



Journal Homepage: -www.journalijar.com

INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR)

Article DOI: 10.21474/IJAR01/22491
DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/22491>



RESEARCH ARTICLE

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

SERO Ahmed

1. Docteur en Sciences de Gestion, Laboratoire de Recherche en Marketing et Gouvernance des Organisations (LARMAG), Universite d'Abomey-Calavi (UAC).

Manuscript Info

Manuscript History

Received: 16 October 2025

Final Accepted: 18 November 2025

Published: December 2025

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 resource 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.

"© 2025 by the Author(s). Published by IJAR under CC BY 4.0. Unrestricted use allowed with credit to the author."

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, le pilotage des performances centrées sur le bien-être et l'adaptation dans un environnement volatil. L'attractivité, le développement et la rétention des

Corresponding Author:-SERO Ahmed

Address:-Docteur en Sciences de Gestion, Laboratoire de Recherche en Marketing et Gouvernance des Organisations (LARMAG), Université d'Abomey-Calavi (UAC).

talents conditionnent la perennite et la competitivite des organisations. Si cette problematique a longtemps ete analysee dans le cadre des grandes entreprises multinationales, elle concerne tout autant les petites et moyennes entreprises (PME), qui representent plus de 90 % du tissu entrepreneurial en Afrique subsaharienne et constituent un moteur de croissance economique et de creation d'emplois (OCDE, 2020). Au Benin, les PME jouent un rôle determinant dans le developpement socio-economique : elles contribuent à environ 48 % du produit interieur 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 beninoises font face à de nombreux defis lies à la gestion des ressources humaines et à la mobilisation des talents. La forte mobilité des travailleurs qualifies, le manque d'opportunités de formation continue, la rareté de profils specialises et l'attractivité limitee du marché beninois 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 determinants de la competitivite (Becker, 1993 ; Barney, 1991), la gestion des talents apparaît comme une condition essentielle pour ameliorer l'efficacité, l'innovation et la perennité des PME au Benin.

Ainsi, il devient nécessaire d'interroger les liens entre les pratiques de gestion des talents (attraction, développement, retention, motivation) et la performance organisationnelle (financière, sociale, operationnelle) des PME beninoises. La litterature 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 manageriales (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 Benin, 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 managerial.

Les PME beninoises, 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 beninoises baisse d'année en année. Selon l'ANPE (2020), plus de 80% des PME beninoises 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 beninoises (Adjovi, 2021). Ce phénomène entraîne une perte de savoir-faire, une instabilité organisationnelle et un coût élevé de recrutement. De même, les PME privilient 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 beninois. 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 Benin ? L'objectif principal de cette recherche est d'analyser les pratiques de gestion des talents mises en œuvre dans les PME beninoises 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 marque par des contraintes spécifiques. Elle apporte aux dirigeants de PME beninoises 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.

Revue de littérature:-

Theorie des capacites 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-BasedView, 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 & Akpomedaye, 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.

Gestion des talents et ses manifestations:-

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

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

developpement, 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.

Developpement des talents:-

Le developpement des talents se traduit par les efforts destines à renforcer les competences, les connaissances et les capacites des employes. Il implique la formation continue, le mentorat, le coaching ou encore la mobilite interne (Garavan et al., 2012). Dans les PME beninoises, ce developpement est souvent limite par des contraintes budgetaires, mais il peut se manifester par des formations internes peu coûteuses, l'apprentissage sur le tas ou la transmission des savoirs par les plus experimentes (Ngozi &Eneh, 2020). Teece, Pisano et Shuen (1997), à travers la theorie des capacites dynamiques, rappellent que la capacite d'une entreprise à renouveler et reconfigurer ses competences conditionne sa survie. Ainsi, dans le cadre des PME, le developpement des talents n'est pas un luxe, mais une necessite strategique pour maintenir l'adaptabilite et l'innovation.

