

LA GESTION DES TALENTS ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DES PME AU BENIN

Manuscript Info

Manuscript History

Received: xxxxxxxxxxxxxxxx

Final Accepted: xxxxxxxxxxxx

Published: xxxxxxxxxxxxxxxx

Key words: Talent management; organizational performance; corporate strategy; talent retention

Abstract

The objective of this research is to explore talent management practices that influence the organizational performance of SMEs in Benin. To this end, a qualitative approach was adopted. Forty-two semi-structured interviews were conducted with SME managers, human resources managers, and experienced employees, using an interview guide. The data collected were analyzed using thematic content analysis with NVivo 12 software. The results showed that talent management is a lever for organizational performance in SMEs in Benin, insofar as it directly affects intermediate variables such as employee engagement, motivation, retention, and skills development. Similarly, talent management aligned with corporate strategy promotes adaptation to environmental changes, innovation, and the achievement of strategic objectives. Therefore, skills development, motivation, and talent retention appear to be key success factors for sustainably improving business performance.

Copy Right, IJAR, 2025. All rights reserved.

Introduction:

La transformation digitale et l'accroissement de la concurrence ont profondément modifié les modes de gestion des entreprises au XXI^e siècle. Dans ce contexte, la gestion des talents s'est imposée comme un levier stratégique pour améliorer la performance organisationnelle (Eng, Aboagye, Bergsten, & Strömberg, 2025 ; Mensah, 2019). La gestion des talents est aujourd'hui définie comme un processus stratégique et intégré qui vise à attirer, développer, retenir et motiver les collaborateurs à haut potentiel, tout en alignant ces pratiques sur les objectifs organisationnels. Si des auteurs classiques comme Collings & Mellahi (2009), Ulrich & Brockbank (2005) ou Cappelli (2008) ont posé les fondements comme identifier les talents, planifier la relève, développer les compétences et fidéliser, les recherches récentes montrent que ce concept évolue fortement sous l'effet de la digitalisation, des attentes sociétales et des transformations du travail.

Le « talent management » favorise la rétention des employés, notamment via l'autonomisation psychologique, ce qui renforce l'engagement et la performance organisationnelle. Barkhuizen & Masale (2022) montrent dans le secteur public en Afrique du Sud que la mentalité de leadership est un catalyseur essentiel pour gérer et retenir les talents. Les tendances actuelles incluent la personnalisation des parcours professionnels, le travail hybride ou flexible, l'inclusion/diversité, le recours accru aux technologies (IA, automatisation, analyse de données) pour identifier et suivre les compétences, et pilotage des performances centrées sur le bien-être et l'adaptation dans un environnement volatil. L'attractivité, le développement et la rétention des talents conditionnent la pérennité et la compétitivité des organisations.

Si cette problématique a longtemps été analysée dans le cadre des grandes entreprises multinationales, elle concerne tout autant les petites et moyennes entreprises (PME), qui représentent plus de 90 % du tissu entrepreneurial en Afrique subsaharienne et constituent un moteur de croissance économique et de création d'emplois (OCDE, 2020). Au Bénin, les PME jouent un rôle déterminant dans le développement socio-économique : elles contribuent à environ 48 % du produit intérieur brut et assurent près de 70 % des emplois formels et informels (INSAE, 2022). Leur performance organisationnelle est donc un enjeu central non seulement pour les entrepreneurs, mais aussi pour

les politiques publiques. Or, ces PME béninoises font face à de nombreux défis liés à la gestion des ressources humaines et à la mobilisation des talents. La forte mobilité des travailleurs qualifiés, le manque d'opportunités de formation continue, la rareté de profils spécialisés et l'attractivité limitée du marché béninois par rapport aux autres pays de la région fragilisent leur performance (Epebinu, Oguntuase&Oruma, 2024 ; Houessou, 2019). Dans un contexte où le capital humain constitue l'un des principaux déterminants de la compétitivité (Becker, 1993 ; Barney, 1991), la gestion des talents apparaît comme une condition essentielle pour améliorer l'efficacité, l'innovation et la pérennité des PME au Bénin.

Ainsi, il devient nécessaire d'interroger les liens entre les pratiques de gestion des talents (attraction, développement, rétention, motivation) et la performance organisationnelle (financière, sociale, opérationnelle) des PME béninoises. La littérature sur la gestion des talents s'est enrichie depuis le tournant des années 2000, avec le célèbre rapport de McKinsey & Company (1997) qui introduit l'expression « guerre des talents ». Depuis, de nombreux auteurs ont étudié la manière dont la gestion stratégique des ressources humaines peut influencer la performance globale des organisations (Lewis & Heckman, 2006 ; Collings, Scullion & Vaiman, 2015). La majorité des études empiriques ont porté sur les multinationales opérant dans les pays développés (Meyers & Van Woerkom, 2014). Les spécificités des PME, particulièrement dans les pays en développement, ont été peu explorées. Or, les PME diffèrent profondément des grandes firmes en termes de ressources financières, structurelles et managériales (Al-Ahmad, Al-Kassem, & Al-Khawaldeh, (2024). Cardon & Stevens, 2004).

Certains travaux associent le talent uniquement aux individus à haut potentiel ou aux cadres dirigeants (Gallardo-Gallardo et al., 2013), alors que dans le contexte des PME, chaque employé peut représenter une ressource critique pour la performance organisationnelle. Alors que l'Afrique subsaharienne connaît une forte croissance démographique et un dynamisme entrepreneurial, les études académiques sur la gestion des talents dans les PME y sont encore rares (Kamoche et al., 2012). Au Bénin, très peu de recherches empiriques ont mis en évidence la manière dont les pratiques de gestion des talents influencent la performance organisationnelle, créant ainsi un vide scientifique et managérial.

Les PME béninoises, souvent limitées dans leurs moyens financiers, peinent à rivaliser avec les grandes entreprises ou les organisations internationales pour attirer les profils qualifiés (Al Ariss, Cascio & Paauwe, 2014). Les faibles niveaux de rémunération, l'instabilité contractuelle et l'absence de perspectives de carrière attractives constituent des freins importants. De même, peu de PME disposent de dispositifs formalisés de formation continue ou de plans de carrière structurés (Ngozi & Eneh, 2020). Or, le développement des compétences est essentiel pour renforcer l'adaptabilité et l'innovation organisationnelle (Teece, Pisano & Shuen, 1997). La croissance des PME béninoises baisse d'année en année. Selon l'ANPE (2020), plus de 80% des PME béninoises créées meurent en espace de deux ans. La performance des PME est au freinage. Le Plan stratégique de développement des PME, approuvé en avril 2025, note explicitement que les difficultés d'accès aux marchés et aux financements constituent des obstacles majeurs freinant la performance des PME, malgré leur rôle significatif dans la production de la richesse nationale (40 % en 2021) et leur contribution élevée au PIB.

