



Journal Homepage: [www.journalijar.com](http://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), Université 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<sup>e</sup> 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

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 mobilite des travailleurs qualifies, le manque d'opportunités de formation continue, la rarete de profils specialises et l'attractivite limitee du marche beninois par rapport aux autres pays de la region 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'efficacite, l'innovation et la perennite des PME au Benin.

Ainsi, il devient necessaire d'interroger les liens entre les pratiques de gestion des talents (attraction, developpement, 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 annees 2000, avec le celebre rapport de McKinsey & Company (1997) qui introduit l'expression « guerre des talents ». Depuis, de nombreux auteurs ont etudie la maniere dont la gestion strategique des ressources humaines peut influencer la performance globale des organisations (Lewis & Heckman, 2006 ; Collings, Scullion & Vaiman, 2015). La majorite des etudes empiriques ont porte sur les multinationales operant dans les pays developpes (Meyers & Van Woerkom, 2014). Les specificites des PME, particulierement dans les pays en developpement, ont ete peu explorees. Or, les PME different profondement des grandes firmes en termes de ressources financieres, 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 employe peut représenter une ressource critique pour la performance organisationnelle. Alors que l'Afrique subsaharienne connaît une forte croissance demographique et un dynamisme entrepreneurial, les etudes academiques 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 evidence la maniere dont les pratiques de gestion des talents influencent la performance organisationnelle, creant ainsi un vide scientifique et managerial.

Les PME beninoises, souvent limitees dans leurs moyens financiers, peinent à rivaliser avec les grandes entreprises ou les organisations internationales pour attirer les profils qualifies (Al Ariss, Cascio & Paauwe, 2014). Les faibles niveaux de remuneration, l'instabilite contractuelle et l'absence de perspectives de carriere attractives constituent des freins importants. De même, peu de PME disposent de dispositifs formalises de formation continue ou de plans de carriere structures (Ngozi & Eneh, 2020). Or, le developpement des competences est essentiel pour renforcer l'adaptabilite et l'innovation organisationnelle (Teece, Pisano & Shuen, 1997). La croissance des PME beninoises baisse d'annee en annee. Selon l'ANPE (2020), plus de 80% des PME beninoises creees meurent en espace de deux ans. La performance des PME est au freinage. Le Plan strategique de developpement des PME, approuve en avril 2025, note explicitement que les difficultes d'accès aux marches et aux financements constituent des obstacles majeurs freinant la performance des PME, malgre leur rôle significatif dans la production de la richesse nationale (40 % en 2021) et leur contribution elevee au PIB. La mobilite croissante des jeunes talents, attires par les opportunités offertes à l'etranger ou par les grandes entreprises de la sous-region, fragilise les PME beninoises (Adjovi, 2021). Ce phenomène entraîne une perte de savoir-faire, une instabilite organisationnelle et un coût eleve de recrutement. De même, les PME privilegient souvent une approche traditionnelle de la motivation centree sur la remuneration, au detriment de facteurs tels que la reconnaissance, la participation aux decisions ou l'equilibre travail-vie privee (Deci & Ryan, 2000). Cette lacune limite la performance sociale et organisationnelle. Bien que plusieurs etudes demontrent un lien positif entre gestion des talents et performance (Collings et al., 2015 ; Mensah, 2019), peu d'analyses empiriques ont valide cette relation dans le contexte beninois. Les dimensions de la performance organisationnelle restent encore peu explorees au niveau des PME locales.

Au regard de ces constats, la problematique centrale est formulee de la maniere 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 litterature sur la gestion des talents en elargissant l'analyse aux PME des pays en developpement. Elle permet de confronter les theories existantes à un

contexte marqué par des contraintes spécifiques. Elle apporte aux dirigeants de PME béninoises des outils et recommandations pour améliorer leurs pratiques de gestion des talents, afin de renforcer leur performance organisationnelle et leur compétitivité. Cet article s'articule autour de quatre sections : la première est consacrée à la revue de littérature, la deuxième présente la méthodologie de la recherche, la troisième aborde les résultats et la quatrième partie expose la discussion des résultats.

