

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

Manuscript Info

Manuscript History

Received: xxxxxxxxxxxxxxxxx

Final Accepted: xxxxxxxxxxxxxxxx

Published: xxxxxxxxxxxxxxxxx

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.

- 1
2 **Introduction:**
3 La transformation digitale et l'accroissement de la concurrence ont profondément modifié les modes de gestion des
4 entreprises au XXI^e siècle. Dans ce contexte, la gestion des talents s'est imposée comme un levier stratégique pour
5 améliorer la performance organisationnelle (Eng, Aboagye, Bergsten, &Strömberg, 2025 ; Mensah, 2019). La
6 gestion des talents est aujourd'hui définie comme un processus stratégique et intégré qui vise à attirer, développer,
7 retenir et motiver les collaborateurs à haut potentiel, tout en alignant ces pratiques sur les objectifs organisationnels.
8 Si des auteurs classiques comme Collings&Mellahi (2009), Ulrich & Brockbank (2005) ou Cappelli (2008) ont posé
9 les fondements comme identifier les talents, planifier la relève, développer les compétences et fidéliser, les
10 recherches récentes montrent que ce concept évolue fortement sous l'effet de la digitalisation, des attentes sociétales
11 et des transformations du travail.
12 Le « talent management » favorise la rétention des employés, notamment via l'autonomisation psychologique, ce qui
13 renforce l'engagement et la performance organisationnelle. Barkhuizen&Masale (2022) montrent dans le secteur
14 public en Afrique du Sud que la mentalité de leadership est un catalyseur essentiel pour gérer et retenir les talents.
15 Les tendances actuelles incluent la personnalisation des parcours professionnels, le travail hybride ou flexible,
16 l'inclusion/diversité, le recours accru aux technologies (IA, automatisation, analyse de données) pour identifier et
17 suivre les compétences, et pilotage des performances centrées sur le bien-être et l'adaptation dans un environnement
18 volatil. L'attractivité, le développement et la rétention des talents conditionnent la pérennité et la compétitivité des
19 organisations.
20 Si cette problématique a longtemps été analysée dans le cadre des grandes entreprises multinationales, elle concerne
21 tout autant les petites et moyennes entreprises (PME), qui représentent plus de 90 % du tissu entrepreneurial en
22 Afrique subsaharienne et constituent un moteur de croissance économique et de création d'emplois (OCDE, 2020).
23 Au Bénin, les PME jouent un rôle déterminant dans le développement socio-économique : elles contribuent à
24 environ 48 % du produit intérieur brut et assurent près de 70 % des emplois formels et informels (INSAE, 2022).
25 Leur performance organisationnelle est donc un enjeu central non seulement pour les entrepreneurs, mais aussi pour

26 les politiques publiques. Or, ces PME béninoises font face à de nombreux défis liés à la gestion des ressources
27 humaines et à la mobilisation des talents. La forte mobilité des travailleurs qualifiés, le manque d'opportunités de
28 formation continue, la rareté de profils spécialisés et l'attractivité limitée du marché béninois par rapport aux autres
29 pays de la région fragilisent leur performance (Epebinu, Oguntuase&Oruma, 2024 ; Houessou, 2019). Dans un
30 contexte où le capital humain constitue l'un des principaux déterminants de la compétitivité (Becker, 1993 ; Barney,
31 1991), la gestion des talents apparaît comme une condition essentielle pour améliorer l'efficacité, l'innovation et la
32 pérennité des PME au Bénin.

33 Ainsi, il devient nécessaire d'interroger les liens entre les pratiques de gestion des talents (attraction,
34 développement, rétention, motivation) et la performance organisationnelle (financière, sociale, opérationnelle) des
35 PME béninoises. La littérature sur la gestion des talents s'est enrichie depuis le tournant des années 2000, avec le
36 célèbre rapport de McKinsey &Company (1997) qui introduit l'expression « guerre des talents ». Depuis, de
37 nombreux auteurs ont étudié la manière dont la gestion stratégique des ressources humaines peut influencer la
38 performance globale des organisations (Lewis &Heckman, 2006 ; Collings, Scullion&Vaiman, 2015). La majorité
39 des études empiriques ont porté sur les multinationales opérant dans les pays développés (Meyers & Van Woerkom,
40 2014). Les spécificités des PME, particulièrement dans les pays en développement, ont été peu explorées. Or, les
41 PME diffèrent profondément des grandes firmes en termes de ressources financières, structurelles et managériales
42 (Al-Ahmad, Al-Kassem, & Al-Khawaldeh, (2024). Cardon & Stevens, 2004).