La mobilité croissante des jeunes talents, attirés par les opportunités offertes à l'étranger ou par les grandes entreprises de la sous-région, fragilise les PME béninoises (Adjovi, 2021). Ce phénomène entraîne une perte de savoir-faire, une instabilité organisationnelle et un coût élevé de recrutement. De même, les PME privilégient souvent une approche traditionnelle de la motivation centrée sur la rémunération, au détriment de facteurs tels que la reconnaissance, la participation aux décisions ou l'équilibre travail-vie privée (Deci & Ryan, 2000). Cette lacune limite la performance sociale et organisationnelle. Bien que plusieurs études démontrent un lien positif entre gestion des talents et performance (Collings et al., 2015 ; Mensah, 2019), peu d'analyses empiriques ont validé cette relation dans le contexte béninois. Les dimensions de la performance organisationnelle restent encore peu explorées au niveau des PME locales.

Au regard de ces constats, la problématique centrale est formulée de la manière suivante : Comment la gestion des talents influence-t-elle la performance organisationnelle des PME au Bénin ? L'objectif principal de cette recherche est d'analyser les pratiques de gestion des talents mises en œuvre dans les PME béninoises et d'évaluer leur impact sur la performance organisationnelle. Cette recherche contribue à enrichir la littérature sur la gestion des talents en élargissant l'analyse aux PME des pays en développement. Elle permet de confronter les théories existantes à un contexte marqué par des contraintes spécifiques. Elle apporte aux dirigeants de PME béninoises des outils et recommandations pour améliorer leurs pratiques de gestion des talents, afin de renforcer leur performance organisationnelle et leur compétitivité. Cet article s'articule autour de quatre sections : la première est consacrée à la revue de littérature, la deuxième présente la méthodologie de la recherche, la troisième aborde les résultats et la quatrième partie expose la discussion des résultats.

1. Revue de littérature

1.1 Théorie des capacités dynamiques

La théorie des capacités dynamiques, développée par Teece et al. (1997), constitue l'un des prolongements majeurs de la vision fondée sur les ressources (Resource-Based View, RBV). Alors que la RBV met l'accent sur l'importance des ressources internes rares et difficilement imitables dans la création d'avantage compétitif (Barney, 1991), la théorie des capacités dynamiques insiste sur la capacité des organisations à transformer, renouveler et reconfigurer ces ressources pour répondre à un environnement en constante mutation. En d'autres termes, il ne suffit pas de posséder des ressources stratégiques ; encore faut-il être capable de les adapter aux nouvelles contraintes et opportunités. La notion de capacités dynamiques renvoie à « la capacité d'une entreprise à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences internes et externes afin de faire face rapidement à des environnements changeants » (Teece et al., 1997, p. 516). Cette approche souligne le caractère dynamique de la performance organisationnelle : dans un monde globalisé marqué par l'incertitude, la flexibilité et l'apprentissage organisationnel deviennent essentiels (Eisenhardt & Martin, 2000). Les capacités dynamiques incluent ainsi la capacité à détecter les opportunités, à saisir les opportunités (seizing) et à reconfigurer les actifs afin de maintenir la compétitivité (Timitimi & Akpomede, 2025; Teece, 2007).

Les talents représentent une ressource clé pour les PME. Toutefois, leur valeur n'est pas statique : elle dépend de la manière dont l'organisation parvient à détecter les profils pertinents, à développer leurs compétences, à les retenir et à adapter ces talents aux besoins changeants du marché (Collings & Mellahi, 2009). Les PME qui ne disposent pas de mécanismes dynamiques de gestion des talents risquent de perdre leur compétitivité face à des concurrents plus agiles. Dans le contexte béninois, cette approche prend tout son sens. Les PME évoluent dans un environnement caractérisé par une forte incertitude économique, une concurrence accrue liée à l'ouverture des marchés de la CEDEAO, et une instabilité des ressources humaines qualifiées. La rareté des talents, l'attractivité limitée du marché local et la mobilité croissante des jeunes diplômés rendent la gestion des compétences encore plus complexe (Houessou, 2019). Face à cette situation, les PME béninoises développent des capacités dynamiques leur permettant d'adapter leurs pratiques de gestion des talents. Cela implique, la mise en place de dispositifs flexibles de formation continue, l'adaptation des modes de motivation en fonction des nouvelles générations de travailleurs, ou encore la capacité à tirer parti des réseaux et partenariats pour attirer et retenir les compétences critiques.

Cette théorie permet de comprendre pourquoi certaines PME parviennent à rester performantes malgré des ressources limitées : ce n'est pas tant la possession des talents qui fait la différence, mais la capacité à les mobiliser, à les reconfigurer et à en tirer une valeur durable (Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006). Par ailleurs, elle offre un cadre conceptuel robuste pour analyser les processus de transformation organisationnelle liés à la gestion des talents. En mettant l'accent sur l'adaptation et l'apprentissage, la théorie des capacités dynamiques éclaire la manière dont les PME béninoises peuvent surmonter les défis structurels qui freinent leur performance. L'intégration de cette approche dans l'étude de la gestion des talents permet de dépasser une vision statique du capital humain. Elle invite à considérer la gestion des talents comme un processus dynamique, ancré dans la stratégie et directement lié à la

capacité d'innovation et de résilience organisationnelle (Teece, 2014). Cette théorie incite les dirigeants de PME à mettre en place des pratiques flexibles, à encourager l'apprentissage organisationnel et à développer une culture d'adaptabilité afin d'exploiter pleinement le potentiel des talents.

1.2 Gestion des talents et ses manifestations

Les pratiques de gestion des talents prennent des formes particulières en ressources humaines.

1.2.1 Attraction des talents

L'attraction consiste à identifier, séduire et recruter des individus dotés de compétences rares. Elle constitue la première étape de la gestion des talents (Beechler & Woodward, 2009). Dans les grandes entreprises, cela passe par des politiques de marque employeur, de communication et de chasse de têtes. Dans les PME, l'attraction repose souvent sur les réseaux informels, les relations sociales ou les partenariats éducatifs (Cardon & Stevens, 2004). Al Ariss, Cascio et Paauwe (2014) soulignent que l'attraction est particulièrement difficile dans les pays en développement, car les PME manquent de ressources financières pour concurrencer les multinationales. Les manifestations incluent la mise en place de campagnes locales de recrutement, la collaboration avec des institutions de formation et la valorisation d'un environnement de travail convivial comme facteur d'attractivité.

