 1 : Numéro 2, p : 45–62, <https://doi.org/10.48434/risg.v1i2.2018>.

112 – 135.

**(Koffi, N'Dri et Becho, 2018)**, « Motivation au travail et performance des PME en Côte d'Ivoire : le rôle médiateur de l'implication organisationnelle. » *Revue Internationale des Sciences de Gestion (RISG)*, Éditions RESCA, Volume 1 : Numéro 3, p : 312 – 335.

**(Koné et Kouadio, 2001)**, « Analyse des défis de la formation dans les PME ivoiriennes. » Revue Ivoirienne des Sciences de Gestion, Éditions Université Félix Houphouët-Boigny (EDUCI), Volume 1 : Numéro 3, p : 45 – 63, <https://doi.org/10.5281/zenodo.4158932>

**(Koné et Kouadio, 2018)**, « Analyse des défis de la formation dans les PME Ivoiriennes. », Revue Ivoirienne des Sciences de Management (RISM), Editions École de Commerce et de Gestion (ECG), Volume : Numéro 4, p : 82-105

**(Koné, 2018)**, « Impact de la formation continue sur la performance des PME en Afrique. », Revue Africaine de Management, Editions Réseau des Universités des Sciences et Technologies des Pays d'Afrique au Sud du Sahara (RUSTA), Volume 3 : Numéro 1, p : 54-79.

**(Kouadio, 2021)**, « Le système d'enseignement technique et de formation professionnelle en Côte d'Ivoire : rôle des acteurs locaux, des structures de formation et des politiques publiques », *Kasa Bya Kasa* (Revue Ivoirienne de Sociologie et d'Anthropologie), EDUCI (Éditions Universitaires de Côte d'Ivoire), Université Félix Houphouët-Boigny (Abidjan), volume : Numéro 45, pp : 133 - 152.

**(Kouadio, 2019)**, « Analyse des formations professionnelles en Côte d'Ivoire, objectifs et défis. », Revue Internationale de Recherche en Communication, Éducation et Développement (RIRCED, Editions Presses Universitaires de l'Université Alassane Ouattara (Bouaké), Volume 4 : Numéro 1, p : 77-98

**(Kouadio, 2019)**, « Les PME ivoiriennes investissent peu en formation en raison de contraintes financières, mais reconnaissent leur importance pour la pérennité. » Revue Internationale des Sciences de Gestion, Editions Resca, Volume 2 : Numéro 4, p : 581-601, <https://doi.org/10.5281/zenodo.3524671>

**(Kouadio, 2019)**, « La pratique de la formation continue dans les PME en Côte d'Ivoire : entre contraintes financières et quête de performance. » Revue Internationale des Sciences de Gestion, Éditions RESCA, Volume 2 : Numéro 4, p : 581 – 601, <https://doi.org/10.5281/zenodo.3524671>

**(Kouadio, 2019)**, « Les déterminants de l'investissement en formation continue dans les PME en Côte d'Ivoire : entre contraintes financières et quête de pérennité. » Revue Ivoirienne des Sciences de Gestion (RISEG), Éditions EDUCI, Volume 3 : Numéro 2, p : 58 – 82.

**(Kouadio, 2011)**, « Les déterminants de l'offre de crédit bancaire aux PME en Côte d'Ivoire : une analyse empirique. » Revue Ivoirienne des Sciences Économiques et de Gestion, Éditions EDUCI, Volume 10 : Numéro 1, p : 45 – 68.

**(Kouadio et al., 2018)**, « Déterminants de la performance des PME en Côte d'Ivoire : une analyse par l'approche des capacités dynamiques. » Revue de l'Organisation Responsable, Editions ESKA, Volume 13 : Numéro 2, p : 45 – 62, <https://doi.org/10.3917/ror.132.0045>

**(Kouamé, 2022)**, « Communication financière et accès au crédit bancaire des PME en Côte d'Ivoire : le rôle de la qualité de l'information comptable. » Revue Internationale des Sciences de Gestion, Éditions RESCA, Volume 5 : Numéro 2, p : 142 – 165, <https://doi.org/10.5281/zenodo.6543210>

**(Kouamé, 2015)**, « Théories de la motivation et leur application dans le contexte ivoirien. », Revue Kasa Bya Kasa, Éditions Universitaires de Côte d'Ivoire (EDUCI), Volume : Numéro 30, p : 145-168 ;

**(Kouamé, 2012)**, « Contraintes de financement et croissance des PME : le cas de l'industrie manufacturière ivoirienne. » Revue Africaine de Management, Éditions du Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES), Volume 1, Numéro 2, pp 47-64, [Revue Africaine de Management - CAMES](#).