Retention des talents:-

La retention designe l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour fideliser les collaborateurs. Elle est essentielle, car la perte d'un salary cle entraîne souvent des coûts de recrutement eleves et une perte de savoir-faire (Hausknecht, Rodda& Howard, 2009). Dans les PME, les manifestations de la retention incluent la creation d'un climat de confiance, la reconnaissance des efforts, l'offre d'une certaine flexibilite et des avantages sociaux adaptes (Mensah, 2019). Dans le contexte beninois, Adjovi (2021) observe que la mobilite des jeunes diplômes constitue un defi majeur, ce qui impose aux PME de developper des strategies de fidelisation, par exemple l'implication des employes dans les decisions strategiques ou la valorisation de leur contribution au succès de l'entreprise.

Motivation des talents:-

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

Integration des talents et performance organisationnelle:-

La litterature analyse de façon croissante comment les pratiques de gestion des talents (attraction, developpement, retention et motivation) influencent la performance organisationnelle. Les premières etudes macro et sectorielles (Cappelli, 2008;Collings&Mellahi, 2009) ont montre que les entreprises qui structurent leurs politiques de talents obtiennent de meilleurs resultats en matière d'innovation, de productivite et de competitivite. Cappelli (2008), à partir d'enquêtes longitudinales, souligne l'effet positif des pratiques integrees 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 correlee à la performance organisationnelle lorsque les pratiques RH sont alignees sur la strategie de l'entreprise. En outre, les etudes de Cardon et Stevens (2004) et Boxall& Purcell (2011) rappellent que la taille reduite conditionne la manière dont les PME mettent en œuvre les pratiques RH : les PME manquent souvent de formalisation mais compensent par de la flexibilite, des relations de proximite et l'usage intensif des reseaux. Empiriquement, Thunnissen, Boselie et Fruytier (2013) observent que, dans les PME, la gestion des talents ameliore l'engagement et la retention, ce qui se traduit ensuite par une meilleure productivite et une plus grande capacite d'innovation. Hausknecht, Rodda et Howard (2009) montrent par exemple que des pratiques simples de reconnaissance et de developpement reduisent les taux de turnover et les coûts associes au remplacement des employes.

Par ailleurs, Mensah (2019), dans une enquête menee auprès de PME uest-africaines, relève une association positive entre formation continue, pratiques de mentorat et performance operationnelle mesuree par la productivite et la qualite du service. Adjovi (2021) et Houessou (2019) documentent empiriquement que les PME locales qui investissent, même modestement, dans le developpement des competences et la gestion participative obtiennent des gains en resilience organisationnelle et en fidelisation du personnel, elements cruciaux dans des marchés à forte mobilite des travailleurs. Selon Björkman& Svensson (2009), un renforcement participatif des comites de gestion ameliore 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 importants 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.

Methodologie 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.

Echantillon 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 minimal d'instruction 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, manageriaux 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.

Methodes de traitement et d'analyse des donnees:-

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 recurrentes 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 deductif) 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 deductif 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'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.

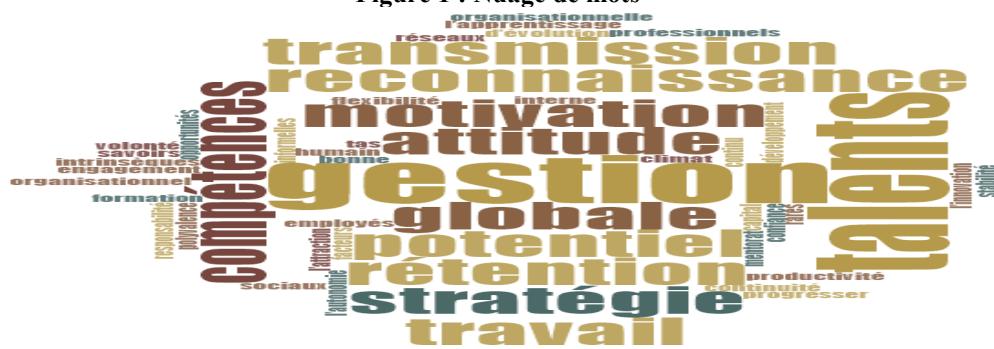
Présentation et discussion des résultats de l'étude:-

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.