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

50 Les PME béninoises, souvent limitées dans leurs moyens financiers, peinent à rivaliser avec les grandes entreprises
51 ou les organisations internationales pour attirer les profils qualifiés (Al Ariss, Cascio&Paauwe, 2014). Les faibles
52 niveaux de rémunération, l'instabilité contractuelle et l'absence de perspectives de carrière attractives constituent
53 des freins importants. De même, peu de PME disposent de dispositifs formalisés de formation continue ou de plans
54 de carrière structurés (Ngozi &Eneh, 2020). Or, le développement des compétences est essentiel pour renforcer
55 l'adaptabilité et l'innovation organisationnelle (Teece, Pisano &Shuen, 1997). La croissance des PME béninoises
56 baisse d'année en année. Selon l'ANPE (2020), plus de 80% des PME béninoises créées meurent en espace de deux
57 ans. La performance des PME est au freinage. Le Plan stratégique de développement des PME, approuvé en avril
58 2025, note explicitement que les difficultés d'accès aux marchés et aux financements constituent des obstacles
59 majeurs freinant la performance des PME, malgré leur rôle significatif dans la production de la richesse nationale
60 (40 % en 2021) et leur contribution élevée au PIB.

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

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

80 **1. Revue de littérature**

81 **1.1 Théorie des capacités dynamiques**

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

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

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

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

118 **1.2 Gestion des talents et ses manifestations**

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

120 **1.2.1 Attraction des talents**

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

129 **1.2.2 Développement des talents**

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

138 **1.2.3 Rétention des talents**

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

146 **1.2.4 Motivation des talents**

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

154 **1.3 Intégration des talents et performance organisationnelle**

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

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

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

185 Par ailleurs, Kamache et al. (2012) et Mensah (2019) relèvent un manque d'infrastructures de formation, une
186 prévalence de pratiques informelles et des contraintes financières qui limitent la généralisation des modèles de talent
187 management importés des pays développés. Houessou (2019) et Adjovi (2021) insistent sur la concurrence régionale
188 pour les talents et sur la migration des compétences, qui réduisent l'efficacité des politiques locales de rétention. Ces
189 travaux empiriques corroborent l'idée que, pour être efficace, la gestion des talents dans les PME africaines doit être
190 contextualisée (prise en compte des réseaux locaux, des normes culturelles et des ressources limitées). La gestion
191 des talents influence d'abord des variables intermédiaires (engagement organisationnel, climat de travail, créativité,
192 capital social interne) qui, à leur tour, améliorent la performance. Thunnissen et al. (2013) et Collings et al. (2015)
193 insistent sur le rôle central de l'engagement et de l'alignement entre pratiques RH et stratégie. Empiriquement, les
194 modèles de régression multi-variables dans des études sur PME montrent souvent que l'effet direct des pratiques de
195 talents sur la performance financière est partiellement médiatisé par l'engagement des salariés et l'innovation
196 (Tansley, 2011). Enfin, Collings, Scullion et Vaiman (2015) montrent que les organisations performantes intègrent
197 la gestion des talents dans leur planification stratégique plutôt que de l'envisager comme une fonction isolée des
198 ressources humaines. L'implication directe des dirigeants dans la gestion des ressources humaines et l'adaptation
199 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 (%)
Fonctionoccupée	Dirigeants de PME	15	35,7
	Responsables des ressourceshumaines	12	28,6
	Employésexperimentés	15	35,7
Secteurd'activité	Commerce et services	16	38,1
	Industrie et transformation	10	23,8
	BTP	6	14,3
	Autressecteurs (agriculture, TIC, etc.)	10	23,8
Anciennetéprofessionnelle	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

228 al., 2013) et sur les indicateurs de performance organisationnelle (Kaplan & Norton, 1996 ; Richard et al., 2009),
229 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'expliquer 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.