**(Kouamé et al., 2024)**, « Les déterminants du financement des PME du secteur des TIC à Abidjan : entre asymétrie d'information et stratégie de survie. » Revue Ivoirienne des Sciences de Gestion, Éditions EDUCI (Université Félix Houphouët-Boigny), Volume 8 : Numéro 1, pp : 112 – 134, <https://doi.org/10.5281/zenodo.1045678>.

**(Koudjom et Traoré, 2017)** « Impact de la formation sur la croissance des PME ivoiriennes. » Revue Internationale des Sciences de l'Organisation (RISO), Éditions EMS, Volume 2 : Numéro 4, pp11 - 29 <https://doi.org/10.3917/riso.004.0011>.

**(Krauss et al., 2005)**, « Formation et performance financière. », Revue European Journal of Work and Organizational Psychology, Editions Taylor & Francis (Routledge), Volume 14 : Numéro 3, p : 315-344, <https://doi.org/10.1080/13594320500171433>

**(Kraimer, Wayne et Liden, 2019)**, « les trajectoires de développement liées à l'apprentissage et au partage des connaissances. » Revue Human Resource Management Review, Editions Elsevier, Volume 29 : Numéro 2, p : 168-180, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.002>.

**(Krauss et al., 2005)**, « Formation et performance financière. » Revue Journal of Small Business Management, Éditions Blackwell Publishing / Taylor & Francis, Volume 43 : Numéro 3, p : 315 – 333, <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00139.x>

**(Latham et Pinder, 2005)**, « L'alignement des objectifs personnels et organisationnels, renforcé par la formation, augmente la motivation et la performance. » « Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. » Revue Annual Review of Psychology, Éditions Annual Reviews, Volume 56, p : 485 – 516, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>

**(Laura, 2010)**, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. » Revue Gestion et management, Editions Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) / Plateforme HAL-DUMAS, p : 105, <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732>

**(Laurent, 2021)**, « Influence de la motivation sur la gestion des ressources humaines. », Revue de Management et de Capital Humain (RMCH), Éditions de l'Harmattan, Volume 5 : Numéro 1, p : 15-38, <https://doi.org/10.3917/rmch.051.0015>

**(Le Lorino, 1997)**, « Le déploiement de la valeur par les processus. » Revue Française de Gestion, Editions Lavoisier, Volume : Numéro 115, p : 88-101, <https://doi.org/10.3166/rfg.115.88-101>

**(Le Louarn et Wils, 2001)**, « L'évaluation de la gestion des ressources humaines : du constat à la prospective. » Revue de Gestion des Ressources Humaines (RGRH), Editions Eska, Volume 1 Numéro 42, p : 21 – 36. , ISSN : 1163-913X

**(Mathieu, 2019)**, « Indicateurs de performance individuels et vécu subjectif au travail : entrealiénation et accomplissement de soi ? » Editions Université de Bordeaux (IAE Bordeaux) / Plateforme HAL-DUMAS, p : 117, <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02393824>

**(Mankiw, G. N., Romer, D. & Weil, D. N., 1992)**, « A Contribution to the Empirics of Economic Growth. » The Quarterly Journal of Economics, Oxford University Press, Volume 107 : Numéro 2, p : 407 – 437, <https://doi.org/10.2307/2118477>

**(Michael Beer, 1997)**, « importance d'intégrer la gestion des RH dans la stratégie globale des PME pour assurer leur adaptation face à la concurrence. », Academy of Management Executive, Editions Academy of Management, Volume 11 : Numéro 1, p : 49-67, <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9707100659>

**(Mputu lukusa, 2024)**, « Structure financière et performance des PME en Côte d'Ivoire : Une analyse empirique du rôle de l'endettement et de l'autofinancement. » Revue Internationale des Sciences de l'Organisation, Éditions ESKA, Volume 17 : Numéro 1, p : 89 – 114, <https://doi.org/10.3917/riso.017.0089>