Resultats de la recherche:-

À travers les entretiens réalisés avec les différents acteurs des entreprises cibles par notre étude, 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.

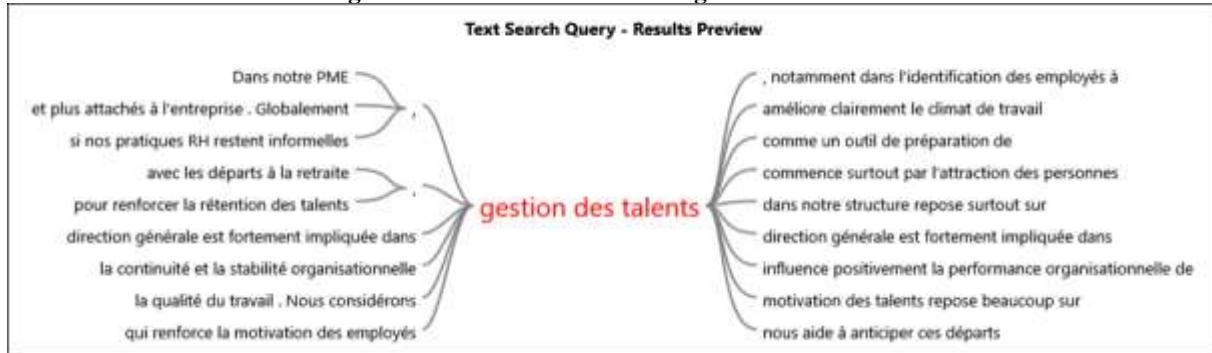
Tableau 2 : Fréquence d'apparition des mots clés

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

Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

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 retention (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 %) soulignent 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. 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.

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



Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

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 retention 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 predominance des pratiques de développement des compétences et de retention 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 manageriale, 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 beninoises.

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 associe 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	Frequence (%)
Operationnelle	73,5
Strategique	68,1
Capacite	63,7
Competences	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 frequemment evoques dans les verbatims sont operationnelle (73,5 %), strategique (68,1 %), capacite (63,7 %) et competences (61,2 %), ce qui souligne l'importance pour les PME beninoises de combiner efficacite des processus, planification et developpement des savoirs et aptitudes. Les notions d'environnement (58,4 %), de satisfaction (54,9 %) et de sociale (52,3 %) mettent en avant l'attention portee à la durabilite, à la qualite de vie au travail et aux interactions entre employes. Cette distribution met en evidence les priorites de performance et sert de base pour construire l'arbre de mots, qui visualise les liens entre ces concepts cles.

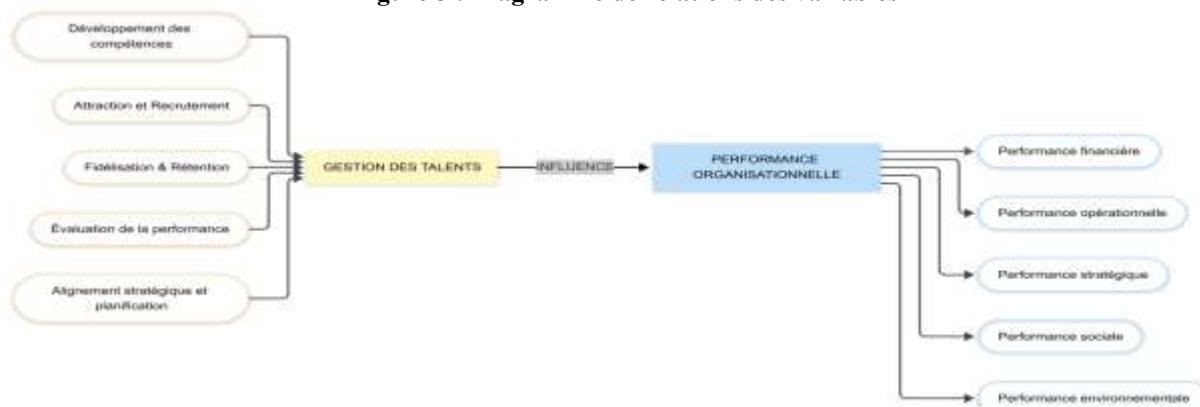
Figure 4 : Arbre de mots de la performance organisationnelle

Source : résultats issus de nos enquêtes, Nvivo12

Cette figure revèle une conception multidimensionnelle de cette variable au sein des PME beninoises. 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 retention 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.