235 3. Présentation et discussion des résultats de l'étude

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

238 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

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

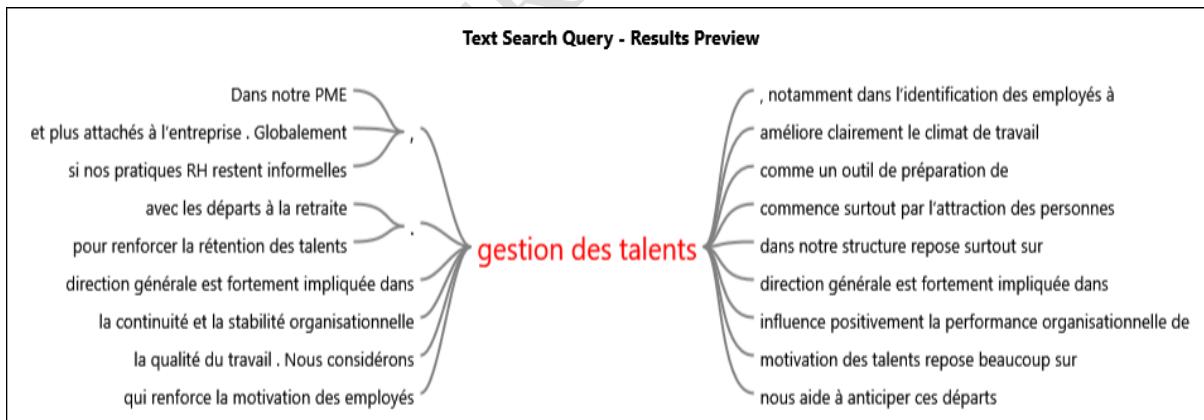
Tableau 2 : Fréquence d'apparition des mots clés

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 %

Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

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

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

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

Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

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

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

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

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

291 **Figure 3 : Nuage de mots associé à la performance organisationnelle**



292

293 **Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12**

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

296 **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

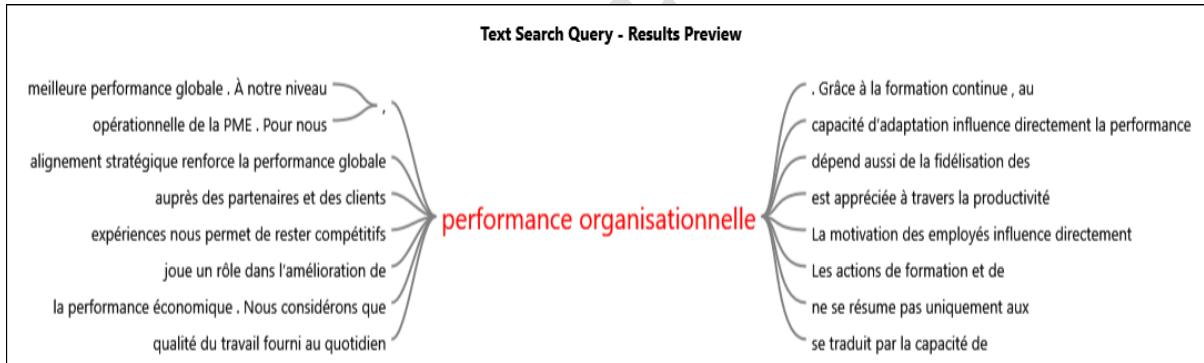
297

Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

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

305

Figure 4 : Arbre de mots de la performance organisationnelle



306

Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

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

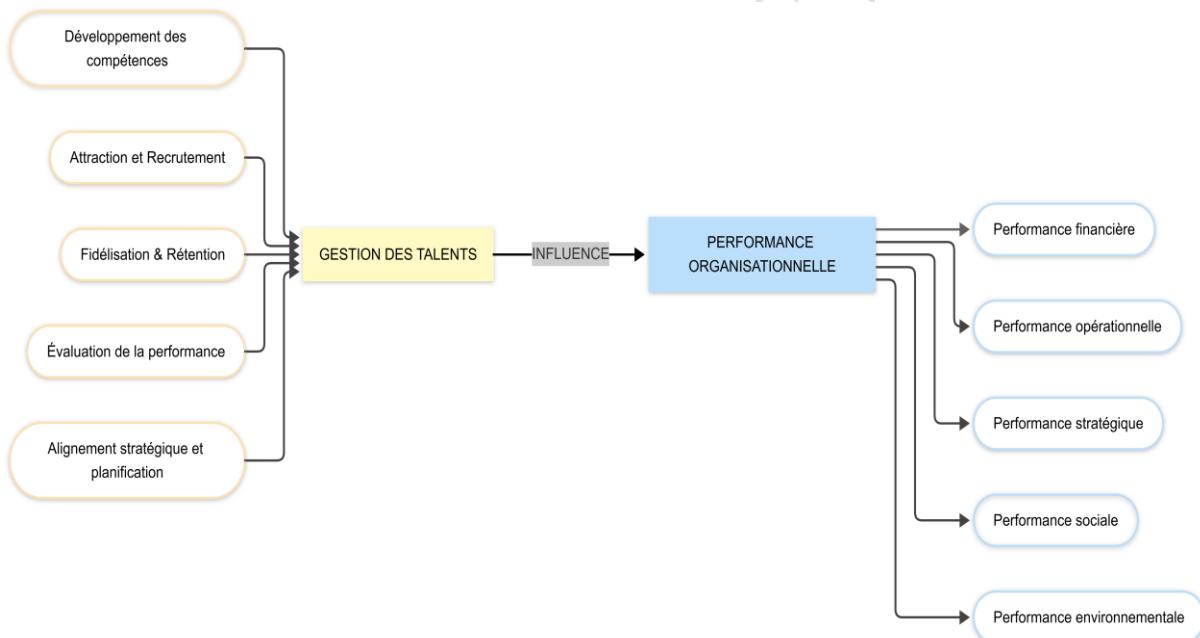
312 Cependant, les relations entre les concepts soulignent le rôle déterminant de la gestion des compétences, de
 313 l'apprentissage organisationnel et de l'agilité organisationnelle dans l'amélioration de la performance. Le
 314 développement des compétences, la formation continue et la collaboration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