**(N'Guessan, 2012)**, « La formation comme levier de compétitivité dans les PME Ivoiriennes. », Revue de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (REI), Editions Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), Volume 2 : Numéro 3, p : 45-68

**(N'Guessan, 2012)**, « La formation comme levier de compétitivité dans les PME Ivoiriennes. » Revue de l'Économie et du Management (REM), Editions Centre Ivoirien de Recherches Économiques et Sociales (Cires), Volume 10 : Numéro 2, p : 24 – 43, <https://doi.org/10.4314/rem.v10i2.2012>

**(N'Guessan et al., 2019)**, « Impact de la formation sur la croissance des PME ivoiriennes », Revue Internationale des Sciences de l'Organisation, Éditions EMS, Volume : Numéro 4, p : 11-34, <https://doi.org/10.3917/riso.004.0011>

**(N'Guessan et Konan, 2021)** « Le rapport de la formation des PME en les données de la banque mondiale 2025. » Revue Ivoirienne des Sciences de Gestion, Editions Universitaires de Côte d'Ivoire, Volume 3 : Numéro 1, p : 78 – 95, <https://doi.org/10.48434/risg.v3i1.2021>

**(N'Guessan et Konan, 2021)**, « Capital humain et productivité des entreprises en Côte d'Ivoire : le rôle médiateur de l'innovation. » Revue Ivoirienne des Sciences Économiques et de Gestion, Éditions EDUCI (Université Félix Houphouët-Boigny), Volume 5 : Numéro 2, p : 115 – 138.

**(N'Guessan T. , 2018)**, « Facteurs déterminants pour l'investissement en formation. » Revue de Management et de Stratégie, Editions l'Harmattan, Volume 5 : Numéro 1, p : 12 – 31, <https://doi.org/10.5281/zenodo.4158932>

**(Naro, 2010)**, « Etude sur la formation professionnelle et la croissance des PME en côte d'Ivoire.», Cahiers de la Recherche en Gestion, Editions Centre Ivoirien de Recherches Économiques et Sociales (Cires), Volume 7 : Numéro 2, p : 58-82

**(Nelson, 2016)**, « Etude sur la formation professionnelle en Afrique de l'Ouest, Technical and Vocational Education and Training (TVET) in West Africa: Problems and Prospects. », *Revue International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, Volume 7 : Numéro 11, pp :104-111.

**(N'Dri, K. & Kouadio, B., 2012)**, « Management des ressources humaines et survie des PME en Côte d'Ivoire : une approche par la valorisation du capital humain. » *Revue Ivoirienne des Sciences de Gestion (RISEG)*, Éditions Universitaires de Côte d'Ivoire (EDUCI), Volume 11 : Numéro 2, p : 42 – 65.

**(N'Goran et al., 2019)**, « Expérience du dirigeant et adoption des outils de contrôle de gestion : le cas des PME en Côte d'Ivoire. » *Revue de l'Organisation Responsable (ROR)*, Éditions Eska, Volume 14 : Numéro 2, p : 45 – 63, <https://doi.org/10.3917/ror.142.0045>

**(Ngoa et al., 2012)**, « Financement des PME en Afrique subsaharienne : le rôle des tontines et des réseaux informels. » *Revue d'Économie du Développement*, Éditions De Boeck Supérieur, Volume 26 : Numéro 3, p : 85 – 112, <https://doi.org/10.3917/edd.263.0085>

**(Ngotta, S. & Becho, P., 2012)**, « Capital humain du dirigeant et performance des petites et moyennes entreprises : une étude empirique sur le cas de la Côte d'Ivoire. » *Revue Ivoirienne des Sciences Économiques et de Gestion (RISEG)*, Éditions Universitaires de Côte d'Ivoire (EDUCI), Volume 11 : Numéro 2, p : 156 – 178.

**(OCDE, 2018)**, « Dynamiques du développement en Afrique 2018 : Croissance, emploi et inégalités. » *Revue Éditions OCDE, Éditions Organisation de Coopération et de Développement Économiques, Rapport annuel*, p : 165 – 188, <https://doi.org/10.1787/9789264302525-fr>.