## **Revue de littérature:-**

### **Theorie des capacités dynamiques:-**

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

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

Cette théorie permet de comprendre pourquoi certaines PME parviennent à rester performantes malgré des ressources limitées : ce n'est pas tant la possession des talents qui fait la différence, mais la capacité à les mobiliser, à les reconfigurer et à en tirer une valeur durable (Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006). Par ailleurs, elle offre un cadre conceptuel robuste pour analyser les processus de transformation organisationnelle liés à la gestion des talents. En mettant l'accent sur l'adaptation et l'apprentissage, la théorie des capacités dynamiques éclaire la manière dont les PME béninoises peuvent surmonter les défis structurels qui freinent leur performance. L'intégration de cette approche dans l'étude de la gestion des talents permet de dépasser une vision statique du capital humain. Elle invite à considérer la gestion des talents comme un processus dynamique, ancré dans la stratégie et directement lié à la capacité d'innovation et de résilience organisationnelle (Teece, 2014). Cette théorie incite les dirigeants de PME à mettre en place des pratiques flexibles, à encourager l'apprentissage organisationnel et à développer une culture d'adaptabilité afin d'exploiter pleinement le potentiel des talents.

### **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 salarié entraîne souvent des coûts de recrutement élevés 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 flexibilité et des avantages sociaux adaptés (Mensah, 2019). Dans le contexte béninois, Adjovi (2021) observe que la mobilité des jeunes diplômés constitue un défi majeur, ce qui impose aux PME de 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 élevé d'engagement et de productivité. Selon Deci et Ryan (2000), la motivation repose sur deux dimensions : extrinsèque (salaire, primes, avantages) et intrinsèque (reconnaissance, autonomie, intérêt du travail). Dans les PME, les pratiques de motivation se manifestent par des dispositifs modestes mais symboliquement importants, tels que la reconnaissance publique, les responsabilités élargies ou encore la flexibilité horaire. Gallardo-Gallardo et al. (2013) rappellent que dans les structures de taille réduite, chaque employé peut constituer un talent à fort potentiel, et leur motivation doit être conçue comme un processus collectif et individualisé.

**Integration des talents et performance organisationnelle:-**

La littérature analyse de façon croissante comment les pratiques de gestion des talents (attraction, developpement, retention et motivation) influencent la performance organisationnelle. Les premières études macro et sectorielles (Cappelli, 2008; Collings & Mellahi, 2009) ont montré que les entreprises qui structurent leurs politiques de talents obtiennent de meilleurs résultats en matière d'innovation, de productivité et de compétitivité. Cappelli (2008), à partir d'enquêtes longitudinales, souligne l'effet positif des pratiques intégrées de talent management sur des indicateurs de performance financière et non financière. De même, Collings, Scullion et Vaiman (2015) relèvent, à la lumière d'études multi-pays, que la gestion des talents est positivement corrélée à la performance organisationnelle lorsque les pratiques RH sont alignées sur la stratégie de l'entreprise. En outre, les études de Cardon et Stevens (2004) et Boxall & Purcell (2011) rappellent que la taille réduite conditionne la manière dont les PME mettent en œuvre les pratiques RH : les PME manquent souvent de formalisation mais compensent par de la flexibilité, des relations de proximité et l'usage intensif des réseaux. Empiriquement, Thunnissen, Boselie et Fruytier (2013) observent que, dans les PME, la gestion des talents améliore l'engagement et la retention, ce qui se traduit ensuite par une meilleure productivité et une plus grande capacité d'innovation. Hausknecht, Rodda et Howard (2009) montrent par exemple que des pratiques simples de reconnaissance et de developpement réduisent les taux de turnover et les coûts associés au remplacement des employés.