1.2.2 Développement des talents

Le développement des talents se traduit par les efforts destinés à renforcer les compétences, les connaissances et les capacités des employés. Il implique la formation continue, le mentorat, le coaching ou encore la mobilité interne (Garavan et al., 2012). Dans les PME béninoises, ce développement est souvent limité par des contraintes budgétaires, mais il peut se manifester par des formations internes peu coûteuses, l'apprentissage sur le tas ou la transmission des savoirs par les plus expérimentés (Ngozi & Eneh, 2020). Teece, Pisano et Shuen (1997), à travers la théorie des capacités dynamiques, rappellent que la capacité d'une entreprise à renouveler et reconfigurer ses compétences conditionne sa survie. Ainsi, dans le cadre des PME, le développement des talents n'est pas un luxe, mais une nécessité stratégique pour maintenir l'adaptabilité et l'innovation.

1.2.3 Rétention des talents

La rétention désigne l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour fidéliser les collaborateurs. Elle est essentielle, car la perte d'un salarié clé entraîne souvent des coûts de recrutement élevés et une perte de savoir-faire (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009). Dans les PME, les manifestations de la rétention incluent la création d'un climat de confiance, la reconnaissance des efforts, l'offre d'une certaine flexibilité et des avantages sociaux adaptés (Mensah, 2019). Dans le contexte béninois, Adjovi (2021) observe que la mobilité des jeunes diplômés constitue un défi majeur, ce qui impose aux PME de développer des stratégies de fidélisation, par exemple l'implication des employés dans les décisions stratégiques ou la valorisation de leur contribution au succès de l'entreprise.

1.2.4 Motivation des talents

La motivation complète la gestion des talents, car elle permet de maintenir un niveau élevé d'engagement et de productivité. Selon Deci et Ryan (2000), la motivation repose sur deux dimensions : extrinsèque (salaire, primes, avantages) et intrinsèque (reconnaissance, autonomie, intérêt du travail). Dans les PME, les pratiques de motivation se manifestent par des dispositifs modestes mais symboliquement importants, tels que la reconnaissance publique, les responsabilités élargies ou encore la flexibilité horaire. Gallardo-Gallardo et al. (2013) rappellent que dans les structures de taille réduite, chaque employé peut constituer un talent à fort potentiel, et leur motivation doit être conçue comme un processus collectif et individualisé.

1.3 Intégration des talents et performance organisationnelle

La littérature analyse de façon croissante comment les pratiques de gestion des talents (attraction, développement, rétention et motivation) influencent la performance organisationnelle. Les premières études macro et sectorielles (Cappelli, 2008; Collings & Mellahi, 2009) ont montré que les entreprises qui structurent leurs politiques de talents obtiennent de meilleurs résultats en matière d'innovation, de productivité et de compétitivité. Cappelli (2008), à partir d'enquêtes longitudinales, souligne l'effet positif des pratiques intégrées de talent management sur des indicateurs de performance financière et non financière. De même, Collings, Scullion et Vaiman (2015) relèvent, à la lumière d'études multi-pays, que la gestion des talents est positivement corrélée à la performance organisationnelle lorsque les pratiques RH sont alignées sur la stratégie de l'entreprise.

En outre, les études, Cardon et Stevens (2004) et Boxall & Purcell (2011) rappellent que la taille réduite conditionne la manière dont les PME mettent en œuvre les pratiques RH : les PME manquent souvent de formalisation mais compensent par de la flexibilité, des relations de proximité et l'usage intensif des réseaux. Empiriquement, Thunnissen, Boselie et Fruytier (2013) observent que, dans les PME, la gestion des talents améliore l'engagement et la rétention, ce qui se traduit ensuite par une meilleure productivité et une plus grande capacité d'innovation. Hausknecht, Rodda et Howard (2009) montrent par exemple que des pratiques simples de reconnaissance et de développement réduisent les taux de turnover et les coûts associés au remplacement des employés.

Par ailleurs, Mensah (2019), dans une enquête menée auprès de PME ouest-africaines, relève une association positive entre formation continue, pratiques de mentorat et performance opérationnelle mesurée par la productivité et la qualité du service. Adjovi (2021) et Houessou (2019) documentent empiriquement que les PME locales qui investissent, même modestement, dans le développement des compétences et la gestion participative obtiennent des gains en résilience organisationnelle et en fidélisation du personnel, éléments cruciaux dans des marchés à forte mobilité des travailleurs. Selon Björkman & Svensson (2009), un renforcement participatif des comités de gestion améliore la reddition de comptes et la performance des services : par analogie, les pratiques RH participatives dans les PME peuvent renforcer la performance organisationnelle via l'amélioration du contrôle et de la motivation. De même, des recherches sur la formation sur le tas et le mentorat (Garavan et al., 2012) indiquent des effets mesurables sur l'innovation de produit et la réduction des erreurs opérationnelles. Cependant, la RBV et la théorie des capacités dynamiques (Barney, 1991; Teece et al., 1997) expliquent pourquoi les mêmes pratiques produisent des effets différents selon les capacités internes de l'entreprise. Par exemple, Kyndt et al. (2009) montrent que l'impact de la formation sur la performance dépend fortement de l'aptitude de l'entreprise à absorber et à intégrer les nouvelles compétences. En PME, l'effet de la gestion des talents sera ainsi modulé par la stratégie, le leadership, la structure organisationnelle et l'accès aux ressources financières (Meyers & Van Woerkom, 2014).

Par ailleurs, Kamoche et al. (2012) et Mensah (2019) relèvent un manque d'infrastructures de formation, une prévalence de pratiques informelles et des contraintes financières qui limitent la généralisation des modèles de talent management importés des pays développés. Houessou (2019) et Adjovi (2021) insistent sur la concurrence régionale pour les talents et sur la migration des compétences, qui réduisent l'efficacité des politiques locales de rétention. Ces travaux empiriques corroborent l'idée que, pour être efficace, la gestion des talents dans les PME africaines doit être contextualisée (prise en compte des réseaux locaux, des normes culturelles et des ressources limitées). La gestion des talents influence d'abord des variables intermédiaires (engagement organisationnel, climat de travail, créativité, capital social interne) qui, à leur tour, améliorent la performance. Thunnissen et al. (2013) et Collings et al. (2015) insistent sur le rôle central de l'engagement et de l'alignement entre pratiques RH et stratégie. Empiriquement, les modèles de régression multi-variables dans des études sur PME montrent souvent que l'effet direct des pratiques de talents sur la performance financière est partiellement médiatisé par l'engagement des salariés et l'innovation (Tansley, 2011). Enfin, Collings, Scullion et Vaiman (2015) montrent que les organisations performantes intègrent la gestion des talents dans leur planification stratégique plutôt que de l'envisager comme une fonction isolée des ressources humaines. L'implication directe des dirigeants dans la gestion des ressources humaines et l'adaptation continue des pratiques en fonction des réalités du marché local et régional.