**(Oke, A. et Oke, O., 2012)**, « Small and Medium Enterprises (SMEs) and Economic Growth in Africa. », *Revue Journal of Business and Management*, Editions International Institute for Science, Technology and Education (IISTE) / Academic Journals, Volume 4 :Numéro 1, p : 183-192

**(Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), 2018)**, « Les PME en Afrique : Défis et opportunités dans la formation et le développement des compétences. », *Revue Études du Centre de développement de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, p 145, <https://doi.org/10.1787/9789264298194-fr>

**(Paauwe, 2004)**, « HRM and Performance: Achievements, Methodologies and Prospects. » *Revue International Journal of Human Resource Management*, Editions Routledge, Volume 15 : Numéro 6, p : 1131 – 1147, <https://doi.org/10.1080/0958519042000234543>

**(Porter, 1985)**, « How Competitive Forces Shape Strategy. » *Revue Harvard Business Review (HBR)*, Editions Harvard Business School Publishing, Volume 63 : Numéro 4, p : 149 – 160, <https://doi.org/10.1225/85415>

**(Rappaport, 1986)**, « Sélectionner une stratégie qui crée de la valeur pour l'actionnaire. », *Revue Harvard Business Review (HBR)*, Editions Harvard Business School Publishing, Volume 64 : Numéro 3, p : 139 – 149, <https://doi.org/10.1225/86312>

**(Reynaud, 2003)**, « Le développement durable au cœur de l'entreprise : vers une approche de la performance globale. » *Revue Française de Gestion*, Éditions Lavoisier, Volume 29 : Numéro 145, p : 5 – 21, <https://doi.org/10.3166/rfg.145.5-21>

**(Sarnin, 1998)**, « La formation professionnelle continue dans les PME européennes : enjeux et problématiques à travers quatre études de cas. » Revue internationale P.M.E., Editions Presses de l'Université du Québec, Volume 11 : Numéro 2-3, p : 127–159, <https://doi.org/10.7202/1009047ar>

**(Schuler et Jackson, 1987)**, « Lier les stratégies compétitives aux pratiques de gestion des ressources humaines. » Revue Academy of Management Executive, Editions Academy of Management, Volume 1 : Numéro 3, p : 207 – 219, <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740>

**(Segers et Van den Bossche, 2016)**, « Analyse des objectifs de la formation continue pour le développement professionnel », Revue Educational Research Review, Editions Elsevier, Volume 17 : Numéro 1, p : 38-63, <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.12.001>

**(Solow, R. M., 1957)**, « Technical Change and the Aggregate Production Function. » The Review of Economics and Statistics, Éditions MIT Press / Harvard University, Volume 39 : Numéro 3, p : 312 – 320, <https://doi.org/10.2307/1926047>

**(St-onge, S. et Magnan, M., 1994)**, « La mesure de la performance organisationnelle :un outil de gestion et de changement stratégique. », Revue Gestion, Editions HEC Montréal, Volume 19 : Numéro 1, p/ 29-37, <https://doi.org/10.7202/1039190ar>

**(Taki, N. G., 2021)**, « Pratiques de gestion des ressources humaines et avantage concurrentiel des PME en Côte d'Ivoire : le rôle clé de la formation continue. » Revue Internationale des Sciences de Gestion (RISG), Éditions RESCA, Volume 4 : Numéro 2, p : 452 – 475, <https://doi.org/10.5281/zenodo.5148923>

**(Tannenbaum et yukl, 1992)**, « Impact de la formation sur la performance organisationnelle», Annual Review of Psychology, Editions Annual Reviews, Volume 43 : Numéro 1, p : 399-441, <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151>

**(Timothy et Kevin, 1988)**, « Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research ». Revue : Personnel Psychology, éditeur : Wiley Periodicals, Inc. Volume 41 ; Numéro1, p : 63–105.

**(Toure et al. 2022)**, « Transformation digitale et gestion des compétences : quels enjeux pour la résilience des PME ivoiriennes post-COVID-19 ? » Revue Internationale des Sciences de Gestion, Editions Resca, Volume 5 : Numéro 3, p : 142 – 165, <https://doi.org/10.5281/zenodo.6784321>

**(Toure et al., 2022)**, « Taille de l'entreprise, outils de gestion et performance financière des PME en Côte d'Ivoire : une analyse empirique. » Revue Internationale des Sciences de Gestion, Éditions RESCA, Volume 5 : Numéro 3, p : 185 – 208, <https://doi.org/10.5281/zenodo.7123456>