Par ailleurs, Mensah (2019), dans une enquête menée auprès de PME ouest-africaines, relève une association positive entre formation continue, pratiques de mentorat et performance opérationnelle mesurée par la productivité et la qualité du service. Adjovi (2021) et Houessou (2019) documentent empiriquement que les PME locales qui investissent, même modestement, dans le developpement des competences et la gestion participative obtiennent des gains en résilience organisationnelle et en fidélisation du personnel, éléments cruciaux dans des marchés à forte mobilité des travailleurs. Selon Björkman & Svensson (2009), un renforcement participatif des comités de gestion améliore la reddition de comptes et la performance des services : par analogie, les pratiques RH participatives dans

les PME peuvent renforcer la performance organisationnelle via l'amélioration du contrôle et de la motivation. De même, des recherches sur la formation sur le tas et le mentorat (Garavan et al., 2012) indiquent des effets mesurables sur l'innovation de produit et la réduction des erreurs opérationnelles. Cependant, la RBV et la théorie des capacités dynamiques (Barney, 1991; Teece et al., 1997) expliquent pourquoi les mêmes pratiques produisent des effets différents selon les capacités internes de l'entreprise. Par exemple, Kyndt et al. (2009) montrent que l'impact de la formation sur la performance dépend fortement de l'aptitude de l'entreprise à absorber et à intégrer les nouvelles compétences. En PME, l'effet de la gestion des talents sera ainsi modulé par la stratégie, le leadership, la structure organisationnelle et l'accès aux ressources financières (Meyers & Van Woerkom, 2014).

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

#### 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<sup>e</sup> 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, 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.

#### Methodes de traitement et d'analyse des données:-

L'analyse des données issues des entretiens a été conduite à travers une approche thématique visant à mettre en évidence les liens entre les pratiques de gestion des talents et la performance organisationnelle des PME. La première étape a consisté en une immersion dans les verbatims, à travers une lecture répétée des transcriptions, afin d'identifier les mots-clés, expressions récurrentes et éléments significatifs relatifs à l'attraction, au développement, à la fidélisation et à la motivation des talents. Cette phase de familiarisation a permis de contextualiser chaque discours et de dégager des unités de sens. Ensuite, un codage mixte (inductif et déductif) a été appliqué. Le codage inductif a permis de faire émerger des catégories directement issues des données, telles que les difficultés de recrutement, la fuite des compétences ou encore les stratégies de motivation non financières. Le codage déductif s'est appuyé sur les dimensions théoriques de la gestion des talents (Collings & Mellahi, 2009 ; Gallardo-Gallardo et al., 2013) et sur les indicateurs de performance organisationnelle (Kaplan & Norton, 1996 ; Richard et al., 2009), afin de structurer l'analyse. Les codes ont ensuite été regroupés en thèmes principaux. Une phase de révision collaborative a permis de valider la pertinence et la représentativité de ces thèmes. Enfin, une interprétation analytique a été réalisée, mettant en relation les thèmes identifiés avec les cadres théoriques mobilisés, afin d'explicitier les mécanismes par lesquels la gestion des talents influence la performance des PME béninoises. L'ensemble du processus a été facilité par l'utilisation du logiciel Nvivo 12, qui a permis de coder, regrouper et visualiser les données de manière rigoureuse et systématique.

#### 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.

#### Résultats de la recherche:-

À travers les entretiens réalisés avec les différents acteurs des entreprises ciblées 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 presente les mots les plus recurrents utilises dans les verbatims.

**Tableau 2 : Frequence d'apparition des mots cles**

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

**Source : resultats issus de nos enquêtes, Nvivo12**

Ce tableau revele que la gestion des talents repose prioritairement sur les competences, citees 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 egalement comme des leviers majeurs, traduisant la volonte des dirigeants de maintenir l'engagement et de limiter la mobilite du personnel. Par ailleurs, la presence notable de l'aptitude (64,2 %) et du potentiel d'évolution (58,7 %) soulignent une conception prospective du talent, orientee vers le developpement futur, tandis que la reconnaissance (54 %) et la strategie du travail (48 %) montrent l'importance accordee à l'alignement entre pratiques RH et objectifs organisationnels. Ces elements quantitatifs justifient la construction de l'arbre de mots, qui met en evidence les relations structurantes entre les concepts cles de la gestion des talents, première variable de cette recherche.