2. Méthodologie de la recherche

Dans cette recherche, une approche qualitative a été privilégiée afin de mieux saisir les perceptions, expériences et représentations des acteurs clés évoluant dans les PME.

2.1 Échantillon et collecte des données

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de 42 participants, dont des dirigeants de PME, responsables des ressources humaines et employés expérimentés. Le choix de l'échantillon repose sur le principe de saturation théorique : la sélection a été faite auprès de PME situées à Cotonou et Abomey-Calavi, couvrant divers secteurs. À partir du 41^e entretien, nous avons constaté une répétition des discours, signe d'atteinte de la saturation. Pour garantir une certaine diversité dans les perspectives recueillies, nous avons tenu compte du sexe, de l'âge, de l'ancienneté dans l'entreprise et du poste occupé. Seuls les participants ayant un niveau d'instruction minimal secondaire ont été retenus, afin d'assurer une bonne compréhension du guide d'entretien réalisé en langue française.

Tableau 1 : Description de l'échantillon des personnes interviewées

| Caractéristiques | Modalités | Effectif | Pourcentage (%) |
|----------------------------|--|----------|-----------------|
| Fonction occupée | Dirigeants de PME | 15 | 35,7 |
| | Responsables des ressources humaines | 12 | 28,6 |
| | Employés expérimentés | 15 | 35,7 |
| Secteur d'activité | Commerce et services | 16 | 38,1 |
| | Industrie et transformation | 10 | 23,8 |
| | BTP | 6 | 14,3 |
| | Autres secteurs (agriculture, TIC, etc.) | 10 | 23,8 |
| Ancienneté professionnelle | Moins de 5 ans | 9 | 21,4 |
| | 5 à 10 ans | 18 | 42,9 |
| | Plus de 10 ans | 15 | 35,7 |
| Taille de l'entreprise | Petite entreprise | 26 | 61,9 |
| | Moyenne entreprise | 16 | 38,1 |

Source : Données issues des entretiens, 2025

L'échantillon est composé de 42 participants issus de PME implantées à Cotonou et Abomey-Calavi. Il présente une diversité de profils, incluant des dirigeants, des responsables des ressources humaines et des employés expérimentés, ce qui permet de croiser les points de vue stratégiques, managériaux et opérationnels. Les entreprises couvertes appartiennent à plusieurs secteurs d'activité, notamment le commerce, les services, l'industrie et le BTP, renforçant ainsi la richesse des données recueillies.

2.2 Méthodes de traitement et d'analyse des données

L'analyse des données issues des entretiens a été conduite à travers une approche thématique visant à mettre en évidence les liens entre les pratiques de gestion des talents et la performance organisationnelle des PME. La première étape a consisté en une immersion dans les verbatims, à travers une lecture répétée des transcriptions, afin d'identifier les mots-clés, expressions récurrentes et éléments significatifs relatifs à l'attraction, au développement, à la fidélisation et à la motivation des talents. Cette phase de familiarisation a permis de contextualiser chaque discours et de dégager des unités de sens. Ensuite, un codage mixte (inductif et déductif) a été appliqué. Le codage inductif a permis de faire émerger des catégories directement issues des données, telles que les difficultés de recrutement, la fuite des compétences ou encore les stratégies de motivation non financières. Le codage déductif s'est appuyé sur les dimensions théoriques de la gestion des talents (Collings&Mellahi, 2009 ; Gallardo-Gallardo et

al., 2013) et sur les indicateurs de performance organisationnelle (Kaplan & Norton, 1996 ; Richard et al., 2009), afin de structurer l'analyse.

Les codes ont ensuite été regroupés en thèmes principaux. Une phase de révision collaborative a permis de valider la pertinence et la représentativité de ces thèmes. Enfin, une interprétation analytique a été réalisée, mettant en relation les thèmes identifiés avec les cadres théoriques mobilisés, afin d'explicitier les mécanismes par lesquels la gestion des talents influence la performance des PME béninoises. L'ensemble du processus a été facilité par l'utilisation du logiciel Nvivo 12, qui a permis de coder, regrouper et visualiser les données de manière rigoureuse et systématique.

3. Présentation et discussion des résultats de l'étude

Cette section présente la synthèse des résultats issus de l'analyse des données recueillies dans le cadre de l'étude. Ces résultats sont confrontés aux conclusions des travaux antérieurs.

3.1 Résultats de la recherche

À travers les entretiens réalisés avec différents acteurs de ces entreprises, il est possible d'identifier les concepts clés, les perceptions et les priorités qui structurent la stratégie des PME en matière de capital humain et de résultats organisationnels. Cette analyse s'appuie sur la fréquence des mots, les verbatims et l'observation des pratiques afin de dégager des tendances significatives et de comprendre les relations entre les différentes dimensions de la gestion des ressources humaines et de la performance. Cette recherche permet de révéler des éléments contextuels spécifiques au Bénin, notamment la manière dont les PME compensent les contraintes de ressources financières et techniques par des pratiques informelles mais efficaces. L'axe 1 portant sur la gestion des talents est considéré comme un levier stratégique pour le développement et la pérennité des PME béninoises. L'examen de cet axe par le biais des données recueillies explique les pratiques d'attraction, de développement, de rétention et de motivation des talents, ainsi que leur alignement avec les objectifs et la stratégie globale de l'entreprise. Les analyses suivantes détaillent ces pratiques et illustrent leur impact sur la dynamique organisationnelle.

Figure 1 : Nuage de mots



Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

Le tableau ci-après présente les mots les plus récurrents utilisés dans les verbatims.