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 retention 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 retention 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.

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. 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 cible, 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 rejette les constats de Kamoché (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. Ces résultats rejoignent 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 graduées de gestion des talents, axées sur la formation ciblée, la retention 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 des entretiens semi-directifs réalisés auprès de 42 dirigeants de PME et employés expérimentés dont les données sont analysées par une approche de contenu thématique à l'aide du logiciel NVivo 12. Les résultats montrent 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 managerial, 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 retention 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.

References:-

1. Adjovi, M. (2021). La fidélisation des jeunes diplômés dans les PME béninoises : Défis et perspectives. Revue Africaine de Gestion, 6(2), 45-62.
2. 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.
3. ANPE. (2020). Rapport annuel sur la situation des PME au Bénin. Agence Nationale pour l'Emploi.

4. 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.
5. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
6. Becker, G. S. (1993). *Human capital : A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
7. Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent.” *Journal of International Management*, 15(3), 273–285.
8. 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.
9. Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance : International comparisons*. Routledge.
10. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
11. Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74–81.
12. 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.
13. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management : A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
14. Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management : Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233–235.
15. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
16. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities : What are they ?*Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
17. Eng, I., Aboagye, E., Bergsten, E. L., & Strömberg, A. (2025). Balancing employee flexibility and organizational performance: implications for innovation, productivity, and company attractiveness in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 16, 1518284.
18. Epebinu, O., Oguntuase, D., & Oruma, A. (2024). Talent Management and Organizational Performance: A Study in South-West Nigeria. *Business Perspective Review* 5(2), 28–36.
19. Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management : A framework for talent retention based on the psychological–contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271.
20. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
21. Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24.
22. Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288.
23. Horwitz, F. M. (2011). Future HRM challenges for multinational firms in Eastern and Central Europe. *Human Resource Management Journal*, 21(4), 432–443.
24. Houessou, E. (2019). Gestion des talents et mobilite des competences dans les PME beninoises. *Revue Beninoise de Management et d'Economie*, 12(1), 88–104.
25. INSAE. (2022). Rapport annuel sur la contribution des PME à l'économie nationale. Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique, Benin.
26. Kamche, K. (2011). Contemporary developments in the management of human resources in Africa. *Journal of World Business*, 46(1), 1–4.
27. Kamche, K., Chizema, A., Mellahi, K., & Newenham-Kahindi, A. (2012). New directions in the management of human resources in Africa. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(14), 2825–2834.
28. Kyndt, E., Dochy, F., & Nijs, H. (2009). Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 21(5), 369–383.
29. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management : A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
30. McKinsey & Company. (1997). The war for talent. *McKinsey Quarterly*.
31. Mensah, J. K. (2019). Talent management and employee outcomes: A psychological contract fulfilment perspective. *Public Organization Review*, 19(3), 325–344.
32. Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management : Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.

33. Ngozi, O., & Eneh, O. (2020). Informal talent development practices in African SMEs: Challenges and opportunities. *African Journal of Human Resource Management*, 28(2), 55-73.
34. OCDE. (2020). Perspectives économiques en Afrique 2020 : Développer l'entrepreneuriat des jeunes pour la résilience et l'inclusion. Paris : Editions OCDE.
35. Sidani, Y., & Al Ariss, A. (2014). Institutional and corporate drivers of global talent management : Evidence from the Arab Gulf region. *Journal of World Business*, 49(2), 215–224.
36. Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management ?*Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266-274.
37. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
38. Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance : Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
39. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
40. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
41. Timtimi, E., & Akpomedaye, E. (2025). TALENT RETENTION DYNAMICS AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTERPRISES IN BAYELSA STATE. *European Journal of Marketing and Management Sciences*, 8(1), 31-46.
42. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Harvard Business Press.
43. Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941.
44. Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.