**Figure 2 : Arbre de mots lie à la gestion des talents**



**Source : resultats issus de nos enquêtes, Nvivo12**

Cette figure montre que la gestion des talents dans les PME beninoises s'articule principalement autour de quatre concepts centraux etroitement lies : l'attraction, le developpement, la retention et la motivation des employes. Ces notions renvoient à une conception du talent fondee à la fois sur la performance actuelle et le potentiel d'évolution, confirmant que les entreprises perçoivent le capital humain comme une ressource strategique indispensable à leur fonctionnement et à leur perennite. Par ailleurs, les relations observees entre les concepts montrent une predominance des pratiques de developpement des competences et de retention des talents, souvent mises en œuvre de manière informelle. Les PME compensent le manque de ressources financières par des mecanismes de formation sur le tas, de mentorat, de transmission des savoirs et par un climat de proximite favorisant l'engagement organisationnel. La motivation, notamment intrinsèque (reconnaissance, autonomie, responsabilisation), apparaît comme un levier transversal renforçant la fidelite et l'implication des salaries. En effet, l'arbre de mots souligne un lien structurant entre la gestion des talents et la strategie de l'entreprise, à travers l'implication de la direction generale et l'anticipation des besoins futurs en competences. Cette articulation strategique favorise la continuite manageriale, la stabilite organisationnelle et contribue indirectement à la performance organisationnelle. Ainsi, la



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.

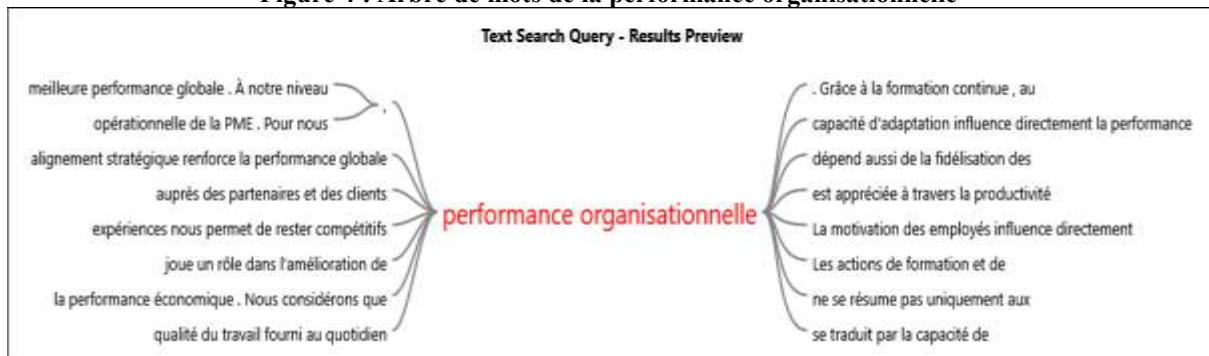
[illegible]

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

Mots	Frequence (%)
Operationnelle	73,5
Strategique	68,1
Capacite	63,7
Competences	61,2
Environnementale	58,4
Satisfaction	54,9
Sociale	52,3

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



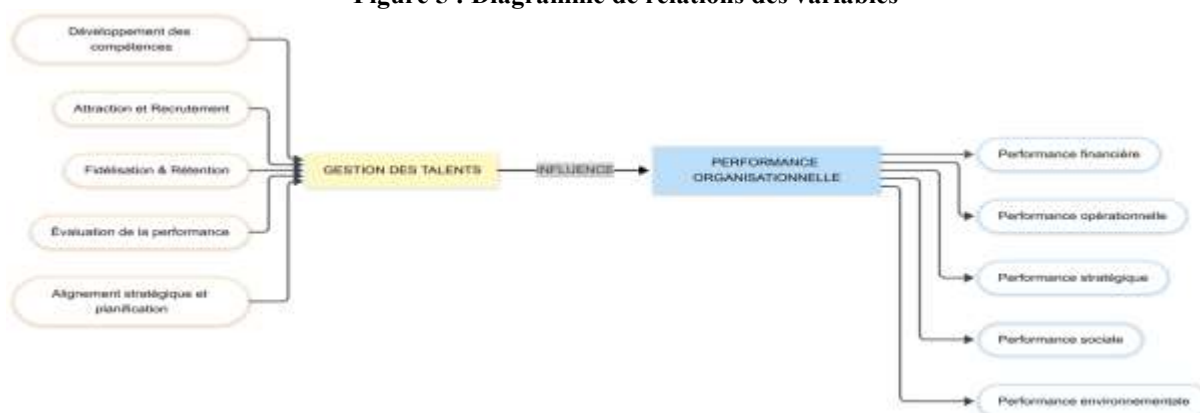
**Figure 4 : Arbre de mots de la performance organisationnelle**