254

Tableau 2 : Fréquence d'apparition des mots clés

| Groupe de mots | Fréquence (%) |
|-----------------------|---------------|
| Compétences | 81,6 % |
| Motivation | 76,3 % |
| Rétention | 71,8 % |
| Aptitude | 64,2 % |
| Potentiel d'évolution | 58,7 % |
| Reconnaissance | 54 % |
| Stratégie du travail | 48 % |

255

Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

256
257
258
259
260
261
262

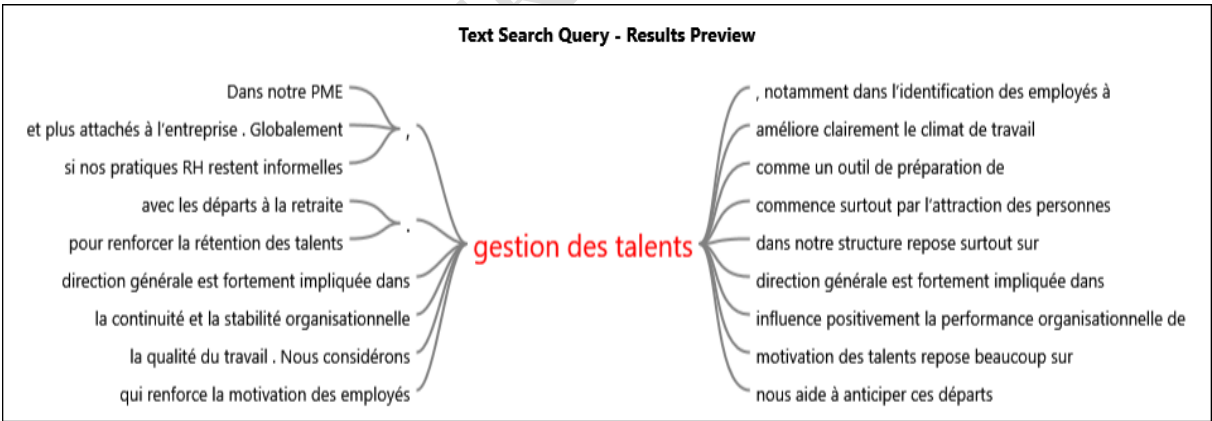
Ce tableau révèle que la gestion des talents repose prioritairement sur les compétences, citées dans 81,6 % des discours, ce qui confirme leur rôle central dans les pratiques des PME. La motivation (76,3 %) et la rétention (71,8 %) apparaissent également comme des leviers majeurs, traduisant la volonté des dirigeants de maintenir l'engagement et de limiter la mobilité du personnel. Par ailleurs, la présence notable de l'aptitude (64,2 %) et du potentiel d'évolution (58,7 %) souligne une conception prospective du talent, orientée vers le développement futur, tandis que la reconnaissance (54 %) et la stratégie du travail (48 %) montrent l'importance accordée à l'alignement entre pratiques RH et objectifs organisationnels.

263
264

Ces éléments quantitatifs justifient la construction de l'arbre de mots, qui met en évidence les relations structurantes entre les concepts clés de la gestion des talents, première variable de cette recherche.

265

Figure 2 : Arbre de mots lié à la gestion des talents



266

267

Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

268
269
270
271
272
273
274

Cette figure montre que la gestion des talents dans les PME béninoises s'articule principalement autour de quatre concepts centraux étroitement liés : l'attraction, le développement, la rétention et la motivation des employés. Ces notions renvoient à une conception du talent fondée à la fois sur la performance actuelle et le potentiel d'évolution, confirmant que les entreprises perçoivent le capital humain comme une ressource stratégique indispensable à leur fonctionnement et à leur pérennité. Par ailleurs, les relations observées entre les concepts montrent une prédominance des pratiques de développement des compétences et de rétention des talents, souvent mises en œuvre de manière informelle. Les PME compensent le manque de ressources financières par des mécanismes de formation

sur le tas, de mentorat, de transmission des savoirs et par un climat de proximité favorisant l'engagement organisationnel. La motivation, notamment intrinsèque (reconnaissance, autonomie, responsabilisation), apparaît comme un levier transversal renforçant la fidélité et l'implication des salariés.

En effet, l'arbre de mots souligne un lien structurant entre la gestion des talents et la stratégie de l'entreprise, à travers l'implication de la direction générale et l'anticipation des besoins futurs en compétences. Cette articulation stratégique favorise la continuité managériale, la stabilité organisationnelle et contribue indirectement à la performance organisationnelle. Ainsi, la gestion des talents agit comme un mécanisme intermédiaire qui renforce l'engagement, la transmission des compétences et la capacité d'adaptation des PME béninoise.

L'axe 2 s'intéresse à la performance organisationnelle des PME béninoises, envisagée dans ses différentes dimensions : financière, opérationnelle, stratégique, sociale et environnementale. Cet axe vise à comprendre comment les pratiques de gestion des compétences et des talents influencent l'efficacité globale de l'entreprise, la qualité du travail, l'atteinte des objectifs stratégiques ainsi que la satisfaction et l'engagement des employés. L'analyse explique les liens entre l'organisation interne, l'adaptation aux changements et l'innovation, en soulignant comment les PME, malgré leurs contraintes, parviennent à améliorer leur résilience, leur productivité et leur compétitivité. Les résultats présentés permettent de dégager les facteurs clés qui soutiennent la performance durable dans le contexte spécifique des PME béninoises.

Figure 3 : Nuage de mots associé à la performance organisationnelle



Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

Par le biais des données recueillies, nous avons approfondi l'analyse pour faire ressortir les concepts les plus fréquemment utilisés dans le tableau suivant.

Tableau 3 : Fréquence d'apparition de mots

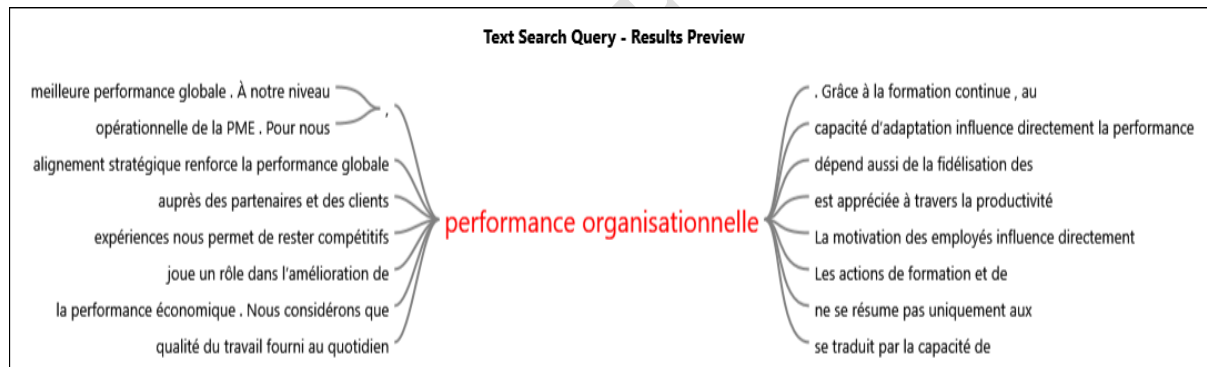
| Mots | Fréquence (%) |
|------|---------------|
|------|---------------|

| | |
|------------------|------|
| Opérationnelle | 73,5 |
| Stratégique | 68,1 |
| Capacité | 63,7 |
| Compétences | 61,2 |
| Environnementale | 58,4 |
| Satisfaction | 54,9 |
| Sociale | 52,3 |

Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

Ce tableau montre que les concepts les plus fréquemment évoqués dans les verbatims sont opérationnelle (73,5 %), stratégique (68,1 %), capacité (63,7 %) et compétences (61,2 %), ce qui souligne l'importance pour les PME béninoises de combiner efficacité des processus, planification et développement des savoirs et aptitudes. Les notions d'environnement (58,4 %), de satisfaction (54,9 %) et de sociale (52,3 %) mettent en avant l'attention portée à la durabilité, à la qualité de vie au travail et aux interactions entre employés. Cette distribution met en évidence les priorités de performance et sert de base pour construire l'arbre de mots, qui visualise les liens entre ces concepts clés.