**(Toure et al., 2022)**, « Système d'information comptable et performance des PME en Côte d'Ivoire : une analyse par les ressources et capacités. » Revue Internationale des Sciences de Gestion, Éditions RESCA, Volume 5 : Numéro 4, p : 210 – 235, <https://doi.org/10.5281/zenodo.7485912>

**(Toure et al., 2025)**, « Système d'Information Comptable (SIC) et performance financière des PME manufacturières en Côte d'Ivoire : Le rôle modérateur du capital humain. » Revue Internationale des Sciences de l'Organisation, Éditions ESKA, Volume 18 : Numéro 1, p : 142 – 168, <https://doi.org/10.3917/riso.018.0142>

**(Ulrich, 1996)**, « Un nouveau mandat pour les ressources humaines. » Revue Harvard Business Review (HBR), Editions Harvard Business School Publishing, Volume 74 : Numéro 1, p : 124 – 134, <https://doi.org/10.1225/96108>

**(Ulrich, 1996)**, « Un modèle où la performance RH est jugée sur 4 rôles à savoir le partenaire stratégique, l'agent de changement, l'Expert administratif, et le champion des salariés. » Revue Harvard Business Review, Éditions Harvard Business School Publishing, Volume 74 : Numéro 1, p : 124 – 134, <https://doi.org/10.1225/96108>

**(World Bank Report, 2014)**. « Skills Development and Competitiveness in Africa », Editions World Bank Publications – Africa Development Forum Series, Editions The World Bank, Volume / Numéro : Rapport n°89052, <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0272-0>

**(Yao, 2020)**, « Barrières et leviers de la formation professionnelle en Côte d'Ivoire. » Revue Internationale des Sciences de l'Organisation, Volume 9 : Numéro 2, p : 85-112, <https://doi.org/10.3917/riso.009.0085>

**(Yao, K. A. & Konan, F. B., 2021)**, « Formalisation des stratégies de formation et développement des compétences dans les PME en Côte d'Ivoire : un état des lieux. » Revue de Management et de Capital Humain, Éditions AFMD, Volume 5 : Numéro 1, p : 124 – 148, <https://doi.org/10.3917/rmch.005.0124>

**(Yao et Konan, 2021)**, « le faible niveau de formalisation des stratégies de formation limite le développement des compétences. » Revue Internationale de Management et d'Économie Appliquée, Éditions Universitaires de Côte d'Ivoire, Volume 4 : Numéro 2, p : 112 – 134, <https://doi.org/10.48434/rimea.v4i2.2021>

**(Yao et Konan, 2021)**, « Stratégies de formation et compétitivité dans les PME ivoiriennes. » Revue Internationale de Management et d'Économie Appliquée, Éditions EDUCI, Volume 4 : Numéro 2, p : 112 – 134.

**(Yao et Koné, 2019)**, « Effets de la formation continue sur la productivité des PME. », Revue de l'Organisation et du Management (ROM), Éditions Universitaires de Côte d'Ivoire (EDUCI), Volume 8 : Numéro 2, p : 112-136

**(Yeboa, 2023)**, « Défis liés à la gestion des ressources humaines en Côte d'Ivoire », Revue Africaine de Management et de Développement (RAMD), Éditions du CERAP, Volume 12 : Numéro 1, p : 88-114, <https://doi.org/10.5281/zenodo.7842105>

## RAPPORT, LOIS, TEXTES JURIDIQUES

Lien officiel (Ministère de la Promotion des PME - PDF) : <https://www.dge.gouv.ci/sites/default/files/dgeDoc/2014-140.pdf>

Lien via FAOLEX (Base de données juridique) : <Texte intégral de la Loi n° 2014-140 - FAOLEX>

Loi n° 2014-140 du 24 mars 2014 portant orientation de la politique nationale de promotion des Petites et Moyennes Entreprises (PME) en Côte d'Ivoire : [https://pme.gouv.ci/static/docs/documentspublics/loi\\_n\\_2014\\_140\\_poltique\\_ntle\\_pme.pdf](https://pme.gouv.ci/static/docs/documentspublics/loi_n_2014_140_poltique_ntle_pme.pdf)

Recueil de textes juridiques sur les PME : <https://pme.gouv.ci/static/docs/autredocuments/juris.pdf>