**Source : resultats issus de nos enquêtes, Nvivo12**

Cette figure révèle 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 rétention des talents et la prise en compte progressive de la performance environnementale contribuent à une performance durable. Ainsi, la performance organisationnelle apparaît comme le résultat d'interactions dynamiques entre dimensions humaines, stratégiques et opérationnelles, justifiant l'analyse des relations entre concepts présentées dans cet arbre de mots.

#### **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 : resultats issus de nos enquêtes, Nvivo12**

La gestion des talents constitue un levier cle de la performance organisationnelle des PME au Benin, dans la mesure où elle agit directement sur des variables intermediaires telles que l'engagement des employes, la motivation, la retention et le developpement des competences. Les pratiques d'attraction, de formation, de reconnaissance et de fidelisation permettent de renforcer la performance individuelle et la performance collective, ce qui se traduit par une amelioration de la productivite, de la qualite du travail et de l'efficacite operationnelle.

Ainsi, le capital humain apparaît comme une ressource strategique dont la valorisation conditionne les resultats organisationnels. Ainsi, le lien entre les deux variables s'exprime egalement à travers l'apprentissage organisationnel et l'agilite organisationnelle. Une gestion des talents alignee sur la strategie de l'entreprise favorise l'adaptation aux changements de l'environnement, l'innovation et la realisation des objectifs strategiques. Dans les PME, où les ressources sont limitees, des pratiques même informelles de gestion des talents contribuent à renforcer la resilience organisationnelle et à soutenir une performance durable, integrant des dimensions financières, sociales et operationnelles. La gestion des talents et la performance organisationnelle sont donc etroitement interdependantes dans les PME beninoises. La valorisation des competences, la motivation et la retention des talents apparaissent comme des facteurs cles de succès permettant d'ameliorer durablement les performances de l'entreprise. Ainsi, l'integration strategique de la gestion des talents ne constitue pas seulement une fonction RH, mais un veritable outil de pilotage de la performance organisationnelle et de perennisation des PME au Benin.

#### **Discussions des resultats et implications de l'etude:-**

Les repondants convergent sur l'idee que la gestion des talents joue un rôle determinant dans la perennite des PME. Ils soulignent que, dans un contexte marque par une forte concurrence et un environnement economique incertain, la survie des petites entreprises repose en grande partie sur la capacite à retenir des talents capables de maintenir la competitivite. Un dirigeant d'une PME commerciale insiste « Sans les talents, notre entreprise n'aurait pas survécu à la crise. Ce sont eux qui ont trouve comment reduire les coûts et garder les clients » (Directeur, PME commerce). Un autre, dans les services, ajoute que « la fidelisation des talents est une garantie pour la continuite de l'entreprise. Sans eux, on reste vulnerable et on risque de disparaître » (Gerant, 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 idees en resultats durables » (Gerant, PME BTP). Ainsi, ces resultats montrent que les dirigeants perçoivent un lien fort entre gestion des talents et performance organisationnelle. La productivite, la rentabilite, l'innovation et la perennite apparaissent comme les quatre dimensions cles impactees, même si certains freins structurels limitent parfois l'ampleur des effets. Les resultats de notre etude confirment que la gestion des talents dans les PME beninoises repose majoritairement sur des pratiques informelles et pragmatiques, façonnees par la contrainte des ressources limitees et par l'implication directe des dirigeants. Les dispositifs plus structures comme un recrutement cible, des plans de formation systematisees, des systemes formalises d'evaluation, restent exceptionnels, ce qui illustre la prevalence d'une logique adaptative plutôt que proactive.