Figure 4 : Arbre de mots de la performance organisationnelle



Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

Cette figure révèle une conception multidimensionnelle de cette variable au sein des PME béninoises. Les concepts les plus structurants renvoient aux dimensions financière, opérationnelle et sociale, traduisant une perception de la performance qui dépasse les seuls résultats économiques. La productivité, la qualité du travail et la satisfaction des employés apparaissent comme des éléments centraux, révélant l'importance accordée à l'efficacité interne et au climat organisationnel.

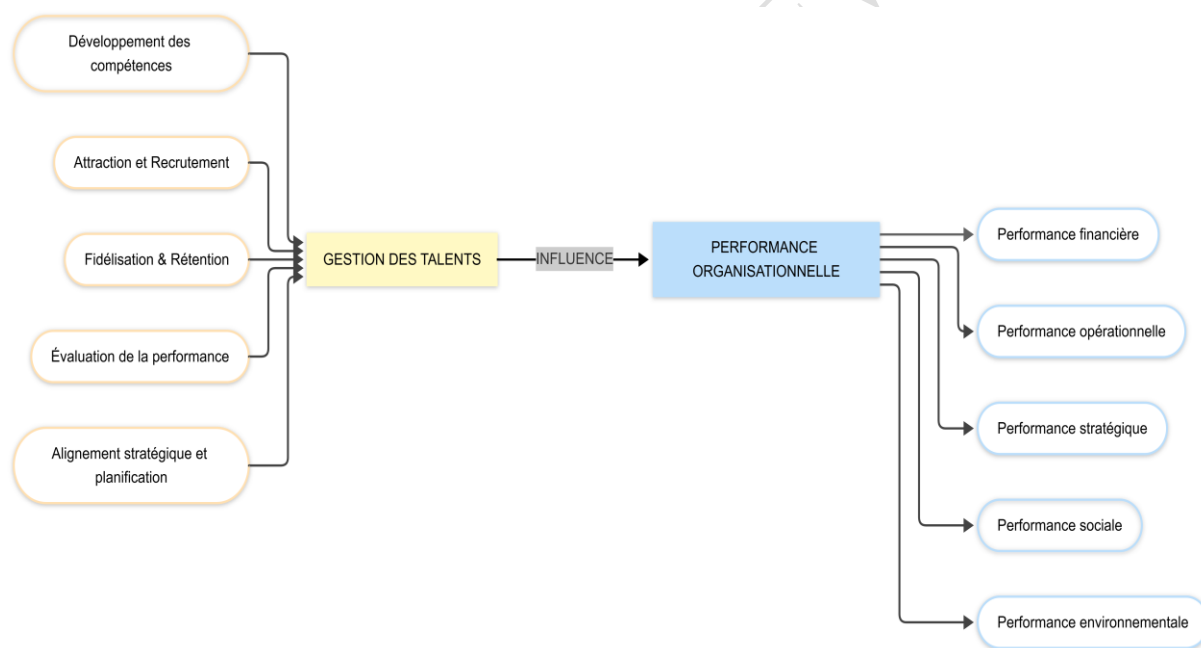
Cependant, les relations entre les concepts soulignent le rôle déterminant de la gestion des compétences, de l'apprentissage organisationnel et de l'agilité organisationnelle dans l'amélioration de la performance. Le développement des compétences, la formation continue et la collaboration entre les employés favorisent l'engagement organisationnel, l'innovation et la capacité d'adaptation face aux changements de l'environnement. Ces mécanismes intermédiaires renforcent à la fois la performance individuelle et la performance collective, confirmant le lien étroit entre gestion des talents et performance globale.

En effet, l'arbre de mots met en lumière l'importance de l'alignement stratégique entre les pratiques internes et les objectifs de l'entreprise. La motivation, la rétention des talents et la prise en compte progressive de la performance environnementale contribuent à une performance durable. Ainsi, la performance organisationnelle apparaît comme le résultat d'interactions dynamiques entre dimensions humaines, stratégiques et opérationnelles, justifiant l'analyse des relations entre concepts présentées dans cet arbre de mots.

3.2 La gestion des talents face à la performance organisationnelle

La relation entre la gestion des talents et la performance organisationnelle s'inscrit dans une logique de synergie stratégique, où les pratiques visant à attirer, développer, retenir et motiver les employés contribuent directement à l'efficacité, à l'innovation et à la compétitivité des PME. En effet, le renforcement des compétences, la valorisation des talents et l'engagement des collaborateurs créent un capital humain capable de soutenir les objectifs financiers, opérationnels, sociaux et environnementaux de l'entreprise. Cette relation met en évidence que la performance organisationnelle n'est pas uniquement une question de résultats quantitatifs, mais dépend aussi fortement de la qualité des pratiques de gestion des ressources humaines, de l'alignement stratégique et de la capacité des employés à s'adapter et à innover dans un environnement en constante évolution. Cette figure est présentée ci-après et illustre la relation entre les concepts clés.

Figure 5 : Diagramme de relations des variables



Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

La gestion des talents constitue un levier clé de la performance organisationnelle des PME au Bénin, dans la mesure où elle agit directement sur des variables intermédiaires telles que l'engagement des employés, la motivation, la rétention et le développement des compétences. Les pratiques d'attraction, de formation, de reconnaissance et de fidélisation permettent de renforcer la performance individuelle et la performance collective, ce qui se traduit par une amélioration de la productivité, de la qualité du travail et de l'efficacité opérationnelle. Ainsi, le capital humain apparaît comme une ressource stratégique dont la valorisation conditionne les résultats organisationnels.