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

324 **3.2 La gestion des talents face à la performance organisationnelle**

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

334 **Figure 5 : Diagramme de relations des variables**



335

336 **Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12**

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

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

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

353 **3.3 Discussions des résultats et implications de l'étude**

354 Les répondants convergent sur l'idée que la gestion des talents joue un rôle déterminant dans la pérennité des PME.
355 Ils soulignent que, dans un contexte marqué par une forte concurrence et un environnement économique incertain, la
356 survie des petites entreprises repose en grande partie sur la capacité à retenir des talents capables de maintenir la
357 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).
358 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
359 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).

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

372 Cette situation rejoue les constats de Kamoche (2011) qui souligne que dans de nombreux contextes africains, la
373 gestion des talents est rarement institutionnalisée, car elle s'inscrit dans un environnement où la survie prime sur la
374 planification à long terme. De la même manière, Sidani et Al Ariss (2014) mettent en évidence l'absence fréquente
375 de politiques RH formalisées dans les PME, en raison de leur taille réduite, de leur vulnérabilité aux aléas
376 économiques et de la centralisation des décisions entre les mains du dirigeant-propriétaire. Les talents se distinguent
377 par leur créativité, leur capacité à proposer de nouvelles idées ou à améliorer les processus existants. Un directeur
378 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).

383 Cependant, vingt-quatre répondants estiment que l'innovation reste difficile dans les PME béninoises en raison du
384 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
385 direct et fort entre gestion des talents et performance organisationnelle, confirmant que même, l'attention portée aux
386 talents contribue à améliorer la productivité, la rentabilité, l'innovation et la pérennité. Ce résultat rejoignent les
387 travaux de Festing et Schäfer (2014), qui ont montré que la gestion des talents dans les PME, bien qu'informelle,
388 joue un rôle décisif dans la compétitivité et l'innovation, surtout lorsque les entreprises savent capitaliser sur les

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

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

409 Conclusion

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

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

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

435

436

437

438

439

440

441

442

443

444

445 **Références**

- 446 Adjovi, M. (2021). *La fidélisation des jeunes diplômés dans les PME béninoises : Défis et perspectives*. Revue
447 Africaine de Gestion, 6(2), 45-62.
- 448 Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research
449 directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179.
- 450 ANPE. (2020). *Rapport annuel sur la situation des PME au Bénin*. Agence Nationale pour l'Emploi.
- 451 Barkhuizen, E. N., & Masale, R. L. (2022). Leadership talent mindset as a catalyst for talent management and talent
452 retention: The case of a Botswana local government institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 20,
453 1914.
- 454 Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- 455 Becker, G. S. (1993). *Human capital : A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd
456 ed.). University of Chicago Press.
- 457 Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent.” *Journal of International Management*, 15(3),
458 273-285.
- 459 Björkman, I., & Svensson, A. (2009). Power and governance in developing country multinationals: The role of
460 human resource management. *Human Resource Management*, 48(4), 553-570.
- 461 Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance : International comparisons*. Routledge.
- 462 Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
- 463 Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74-81.
- 464 Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know
465 ?*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.