Cette situation rejoint les constats de Kamoche (2011) qui souligne que dans de nombreux contextes africains, la gestion des talents est rarement institutionnalisee, car elle s'inscrit dans un environnement où la survie prime sur la planification à long terme. De la même maniere, Sidani et Al Ariss (2014) mettent en evidence l'absence frequente de politiques RH formalisees dans les PME, en raison de leur taille reduite, de leur vulnerabilite aux aleas economiques et de la centralisation des decisions entre les mains du dirigeant-propretaire. Les talents se distinguent par leur creativite, leur capacite à proposer de nouvelles idees ou à ameliorer les processus existants. Un directeur d'une PME du secteur agricole affirme que « c'est grâce à un jeune ingenieur que nous avons change nos techniques de conservation. Il a apporte des solutions simples mais innovantes qui reduisent les pertes après recolte. » (DG, PME agricole). Dans le secteur des services, un dirigeant souligne « Nos employes talentueux trouvent toujours des moyens de satisfaire la clientele avec des approches nouvelles, que ce soit dans la communication ou dans la rapidite du service » (Gerant, PME services).

Cependant, vingt-quatre repondants estiment que l'innovation reste difficile dans les PME beninoises en raison du manque de moyens financiers et technologiques. L'un d'eux admet que « les talents ont des idees, mais souvent on n'a pas les moyens de les mettre en œuvre » (Gerant, PME BTP). Les dirigeants interviewees reconnaissent un lien direct et fort entre gestion des talents et performance organisationnelle, confirmant que même, l'attention portee aux talents contribue à ameliorer la productivite, la rentabilite, l'innovation et la perennite. Ces resultats rejoignent les travaux de Festing et Schäfer (2014), qui ont montre que la gestion des talents dans les PME, bien qu'informelle, joue un rôle decisif dans la competitivite et l'innovation, surtout lorsque les entreprises savent capitaliser sur les competences cles de leurs collaborateurs. Cependant, plusieurs freins structurels nuancent ces effets positifs. Le

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

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

### **Conclusion:-**

Cette recherche visait à analyser l'effet des pratiques de gestion des talents sur la performance organisationnelle des PME au Bénin. À travers une démarche qualitative, fondée sur 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 ont montré que les PME qui s'engagent dans une gestion proactive et stratégique des talents affichent de meilleures performances que celles qui se limitent à une gestion administrative et réactive de leurs effectifs. La valorisation du capital humain apparaît ainsi comme un levier déterminant, en ce sens qu'elle stimule l'innovation, accroît la motivation du personnel, favorise la fidélisation des clients et contribue à réduire le turnover. Sur le plan théorique, cette étude enrichit la littérature sur la gestion des talents dans le contexte des PME des pays en développement, en mettant en évidence que, même dans un environnement marqué par des contraintes financières et organisationnelles, les pratiques de gestion des talents demeurent un facteur explicatif majeur de la performance. Elle souligne par ailleurs la pertinence d'approches comme la théorie des ressources et des capacités dynamiques pour comprendre le rôle central des talents dans la compétitivité des organisations. Du point de vue managérial, les résultats offrent aux dirigeants de PME des pistes d'actions concrètes : adopter une gestion des talents proactive, investir dans la formation continue, instaurer des pratiques de reconnaissance et d'implication, et développer des dispositifs de rétention adaptés au contexte local. Ces leviers, même mis en œuvre de manière informelle ou à petite échelle, renforcent durablement la performance organisationnelle.

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

### **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 mobilité des compétences dans les PME béninoises. *Revue Béninoise 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. Kamoche, K. (2011). Contemporary developments in the management of human resources in Africa. *Journal of World Business*, 46(1), 1–4.
27. Kamoche, 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. Timitimi, E., & Akpomedaye, E. (2025). TALENT RETENTION DYNAMICS AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE OF SMALL AND MEDIUM SCALE ENTREPRISES 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.