Ainsi, le lien entre les deux variables s'exprime également à travers l'apprentissage organisationnel et l'agilité organisationnelle. Une gestion des talents alignée sur la stratégie de l'entreprise favorise l'adaptation aux

changements de l'environnement, l'innovation et la réalisation des objectifs stratégiques. Dans les PME, où les ressources sont limitées, des pratiques même informelles de gestion des talents contribuent à renforcer la résilience organisationnelle et à soutenir une performance durable, intégrant des dimensions financières, sociales et opérationnelles. La gestion des talents et la performance organisationnelle sont donc étroitement interdépendantes dans les PME béninoises. La valorisation des compétences, la motivation et la rétention des talents apparaissent comme des facteurs clés de succès permettant d'améliorer durablement les performances de l'entreprise. Ainsi, l'intégration stratégique de la gestion des talents ne constitue pas seulement une fonction RH, mais un véritable outil de pilotage de la performance organisationnelle et de pérennisation des PME au Bénin.

3.3 Discussions des résultats et implications de l'étude

Les répondants convergent sur l'idée que la gestion des talents joue un rôle déterminant dans la pérennité des PME. Ils soulignent que, dans un contexte marqué par une forte concurrence et un environnement économique incertain, la survie des petites entreprises repose en grande partie sur la capacité à retenir des talents capables de maintenir la compétitivité. Un dirigeant d'une PME commerciale insiste « *Sans les talents, notre entreprise n'aurait pas survécu à la crise. Ce sont eux qui ont trouvé comment réduire les coûts et garder les clients* » (Directeur, PME commerce). Un autre, dans les services, ajoute que « *la fidélisation des talents est une garantie pour la continuité de l'entreprise. Sans eux, on reste vulnérable et on risque de disparaître* » (Gérant, PME services). Enfin, un directeur de PME dans le BTP conclut que « *ce sont les talents qui portent la vision à long terme. Nous, dirigeants, nous donnons l'orientation, mais eux transforment nos idées en résultats durables* » (Gérant, PME BTP).

Ainsi, ces résultats montrent que les dirigeants perçoivent un lien fort entre gestion des talents et performance organisationnelle. La productivité, la rentabilité, l'innovation et la pérennité apparaissent comme les quatre dimensions clés impactées, même si certains freins structurels limitent parfois l'ampleur des effets. Le tableau ci-dessous synthétise les effets des pratiques de gestion des talents sur la performance organisationnelle dans les PME étudiées. Les résultats de notre étude confirment que la gestion des talents dans les PME béninoises repose majoritairement sur des pratiques informelles et pragmatiques, façonnées par la contrainte des ressources limitées et par l'implication directe des dirigeants. Les dispositifs plus structurés comme un recrutement ciblé, des plans de formation systématisés, des systèmes formalisés d'évaluation, restent exceptionnels, ce qui illustre la prévalence d'une logique adaptative plutôt que proactive.

Cette situation rejoint les constats de Kamoche (2011) qui souligne que dans de nombreux contextes africains, la gestion des talents est rarement institutionnalisée, car elle s'inscrit dans un environnement où la survie prime sur la planification à long terme. De la même manière, Sidani et Al Ariss (2014) mettent en évidence l'absence fréquente de politiques RH formalisées dans les PME, en raison de leur taille réduite, de leur vulnérabilité aux aléas économiques et de la centralisation des décisions entre les mains du dirigeant-propriétaire. Les talents se distinguent par leur créativité, leur capacité à proposer de nouvelles idées ou à améliorer les processus existants. Un directeur d'une PME du secteur agricole affirme que « *c'est grâce à un jeune ingénieur que nous avons changé nos techniques de conservation. Il a apporté des solutions simples mais innovantes qui réduisent les pertes après récolte.* » (DG, PME agricole). Dans le secteur des services, un dirigeant souligne « *Nos employés talentueux trouvent toujours des moyens de satisfaire la clientèle avec des approches nouvelles, que ce soit dans la communication ou dans la rapidité du service* » (Gérant, PME services).

Cependant, vingt-quatre répondants estiment que l'innovation reste difficile dans les PME béninoises en raison du manque de moyens financiers et technologiques. L'un d'eux admet que « *les talents ont des idées, mais souvent on n'a pas les moyens de les mettre en œuvre* » (Gérant, PME BTP). Les dirigeants interviewés reconnaissent un lien direct et fort entre gestion des talents et performance organisationnelle, confirmant que même, l'attention portée aux talents contribue à améliorer la productivité, la rentabilité, l'innovation et la pérennité. Ce résultat rejoint les travaux de Festing et Schäfer (2014), qui ont montré que la gestion des talents dans les PME, bien qu'informelle, joue un rôle décisif dans la compétitivité et l'innovation, surtout lorsque les entreprises savent capitaliser sur les

compétences clés de leurs collaborateurs. Cependant, plusieurs freins structurels nuancent ces effets positifs. Le manque de ressources financières constitue une barrière majeure à la mise en place de programmes formalisés de formation et de développement. De plus, l'instabilité économique et institutionnelle du contexte béninois incite les dirigeants à privilégier une gestion réactive et de court terme, comme l'avaient déjà observé Horwitz (2011) dans son analyse des défis de la gestion des talents en Afrique subsaharienne. Ces contraintes expliquent pourquoi la gestion des talents demeure dominée par l'informalité et une forte dépendance au leadership personnel des dirigeants.

D'un autre côté, nos résultats soulignent que l'informalité n'est pas nécessairement un handicap. Elle peut, dans certains cas, constituer un atout en favorisant la souplesse, l'adaptabilité et une meilleure personnalisation des pratiques, ce que Vaiman et al. (2012) considèrent comme des caractéristiques souvent sous-estimées de la gestion des talents dans les PME. En ce sens, nos résultats ouvrent la voie à une réflexion plus nuancée : il ne s'agit pas seulement de transposer les modèles standardisés de gestion des talents issus des grandes entreprises, mais de penser des pratiques hybrides, adaptées aux réalités locales. Ainsi, cette étude met en lumière un double enjeu. D'une part, la gestion des talents, même informelle, constitue un levier stratégique de performance organisationnelle pour les PME béninoises. D'autre part, le défi consiste à accompagner progressivement ces entreprises dans la formalisation et la professionnalisation de leurs pratiques, sans nier les atouts de leur flexibilité actuelle. En s'inspirant des recommandations de Collings et Mellahi (2009), il serait pertinent de développer des politiques graduelles de gestion des talents, axées sur la formation ciblée, la rétention des profils stratégiques et l'alignement avec les objectifs de performance.

Conclusion

Cette recherche visait à analyser l'effet des pratiques de gestion des talents sur la performance organisationnelle des PME au Bénin. À travers une démarche qualitative, fondée sur entretiens semi-directifs réalisés auprès de 42 dirigeants de PME et employés expérimentés dont les données sont analysés par une approche de contenu thématique à l'aide du logiciel NVivo 12. Les résultats ont montré que les PME qui s'engagent dans une gestion proactive et stratégique des talents affichent de meilleures performances que celles qui se limitent à une gestion administrative et réactive de leurs effectifs. La valorisation du capital humain apparaît ainsi comme un levier déterminant, en ce sens qu'elle stimule l'innovation, accroît la motivation du personnel, favorise la fidélisation des clients et contribue à réduire le turnover.

Sur le plan théorique, cette étude enrichit la littérature sur la gestion des talents dans le contexte des PME des pays en développement, en mettant en évidence que, même dans un environnement marqué par des contraintes financières et organisationnelles, les pratiques de gestion des talents demeurent un facteur explicatif majeur de la performance. Elle souligne par ailleurs la pertinence d'approches comme la théorie des ressources et des capacités dynamiques pour comprendre le rôle central des talents dans la compétitivité des organisations. Du point de vue managérial, les résultats offrent aux dirigeants de PME des pistes d'actions concrètes : adopter une gestion des talents proactive, investir dans la formation continue, instaurer des pratiques de reconnaissance et d'implication, et développer des dispositifs de rétention adaptés au contexte local. Ces leviers, même mis en œuvre de manière informelle ou à petite échelle, renforcent durablement la performance organisationnelle.

Cependant, cette recherche présente certaines limites. Le caractère exclusivement qualitatif de l'approche ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble des PME béninoises. De plus, les données se fondent sur les perceptions des dirigeants, ce qui peut introduire des biais liés à la subjectivité. Ces constats ouvrent la voie à plusieurs perspectives de recherche. Des études quantitatives de plus grande envergure pourraient tester statistiquement les relations identifiées et mesurer l'effet spécifique de chaque dimension de la gestion des talents sur la performance organisationnelle. De futures recherches pourraient également comparer les pratiques des PME avec celles des grandes entreprises ou encore analyser l'influence de facteurs contextuels, tels que la digitalisation, les politiques publiques ou la culture organisationnelle sur l'efficacité des stratégies de gestion des talents.

Références

- Adjovi, M. (2021). *La fidélisation des jeunes diplômés dans les PME béninoises : Défis et perspectives*. Revue Africaine de Gestion, 6(2), 45-62.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179.
- ANPE. (2020). *Rapport annuel sur la situation des PME au Bénin*. Agence Nationale pour l'Emploi.
- Barkhuizen, E. N., & Masale, R. L. (2022). Leadership talent mindset as a catalyst for talent management and talent retention: The case of a Botswana local government institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1914.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital : A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent.” *Journal of International Management*, 15(3), 273-285.
- Björkman, I., & Svensson, A. (2009). Power and governance in developing country multinationals: The role of human resource management. *Human Resource Management*, 48(4), 553-570.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance : International comparisons*. Routledge.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know ? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323.

466 Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management : A review and research agenda. *Human*
467 *Resource Management Review*, 19(4), 304–313.

468 Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management : Progress and prospects. *Human Resource*
469 *Management Review*, 25(3), 233–235.

470 Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination
471 of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

472 Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities : What are they ? *Strategic Management Journal*,
473 21(10–11), 1105–1121.

474 Eng, I., Aboagye, E., Bergsten, E. L., & Strömberg, A. (2025). Balancing employee flexibility and organizational
475 performance: implications for innovation, productivity, and company attractiveness in SMEs. *Frontiers in*
476 *Psychology*, 16, 1518284.

477 Epebinu, O., Oguntuase, D., & Oruma, A. (2024). Talent Management and Organizational Performance: A Study
478 in South-West Nigeria. *Business Perspective Review* 5(2), 28-36.

479 Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management : A framework for talent retention
480 based on the psychological–contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271.

481 Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of
482 work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.

483 Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture.
484 *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5-24.

485 Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-
486 related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.

487 Horwitz, F. M. (2011). Future HRM challenges for multinational firms in Eastern and Central Europe. *Human*
488 *Resource Management Journal*, 21(4), 432–443.

489 Houessou, E. (2019). Gestion des talents et mobilité des compétences dans les PME béninoises. *Revue Béninoise de*
490 *Management et d'Économie*, 12(1), 88-104.

491 INSAE. (2022). *Rapport annuel sur la contribution des PME à l'économie nationale*. Institut National de la
492 Statistique et de l'Analyse Économique, Bénin.

493 Kamoche, K. (2011). Contemporary developments in the management of human resources in Africa. *Journal of*
494 *World Business*, 46(1), 1–4.

495 Kamoche, K., Chizema, A., Mellahi, K., & Newenham-Kahindi, A. (2012). New directions in the management of
496 human resources in Africa. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(14), 2825–2834.

497 Kyndt, E., Dochy, F., & Nijs, H. (2009). Learning conditions for non-formal and informal workplace learning.
498 *Journal of Workplace Learning*, 21(5), 369-383.

499 Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management : A critical review. *Human Resource Management*
500 *Review*, 16(2), 139–154.

501 McKinsey & Company. (1997). *The war for talent*. McKinsey Quarterly.

502 Mensah, J. K. (2019). Talent management and employee outcomes: A psychological contract fulfilment perspective.
503 *Public Organization Review*, 19(3), 325–344.

504 Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management :
505 Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.

506 Ngozi, O., & Eneh, O. (2020). Informal talent development practices in African SMEs: Challenges and
507 opportunities. *African Journal of Human Resource Management*, 28(2), 55-73.

508 OCDE. (2020). *Perspectives économiques en Afrique 2020 : Développer l'entrepreneuriat des jeunes pour la*
509 *résilience et l'inclusion*. Paris : Éditions OCDE.

510 Sidani, Y., & Al Ariss, A. (2014). Institutional and corporate drivers of global talent management : Evidence from
511 the Arab Gulf region. *Journal of World Business*, 49(2), 215–224.

512 Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management ?*Industrial and Commercial*
513 *Training*, 43(5), 266-274.

514 Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise
515 performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

516 Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance : Dynamic and ordinary capabilities in an
517 (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.

518 Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management*
519 *Journal*, 18(7), 509–533.

520 Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a
521 pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.

522 Timitimi, E., & Akpomedaye, E. (2025). TALENT RETENTION DYNAMICS AND ORGANIZATIONAL
523 RESILIENCE OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTREPRISES IN BAYELSA STATE. *European Journal of*
524 *Marketing and Management Sciences*, 8(1), 31-46.

525 Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business Press.

526 Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*,
527 50(5), 925–941.

528 Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model
529 and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.